PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ING. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

GABRIELA DEL CISNE MENA CAHUEÑAS

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO PARA AUMENTAR LA EFICACIA DE LOS MISMOS EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIA

QUITO, DICIEMBRE DEL 2019

DIRECTOR Y LECTORES

DIRECTOR:

MGTR. Iván Rueda

Lectores:

MGTR. Jorge Altamirano

MGTR. Roberto Ordóñez

DEDICATORIA

A Dios, por todas las bendiciones que me ha brindado y permitirme alcanzar uno de los objetivos que más he deseado en mi vida.

A mis padres, quienes son el pilar fundamental en cada una de las etapas de mi vida y sobre todo su apoyo incondicional.

Gabriela del Cisne

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, por siempre guiarme y bendecirme en cada paso que doy y sobre todo en darme la confianza en mí misma y demostrarme que puedo lograr todo lo que me proponga teniendo a Dios como mi eje principal, quien sabrá cuidarme y darme toda la sabiduría.

A mis padres, gracias por su apoyo y guía en todos los momentos de mi vida, por haberme educado con valores para convertirme en un buen ser humano.

A mis hermanos, por el cariño que me han brindado en los momentos que más he necesitado.

A mi tutor Mgtr. Iván Rueda por guiarme con mucha sabiduría y paciencia en el desarrollo de mi plan de estudio y poder culminar con éxito.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución y con mi compromiso de llevar en alto el título que me confirió.

ÍNDICE

DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTOS 4
ÍNDICE 5
ÍNDICE DE TABLAS 7
ÍNDICE DE FIGURAS 8
INDICE DE ANEXOS 9
RESUMEN 10
INTRODUCCIÓN 11
CAPÍTULO 1 13
1.1 Origen y desarrollo de la economía popular y solidaria 13
1.2 ¿Qué es la economía popular y solidaria? 17
1.2.1 Formas de organización de la economía popular y solidaria 19
1.2.2 La EPS en el marco del sistema económico social y solidario 19
1.3 El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia 20
1.3.1 Nueva visión cooperativa 23
1.3.2 Actualidad del sistema cooperativo de ahorro y crédito 23
1.3.3 El cooperativismo 24
1.4 La Corporación Nacional Financiera Popular y Solidaria (CONAFIPS) 25
1.4.1 Historia 26
1.4.2 Misión, visión y valores 27
1.4.3 Programas y servicios del CONAFIPS 28
CAPÍTULO II 29
2. Procesos 29
2.1 Elementos de un proceso 31
2.2 Gestión por procesos 33
2.3 Ventajas de la gestión de procesos 35
2.4 Mapa de procesos y sus beneficios 36
2.5 Metodología para la mejora de procesos 37
2.5.1 Fase I. Organización para el mejoramiento: 37
2.5.2 Fase II. Comprensión del proceso: 39
2.5.3 Fase III. Modernización: 50
2.5.4 Fase IV. Mediciones y controles: 51

2.5.5 Fase V. Mejoramiento continuo: 53
CAPÍTULO III 56
3.1 Aplicación de la Metodología 56
3.1.1 Fase I: Organización para el mejoramiento 56
3.1.2 Fase II: Comprensión del proceso 58
3.1.2.3 62
3.1.3 Fase III: Modernización 66
3.1.4 Fase VI: Mediciones y controles 75
3.1.5 Fase V: Mejoramiento continuo 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99
ANEXOS 102
BIBLIOGRAFÍA 121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Debilidades y oportunidades de mejora en el proceso actual 62
Tabla 2: Resumen mapa de procesos 70
Tabla 3. Indicadores de gestión del proceso de otorgamiento de créditos. 76
Tabla 4: Plan de mejora - Procesos 78
Tabla 5: Plan de mejora - Software 84
Tabla 6: Plan de mejora - Software 89
Tabla 7: Plan de mejora - Personas 92
Tabla 8: Resumen costo y tiempo de planes de mejora 95
Tabla 9: Situación actual vs. Planes de mejora 95
Tabla 10: Costo vs. Beneficio 96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organizaciones EPS y SFPS Sociedades de Capital 18
Figura 2: Sectores que Conforman la Economía Popular y Solidaria 20
Figura 3: Proceso.....29
Figura 4: Elementos de un proceso 32
Figura 5: Ilustración de mapa de procesos 37
Figura 6: Requisitos para la mejora continua de una organización 38
Figura 7: Ilustración de comprensión de los procesos 40
Figura 8: Ilustran los pasos generales de levantamiento de procesos 43
Figura 9: Diagrama de flujo vertical de remisión de informes de labores a la secretaría técnica del sistema nacional de contralorías de servicios.....45
Figura 10: Diagrama de flujo horizontal de adquisición de materiales.....46
Figura 11: Diagrama correspondiente al procedimiento de Compra de Materias Primas 47
Figura 12: Simbología de levantamiento de procesos.....48
Figura 13: Matriz de valor agregado 49
Figura 14: Fase de seguimiento a los procesos.....52
Figura 15: Ciclo de Shewart PDCA 53
Figura 16: Proceso de otorgamiento de crédito 59
Figura 17: Análisis de valor agregado.....63
Figura 18: Análisis de valor agregado.....65
Figura 19: Mapa de procesos 69
Figura 20: Análisis de valor agregado propuesto.....72
Figura 21: Análisis de valor agregado propuesto.....74
Figura 22: Plan de Mejora -Proceso.....83
Figura 23: Plan de Mejora - Software 88
Figura 24: Plan de Mejora - Software 91
Figura 25: Plan de Mejora – Personas.....94

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....103
Anexo 2.....104
Anexo 3.....105
Anexo 4.....106
Anexo 5.....108
Anexo 6.....109
Anexo 7.....110
Anexo 8.....112
Anexo 9.....114

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en mejorar el proceso de otorgamiento de crédito para aumentar la eficacia de los mismos considerando que es uno de los factores más importantes y relevantes al momento de emprender o crear nuevas fuentes de empleo.

El principal enfoque es agilitar el proceso de otorgamiento de crédito para que la entidad pueda desembolsarlo en menos días de los que actualmente emplean.

Se realiza un análisis de las actividades que agregan o no valor a la entidad para así poder establecer nuevas oportunidades de mejora.

Mediante el estudio realizado se eliminó algunas actividades que no se consideran necesarias y se fusionó las actividades de aprobación que es una de las más importantes para poder seguir con el proceso, se analizó que bajo esos tres niveles son las mismas personas que participan, pero en diferente jerarquía.

Con todos los resultados, mejoras y recomendaciones planteadas en el presente plan se espera que sea de gran ayuda para la CONAFIPS considerando que es una entidad de gran aporte para la economía y desarrollo social.

INTRODUCCIÓN

La Corporación Nacional de Economía Popular y Solidaria menciona que la microempresa es una actividad que incide positivamente en la generación de empleo, la distribución de la riqueza, la dinamización de la economía solidaria y el desarrollo social. Uno de los principales problemas que enfrenta actualmente la microempresa es la escasez de crédito y el no contar con instituciones financieras que ofrezcan suficientes productos capaces de atender sus necesidades de financiamiento, por esto la CONAFIPS otorga préstamos de segundo piso, por lo cual el presente trabajo está enfocado en el levantamiento y mejora del proceso de otorgamiento de crédito para eliminar o fusionar actividades que pueden ser irrelevantes y lograr ser más eficientes.

En el primer capítulo, se detalla la historia de la economía popular y solidaria donde se menciona: el origen y desarrollo, qué es la economía popular y solidaria, formas de organización, marco del sistema económico social y solidario, el sistema cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador, actualidad del sistema cooperativo de ahorro y crédito, el cooperativismo, historia y desarrollo de la CONAFIPS, misión, visión, valores, programas y servicios de CONAFIPS, toda la información es para un mejor entendimiento sobre el tema tratado.

En el segundo capítulo se explica las teorías propuestas por algunos autores en cuanto al tema de procesos, elementos de un proceso, gestión por procesos, ventajas de la gestión por procesos, mapa de procesos y sus beneficios, se ha designado la metodología del autor Harrington para el desarrollo del presente proyecto en estudio. La metodología, consiste en 5 fases: organización para el mejoramiento, comprensión del proceso, modernización, mediciones y controles, mejoramiento continuo.

En el tercer capítulo se ejecuta la aplicación práctica de la metodología previamente designada, en la primera fase se establece y reconoce cuales son los objetivos del proceso, como se los lleva a cabo, como están orientados con el objetivo de todos trabajar bajo una misma visión y trabajo en equipo.

En la fase dos se realiza una comprensión del proceso actual para poder trabajar en el mismo, eliminando, fusionando, organizando de mejor manera cada una de las actividades y poder ser más productivos a la hora de emplearlos, también se efectúa el análisis de valor agregado, estableciendo las actividades que agregan valor y aquellas que no agregan valor.

En la fase tres se realiza el levantamiento del proceso y el análisis de valor agregado desde el punto de vista de la mejora del proceso, se establece fórmulas de indicadores y con esto se consigue demostrar los aspectos débiles y oportunidades de mejora para la entidad y se crea el manual de procedimiento con el nuevo flujo, políticas y responsables que constituyen ya a la fase cuatro.

En la fase cinco se realizan los objetivos y planes de mejora para una mejor ejecución.

CAPÍTULO 1

1.1 Origen y desarrollo de la economía popular y solidaria

El surgimiento de la Economía Popular y Solidaria (EPS), aparece debido a las nuevas teorías de carácter económico y a la aparición de nuevos fines y conceptualizaciones, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de la población. Dentro de estos nuevos enfoques las personas son el principal recurso en los modos de producción.

Según Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019), afirman que el surgimiento de la EPS se da en las teorías griegas, ya que estas se centraban en la ayuda mutua. Posteriormente Sócrates promulgaba comunidades autosuficientes, esto dio los inicios del principio de solidaridad, basada en una sociedad de igualdad sin propiedad privada. Aristóteles era el defensor de la economía doméstica sustentaba la oikonomia haciendo frente a la economía comercial de aquella época (pág. 2).

Después surge el cristianismo primitivo con su sistema, el cual era la vida comunitaria que se basaba en la ayuda mutua y la solidaridad.

Según Hugo Jácome (2016), esto dio paso a las corporaciones y a los gremios en la edad media, estos estaban conformados por artesanos y comerciantes, entre sus colaboradores tenían como fin la solidaridad y la ayuda mutua. Las ideologías de carácter social hacían fuertes críticas a la economía capitalista y a sus leyes, debido a esto se comienzan a crear sindicatos y cooperativas con el fin de crear una nueva forma de producción sustentada en proyectos de integración cooperativa de servicios y productos (pág. 53).

En el año de 1864 Carlos Marx en un discurso indica los logros de las cooperativas de producción y menciona la posibilidad que los trabajadores puedan tener poder a través de las cooperativas.

Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019), cuentan que años después se inició el sistema cooperativista en algunos países del continente americano, en la ciudad de México con sus organizaciones de agro, en Argentina donde obreros inmigrantes franceses y alemanes crean una cooperativa de consumo en la ciudad de Buenos Aires, en Puerto Rico se encuentra Santiago Andrade

que promueve una sociedad mutual y cooperativa de ahorro y crédito y en Colombia en 1890 se registra actividades mutuales en donde aparecen ciudades de socorro mutuo (pág. 11).

En el año 1895 en la ciudad de Londres se da el Primer Congreso Internacional Cooperativo, que constituye la Alianza Cooperativa Internacional, este se encarga de difundir en el mundo el cooperativismo y los principios cooperativos.

Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019) mencionan que posteriormente en el año 1927 José Stalin dirige el Congreso del Partido Comunista Soviético, este planteó un ambicioso programa para impulsar las cooperativas en el campo con el objeto de en cinco años organizar más de 200.000 granjas cooperativas conocidas como Koljoses (pág. 4).

En Paris se da el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, que analiza los principios cooperativos de Rochdale, con el fin de adaptarlos a nuevos cambios. El Papa Pío XV propone la creación de Uniones Cooperativas, con el fin de organizar la pequeña y mediana propiedad en la agricultura, los oficios, las artes, la industria y el comercio.

Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019) cuentan que en China en el año de 1955 el presidente Mao Tse Tung lanza un programa de cooperativización agraria que en el año de 1958 se orientó hacia la formación de comunas, por medio de la integración de un promedio de 30 cooperativas por comuna. En 1960 en Norteamérica empieza un movimiento juvenil de protesta en contra de la guerra de Vietnan, que pusieron en práctica proyectos de vida en comunidad, basados en principios de economía solidaria. En Venezuela en el año 1975 en la ciudad de Caracas se crea la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de trabajadores (pág. 5).

Las nuevas perspectivas teóricas de economía y el mercado democrático en crecimiento, realizan una crítica a los supuestos fundamentos de la economía tradicional capitalista y marxista, en ésta analizan las relaciones entre organizaciones económicas populares y las políticas públicas, en una perspectiva de concertación social.

En Italia en el año 1987, el Papá Juan Pablo II en la sede de la Cooperativa de Productores Agrícolas de Faenza, da un discurso elogiando al cooperativismo, conocido como “La encíclica cooperativa” en la que hablan acerca de los inicios a las nuevas concepciones

sobre los principios cooperativistas como parte importante en el marco del Congreso de Alianza Cooperativa Internacional.

El nuevo enfoque económico ha pasado por una serie de actualizaciones y aportaciones en los contractos científicos por medio del desarrollo de nuevos modelos económicos. Pero es importante partir del concepto de economía:

Según Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019) "La Economía es el sistema de instituciones, valores y prácticas que organizan los procesos de distribución circulación y consumo basándose en la asignación de recursos escasos para fines alternativos los cuales son ilimitados" (pág. 5).

Este concepto tiene su característica social, ya que tiene parámetros que se basan en satisfacer las necesidades de la población con escasos recursos, manteniendo su identidad social, cultural o histórica. También tiene un enfoque basado en democracia, condiciones morales, legales y jurídicas las cuales regulan las actividades económicas, con el fin de realizar intercambios económicos donde participan sectores populares, en programas de carácter social. De esta nueva economía solidaría surge el concepto de cooperativismo:

Según Roberto Carlos Villacrés Arias & Juan Carlos Pomaquero Yuquilema & José Fernando López (2019) el cooperativismo promueve el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, por medio de un sistema autónomo, colectivo y humanista con el fin de desarrollar actividades de producción, comercio y servicio. La economía solidaria se basa en le Teoría Científica, por medio de la autogestión, solidaridad, mutualismo y cooperación. Esta economía busca incorporar comportamientos y relaciones de producción social a través de la búsqueda de necesidades comunes, con el fin de contar con una producción organizada en los recursos y en el mercado laboral, nacional e internacional. Por medio de investigaciones, planificaciones y tecnologías de aprendizajes, formas jurídicas y nuevas formas de comunicación eficaz (Aguirre, 2019, pág. 12).

Según Hugo Jácome Estrella (2016) años después se incorpora la economía popular, que ayuda a generar fuentes de empleo y de recursos para el crecimiento de la economía, es un conjunto de comportamientos heterogéneos, fusionando la lógica mercantil y valores comunitarios y solidarios, con el fin de generar una calidad de vida aceptable, generando una nueva concepción económica (pág. 53).

Según Ponce (2008) la EPS es el modo de hacer economía, basada en la cooperación de producción, distribución y consumo de bienes y servicios sin fines de lucro para solucionar las necesidades y mejorar la calidad de vida de las personas que participan activamente en este tipo de economía, mediante lazos sociales, fraternales y solidarios para asumir la dirección de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras sin explotación del trabajo (pág. 64).

La EPS según Mendiguren (2016), "trata de poner límites al capitalismo, con el fin de construir un mercado basado en precios justos y donde las relaciones de producción sean de una manera igualitaria" (pág. 33).

Es importante mencionar que la EPS busca satisfacer las necesidades de los productores y comunidades, manteniendo su cultura y tradiciones, siendo beneficiarios toda la comunidad. Esta ideología busca una economía de carácter social, que se basa en precios justos y transacciones con empresas de la economía social, donde los excedentes económicos deben reinvertirse en actividades sociales.

Según Aguirre (2019, pág. 6) a continuación se muestra el tipo de empresas que se basan en la EPS:

- Cooperativas productoras de bienes y servicios para el consumo de sus miembros, o para mercados solidarios.
- Prestación de servicios, cuidado de personas y preservación del medio ambiente, terapias y recreación.
- Inversión de ahorros para realizar créditos sociales o banca social.
- Capacitación y formación continua para brindar investigación y asistencia técnica.
- Cooperativas de consumo colectivo que abaraten el costo de vida y mejore la calidad de vida de sus miembros.
- Asociaciones de productores (artesanos, oficios, trabajadores de las artes) generando sus propios diseños y marcas que pueden competir en el mercado.
- Asociaciones culturales (género, etnias, deportivas, etc.) para afirmaciones étnicas.
- Redes de ayuda mutua para atención de catástrofes locales, seguro social.

Para Estrella (2016) en la actualidad la EPS es importante en la generación de políticas públicas en países como: Canadá, España, Bélgica, Brasil, Colombia y Ecuador, los cuales disponen de la Superintendencia de economía solidaria. Bélgica tiene el Ministerio de Economía Solidaria. España tiene regiones autónomas que se basan en la economía solidaria. Canadá tiene un ejemplo muy exitoso de este modelo que es Québec, y Ecuador tiene un marco institucional con un modelo de avance solidario (pág. 34).

1.2 ¿Qué es la economía popular y solidaria?

La Superintencia de Economia Popular y Solidaria (2019, pág. 3) menciona que la Economía Popular y Solidaria es una organización económica que pretende satisfacer las necesidades y generar ingresos en los pueblos, por medio de un proceso de producción, intercambio, financiamiento, comercialización y consumo de bienes y servicios, que los realizan sus integrantes ya sea de forma individual o colectiva. Los principios básicos de la organización se dan por medio de las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, dando prioridad al trabajo y al ser humano como sujeto. Su actividad está encaminada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

En el Artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011, pág. 2), menciona los principios básicos de la misma, los cuales son:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La relación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.
- En el Artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, menciona hacer de las características y principios diferenciadores de la EPS y del SFPS.

En la figura 1 se muestra las organizaciones EPS y SFPS y las sociedades de capital.

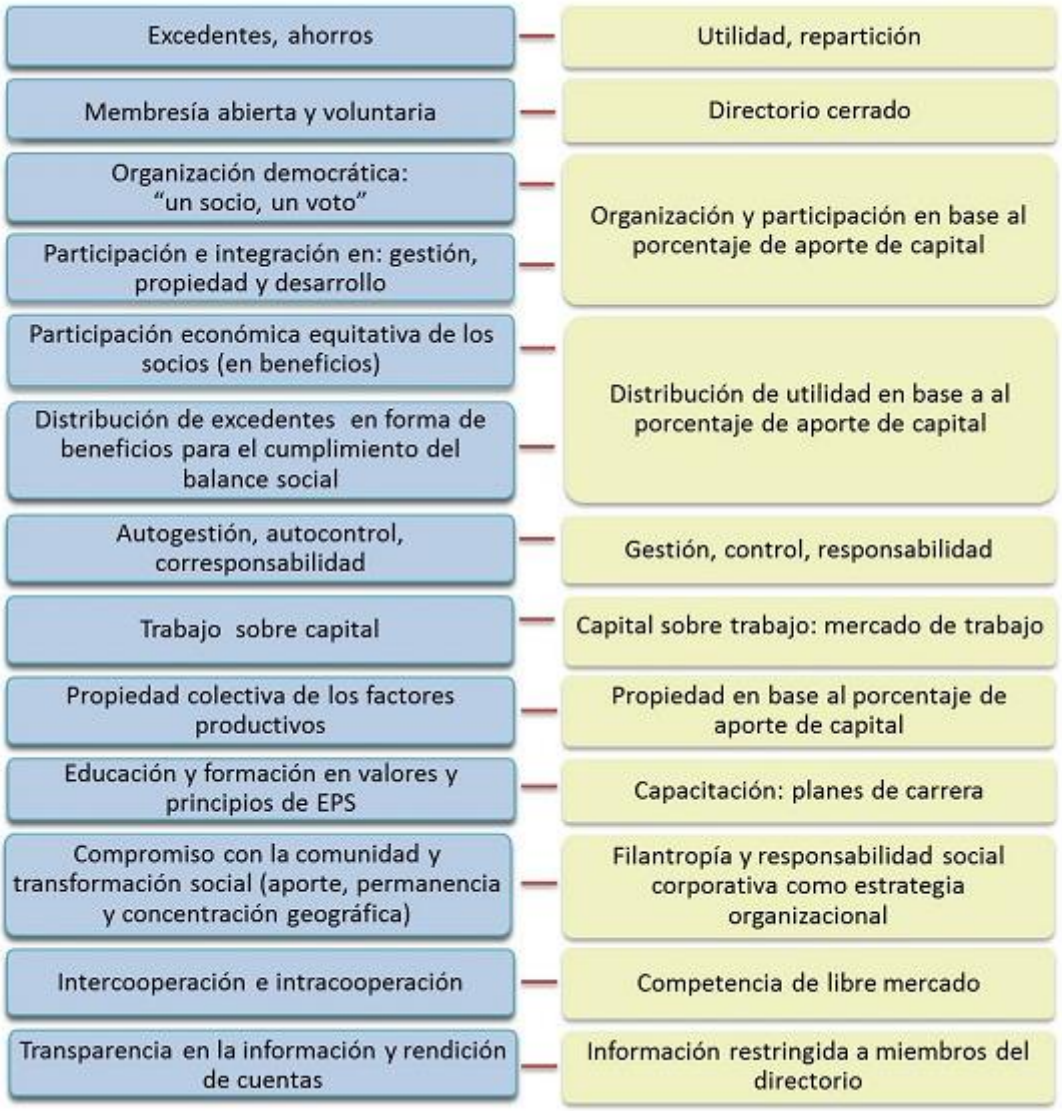


Figura 1: Organizaciones EPS y SFPS Sociedades de Capital

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019)

1.2.1 Formas de organización de la economía popular y solidaria

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011, págs. 5-6), tiene tres formas de organizaciones que son: los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

- **Sector Cooperativo:** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. **Artículo 21**.
- **Sector Asociativo:** Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. **Artículo 18**.
- **Sector Comunitario:** Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada. **Artículo 15**.

1.2.2 La EPS en el marco del sistema económico social y solidario

Para la Constitución de la República del Ecuador (2008), el sistema económico se define como social, solidario y reconoce al ser humano como sujeto y fin. El sistema económico tiene una organización privada, pública, popular, solidaria y mixta, que se muestra en el Figura 2:

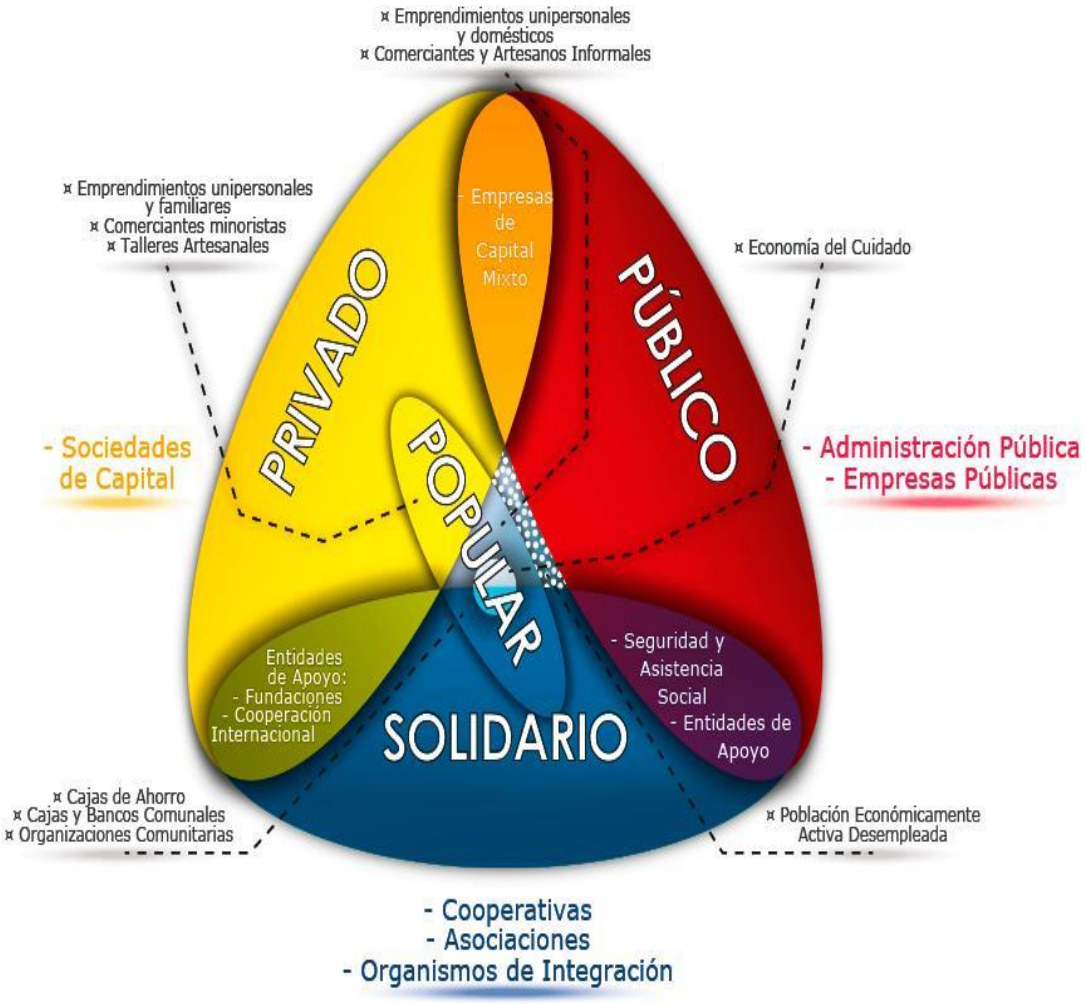


Figura 2: Sectores que Conforman la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Superintencia de Economia Popular y Solidaria (2019)

1.3 El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia

Según Adriana Margarita Morales Noriega (2018), en el siglo XVIII se comenzó hablar del tema cooperativo, ya que se comenzaron a dar iniciativas artesanales, comerciales y agrícolas, que buscaban implementar una nueva visión de desarrollo a través de este sistema. Las cooperativas de ahorro y crédito surgieron a través de la creación de las cajas de ahorro, las cuales se encargaban de financiar económicamente a distintos sectores de la población y por medio de esto lograr el bienestar común a través de prácticas de cooperación; Se puede mencionar que en el año de 1879, nace el sistema cooperativo de ahorro y crédito, una vez fundada la primera caja de ahorro impulsada por la Sociedad

de Artesanos Amantes del Progreso, quienes buscaban el progreso de su sector. Durante los siglos XVIII y XIX varios sectores de la población se enfocaban en la necesidad de bienestar, razón por la cual empezaron a instaurarse diversas cajas de ahorro (pág. 2).

En el año de 1937 se publica la ley de Cooperativas, ya que las organizaciones financieras impulsadas por grupos sociales van avanzando en estructura y organización. El objetivo de la Ley de Cooperativas es el establecimiento de medidas que permitan el fortalecimiento de las entidades financieras por medio de una estructura de producción y administración de las mismas.

A partir de esta normativa, varias entidades cooperativas pudieron contar con un marco jurídico adecuado y de esta manera mejorar la oferta de los servicios financieros. La promulgación de dicha Ley, según Adriana Margarita Morales (2018) fue: "racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo" (pág. 3).

Es importante mencionar que la Ley de Cooperativas, carecía de una regulación y control hacia las actividades realizadas por las cooperativas, debido a esto hubo un crecimiento débil en el sector. Las cooperativas que se creaban eran con el propósito de obtener beneficios económicos o estatales, más no por una verdadera convicción cooperativista que era la de ayudar a los demás. La ley de 1937 resulta ineficiente, ya que va desvirtuando la realidad del cooperativismo.

Posteriormente en 1964 se da la Ley de Reforma Agraria, con el propósito de modernizar el sistema capitalista, ya que oprimía a la clase obrera por medio de los grupos de poder.

Adriana Margarita Morales (2018) menciona que esta reforma buscaba que el sector campesino del país tenga acceso a la tierra y de esta manera puedan transformar el territorio mediante el desarrollo de actividades que permitan el desarrollo de la población. Mediante este proceso de modernización, surgen las cooperativas campesinas para eliminar la precarización de la tierra y así evitar distorsiones al momento de distribuir, para este proceso era necesario la reactivación del sector mediante el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que eran instituciones llamadas a dar apoyo financiero a los sectores campesinos del país. Durante este proceso, en el año de 1966 se establece la segunda Ley de Cooperativas 4, la cual contaba con una normativa que buscaba el impulso y apoyo hacia el sector ya que había un reglamento específico para

las cooperativas de ahorro y crédito. Esta segunda normativa permitió contar con más instituciones que se enfoquen en un servicio crediticio en condiciones favorables hacia los sectores más desprotegidos de la población; a partir de esta nueva normativa, en esos años hubo un incremento de un 786,89% en el número de cooperativas de ahorro y crédito. También hay diversas entidades nacionales e internacionales que empezaron apoyar a este sector, debido a la importancia que el sistema cooperativo de ahorro y crédito alcanzó en ese momento, algunas de estas son: La Confederación de Cooperativas Alemanas DGVR, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU. El apoyo de estas entidades durante la década de los 80 fue primordial, ya que permitió que diversas cooperativas se fortalezcan y vayan expandiendo el sector cooperativo dentro del sistema financiero (págs. 3-4).

En la década de los noventa se establece la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y las cooperativas de ahorro y crédito pasan a estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos, el objetivo del gobierno con esto es asegurar el dinero de los depositantes de todas las entidades y así lograr un crecimiento integral del sector.

Adriana Margarita Morales (2018) comenta que el país empieza con una crisis por una excesiva deuda pública, acompañada por la devaluación del Sucre y una profunda inestabilidad política. Esta crisis también afectó al sistema financiero, ya durante 1999-2000 se origina una crisis en el sistema, específicamente el país atravesó por un feriado bancario en marzo de 1999, el cual prohibía a la población el desarrollo de las operaciones financieras y el posterior congelamiento de los ahorros (pág. 5).

Debido a esta situación la población comienza a retirar el dinero de los bancos, y varios bancos comenzaron a cerrar sus puertas, ya que no contaban con un nivel de liquidez apropiado para poder responder a los clientes, incluso varias entidades no respondieron al dinero depositado y se retiraron del sistema financiero.

Durante el feriado bancario las cooperativas de ahorro y crédito no cerraron sus puertas al público, con esto demostraron ser una nueva oportunidad de desarrollo económico.

1.3.1 Nueva visión cooperativa

En el siglo XIX a nivel mundial comienza a surgir el nuevo concepto de economía, que es una alternativa de desarrollo de la colectividad, que se basa en satisfacer las necesidades de la misma, donde el ser humano está por encima del capital. Y su herramienta principal es la solidaridad dentro de la interacción entre el Estado y la Sociedad, con el fin de que haya una distribución equitativa de los beneficios hacia toda la población.

En el 2008 en el Ecuador en la Constitución de la República, se aprueba un nuevo modelo de desarrollo, el cual habla acerca del buen vivir de la población, por medio del reconocimiento de un sistema financiero popular y solidario.

La Constitución de la República del Ecuador (2008, pág. 140) es su **Artículo 283** establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Este artículo tiene como objetivo el establecimiento de una sociedad que cuide los intereses de toda la localidad, con el fin de alcanzar una sociedad más justa y solidaria, que en la cual toda la población sea participe en el desarrollo de los procesos de cambio.

1.3.2 Actualidad del sistema cooperativo de ahorro y crédito

En los últimos años las cooperativas han llegado a más sectores de la población, con el fin de una verdadera integración financiera. En la actualidad existen 643 cooperativas de ahorro y crédito y estas están divididas en segmentos de acuerdo al valor total de activos que poseen.

Las cooperativas de ahorro y crédito dan servicios financieros a la población excluida, es decir, se da una verdadera inclusión financiera, esto les ha permito un crecimiento en el ámbito financiero.

Las cooperativas de ahorro y crédito, realizan actividades de inclusión con el fin de llegar hacia los lugares más pobres de la población, es decir, a cantones pequeños y a sectores rurales, con el fin de enfocar su aporte al desarrollo integral de la comunidad.

Según Fátima Saltos (2017), el microcrédito, es uno de los productos que las instituciones cooperativas ofertan a sus socios, con la finalidad de que la población disponga de mayores ingresos para el financiamiento y así puedan llevar a cabo sus proyectos de emprendimiento e innovación; de esta manera se estaría contribuyendo a que haya una menos desigualdad entre los ingresos y el índice de pobreza pueda disminuir. Las cooperativas de ahorro y crédito son las instituciones dentro del sistema financiero, que ofertan con mayor proporción este servicio, esto debido al apoyo que brindan a sus socios en la consecución de mayores ingresos y también la disminución de la tasa de desempleo a través de la creación de pequeñas y medianas empresas (pág. 4).

1.3.3 El cooperativismo

El cooperativismo es la teoría y práctica de las sociedades especiales llamadas cooperativas, las cuales fomentan el ahorro en la gente, con el fin de utilizarlos en actividades de producción, crédito y consumo para el beneficio de los socios de las cooperativas.

Las cooperativas son organizaciones de ayuda mutua, ya que baja los costes de producción, busca eliminar los intermediarios y obtiene ventajas de diversa clase en favor de sus miembros.

Según la página Derecho Ecuador (2019, pág. 2), hay tres tipos de cooperativas que son:

- **Las cooperativas de consumo** se proponen eliminar los intermediarios que encarecen los productos básicos, poner en contacto directo a los consumidores con los productores y, por tanto, bajar los precios de los bienes en beneficio de los asociados.

- **Las cooperativas de producción** convierten a los obreros en patronos de sí mismos al entregarles las gestiones empresariales y operativas de una actividad productiva.
- **Y las cooperativas de crédito**, fundadas con la unión de pequeños capitales, entregan a sus miembros créditos para la producción o el comercio a tasas preferenciales de interés y les precautelan de la usura.

En el siglo XVIII nace el cooperativismo en Inglaterra, como ayuda mutua con el fin de favorecer el consumo de sus socios. Las primeras cooperativas fueron de consumo.

Según la página Derecho Ecuador, indica que posteriormente aparecen en Estados Unidos cooperativas de producción, basadas en las ideas de lucha de Philipe Joseph Benjamín Buchez (1796-1865). Después en 1831 él mismo en Francia ideó la asociación de obreros, donde se convirtieron en sus propios patrones. Fueron asociaciones que unieron esfuerzos productivos y pequeños capitales y los emplearon en una rama de la producción. Posteriormente, el político y economista Schultze-Delitsch (1808-1883) y el pionero cooperativista Friedrich Wilhelm Rafeasen (1818-1888) pusieron a funcionar en Alemania las cooperativas de crédito (pág. 2).

En base a estas ideas y experiencias se elaboró la teoría del cooperativismo, que se basa en mejorar las condiciones de vida de las personas de escasos recursos económicos.

Para la página Derecho Ecuador (2019) la política, el cooperativismo tiene su significado en cuanto es una de las formas de organización popular, representa un diferente tipo de relaciones de propiedad y ha descubierto la importancia que tiene el control de la producción, la distribución, el intercambio y el consumo en el proceso económico y político de un país (pág. 3).

1.4 La Corporación Nacional Financiera Popular y Solidaria (CONAFIPS)

La CONAFIPS (2019), es una institución pública que opera como banca de segundo piso, es decir, es una entidad financiera que trabaja al servicio de los actores de la economía popular y solidaria.

Trabaja por medio de organizaciones del sector financiero popular y solidario, como son: mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Generan inclusión financiera y aporta al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y de organizaciones.

"La CONAFIPS (2019), ofrece créditos, servicios de garantías, fortalecimiento y transferencia tecnológica a las Organizaciones, con el fin de fortalecer su capacidad de generar créditos para sus socios"

1.4.1 Historia

En Ecuador la Corporación Nacional del Buen Vivir, crea el Programa Sistema Nacional de Microfinanzas, el 16 de mayo del 2007, mediante Decreto Ejecutivo número 303, en el Registro oficial N.º 85 en el que reconoce taxativamente:

Según la CONAFIPS (2019) menciona que la microempresa es una actividad que incide positivamente en la generación de empleo, la distribución de la riqueza, la dinamización de la economía solidaria y el desarrollo social. Que uno de los principales problemas que enfrenta actualmente la microempresa es la escasez de crédito y el no contar con instituciones financieras que ofrezcan suficientes productos capaces de atender sus necesidades de financiamiento, lo que les obliga a recurrir a formas perjudiciales de intermediación. Que las experiencias nacionales e internacionales demuestran que el crédito es un instrumento financiero virtuoso del desarrollo, y que la mejor manera de que la oferta de servicios financieros pueda contribuir al desarrollo económico, especialmente de las microempresas, es a través del fomento y fortalecimiento de las finanzas populares que armonicen criterios de rentabilidad económica con rentabilidad social. Que aun cuando los programas públicos y privados de microcrédito han creado oportunidades para que la población pobre y categorías sociales centrales, como las mujeres, accedan a los servicios financieros, la falta de coordinación entre los mismos induce a duplicar esfuerzos e incrementar costos operativos, lo que impide incrementar la cobertura de los servicios financieros y lograr mejores impactos en las condiciones de vida de las familias más pobres del país. Que son objetivos prioritarios del Programa Económico del

Gobierno Nacional: la inclusión social y productiva con base en el desarrollo local, y fortalecer los procesos para la construcción de una economía social y solidaria (pág. 2).

Posteriormente en el año 2019 esta acción gubernamental fue perfeccionada, por medio del Decreto Ejecutivo N.º 1669, que fue publicado en el Registro Oficial N.º 578 el 27 de abril. Aquí se quiere aplicar por el Estado una Estrategia Anti Cristi de Defensa del Empleo, por medio de un conjunto de políticas públicas y proyectos, con el fin de minimizar el impacto económico internacional en el mercado laboral ecuatoriano.

A continuación, se detalla sus componentes estratégicos según la CONAFIPS (2019, pág. 2):

1. Inclusión económica de micro y pequeños productores.
2. Fomento a la economía popular y solidaria.
3. Fomento productivo, sobre todo a los sectores intensivos en empleo.
4. Orientación de la inversión pública hacia actividades intensivas en empleo.
5. Protección de los ingresos de las familias ecuatorianas.

En la primera disposición reformatoria del Decreto citado anteriormente, se señala: "Sustitúyase en los decretos ejecutivos N.º 303, publicado en el Registro Oficial N.º 85 de 16 de mayo del 2007 y 894, publicado en el Registro Oficial 294 de 12 de febrero del 2008, la expresión "Programa Sistema Nacional de Microfinanzas" o sus siglas PSNM, por la siguiente denominación: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria.

Con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario –LOEPS–, el 10 de mayo de 2011, se creó a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que inició su gestión el 28 de diciembre de 2012 con la aprobación de su Estatuto Social por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.4.2 Misión, visión y valores

La Misión de la CONAFIPS se basa en brindar servicios financieros sujetos a la política dictada por el Comité Interinstitucional a organizaciones amparadas por esta ley. La

visión de la CONAFIPS es ser líder en la prestación de productos, servicios financieros y no financieros a Organizaciones de Economía Popular y Solidaria. Los principios de la CONAFIPS se basan en la búsqueda del buen vivir y del bien común, en la relación del trabajo sobre el capital, en el comercio justo, en la equidad de género, en el respeto a lo cultural, en la autogestión, y en la responsabilidad social y ambiental. Los valores de la CONAFIPS se basan en la vocación del servicio, el trabajo en equipo, el profesionalismo, la equidad, respeto, transparencia, solidaridad, la calidez y la lealtad, hacia todos sus miembros y sobre todo hacía todas las organizaciones a las que presta su ayuda y atención (CONAFIPS, 2019).

1.4.3 Programas y servicios del CONAFIPS

La CONAFIPS (2019) ofrece los siguientes servicios:

- **Evaluación de organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario:** Permite diagnosticar su desempeño, social, administrativo y financiero
- **Créditos:** Se otorgan a mutualistas, cajas de ahorros, cooperativas de ahorro y crédito y bancos comunales.
- **Fortalecimiento en Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario:** Se da por medio del Plan Operativo De Fortalecimiento, por medio de asistencia técnica, capacitación, acompañamiento y seguimiento
- **Servicios de garantías:** A las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario (OSFPS).
- **SIEPS Sistema Informático para la economía popular y solidaria:** Es una herramienta que la CONAFIPS brinda gratuítamente a las Organizaciones del SFPS
- **Trabajan con prevención de lavados de activos:** Es el procedimiento para descubrir el origen ilegal de las ganancias ilícitas de la delincuencia.

CAPÍTULO II

2. Procesos

Según la Norma ISO 9000- (2000), el concepto de proceso es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, con el fin de generar un cambio en los elementos de entrada. Los procesos de entrada son el resultado de otro proceso. Los procesos aportan un valor, ya que son planificados y puestos en práctica bajo ciertas condiciones. A continuación, en la figura 3, se Ilustra el concepto de proceso.

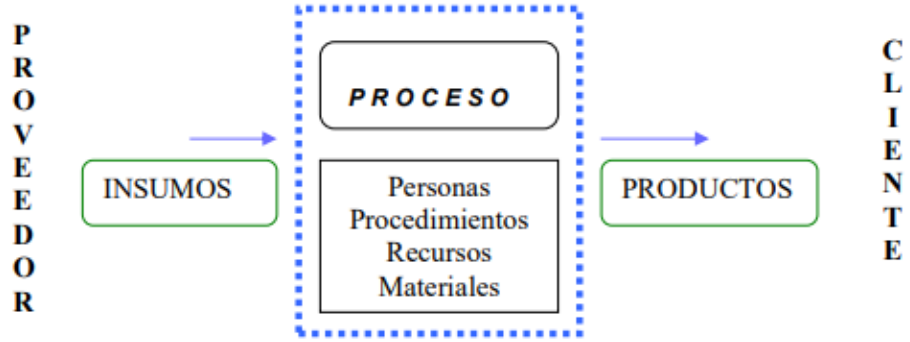


Figura 3: Proceso

Fuente: Luis Andrés Andrade (2009)

Luis Andrés Andrade (2009)**,** define el proceso como un grupo de actividades que necesitan de insumos, ya que estos le agregan valor y éste es llevado al cliente ya sea interno o externo. Las entradas o elementos de entrada y las salidas o resultados, son tangibles e intangibles.

Según (Perez, 2016) en cuanto a los límites de un proceso, este varía dependiendo del tamaño de la empresa, pero hay limitantes que definen los siguientes aspectos:

- Que se incluirá en el proceso.
- Que no se incluirá en el proceso.
- Cuáles son los outputs del proceso.
- Cuáles son los inputs del mismo.

- Cuáles serán los departamentos involucrados en el proceso

Según Susana Pepper Bergholz (2011), el proceso es un elemento importante para generar un trabajo con calidad, ya que este determina como se hace, utiliza y aplica la información. También ayuda al análisis, los cambios y rediseños con el fin de mejorar los resultados. Las personas que realizan los procesos son clave dentro del mismo, ya que llevan a cabo actividades, saben que recursos se necesitan y tienen claro que se espera como resultado. Todo esto ayuda a la optimización y los requisitos que se den y a los cambios que se deben efectuar.

Los procesos ayudan a representar la realidad de una manera más exacta, a través del levantamiento y descripción de los mismos, por medio de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para conseguir un determinado resultado o producto.

Hay tres procesos que para Luis Andrés Andrade (2009, pág. 28) son:

Procesos Estratégicos: Tienen políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión / visión e involucra al personal de primer nivel. Algunos procesos estratégicos son: La comunicación interna, comunicación externa, la planificación, formulación estratégica, el seguimiento de resultados y el reconocimiento y recompensa.

Procesos Operativos: Es la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes. Son procesos que permiten generar el producto – servicio que se entrega al cliente, tiene que ver directamente con la satisfacción al cliente final. Algunos procesos operativos son: Desarrollo de producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente.

Procesos de Soporte: Dan soporte y apoyo a los procesos operativos, sus clientes son internos. Algunos procesos de soporte son: compras, sistema de información, gestión de RRHH, gestión administrativa.

Los procesos dentro de una empresa ayudan a mejorar y dar soluciones. No todos los procesos son iguales, a pesar de que ocurran en el mismo lugar. Los procesos corporativos tienen diferentes elementos como sus recursos, el personal involucrado, los objetivos y hasta los métodos de implementación.

Dentro de los procesos hay una jerarquización que está determinada por su complejidad, su alcance y sus objetivos. Según Luis Andrés Andrade (2009, pág. 29) debido a su complejidad tiene su clasificación:

- **Macro procesos:** Es un conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Proceso:** Es una secuencia de actividades orientada a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Sub proceso:** Son partes bien definidas de un proceso. Ayuda a la identificación de problemas que se puedan presentar y posibilita diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividades:** Es la suma de tareas normalmente que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Tareas:** Son tareas a realizar, son de mejor nivel jerárquico dentro de los procesos.

2.1 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene sus elementos y según Luis Andrés Andrade (2009, pág. 26) estos son:

- **Entradas:** Son recursos humanos, recursos financieros, información, equipamiento, materiales o condiciones medio ambientales para llevar a cabo el proceso.
- **Clientes:** Persona o personas que utilizan su salida, el siguiente de la línea quien lo recibe. Pueden ser clientes internos o externos a la organización, los cuales utilizan la salida como su entrada para su (s) proceso (s) de trabajo.

- **Proveedor:** Son organizaciones, funciones o personas que proporcionan entradas que necesita el proceso.
- **Control:** Mantiene el control y la secuencia de desarrollo y ejecución del proceso
- **Salidas:** Es el servicio intangible y el producto tangible creado por el proceso y que es entregado al cliente.
- **Indicadores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores se enfocan en los aspectos de eficacia y eficiencia.
- **Transformador:** Cambio que se produce en los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.
- **Límites:** Es el primer y el último paso del proceso.

La conformación esquemática de un proceso y los elementos que tiene, se menciona en la figura 4:

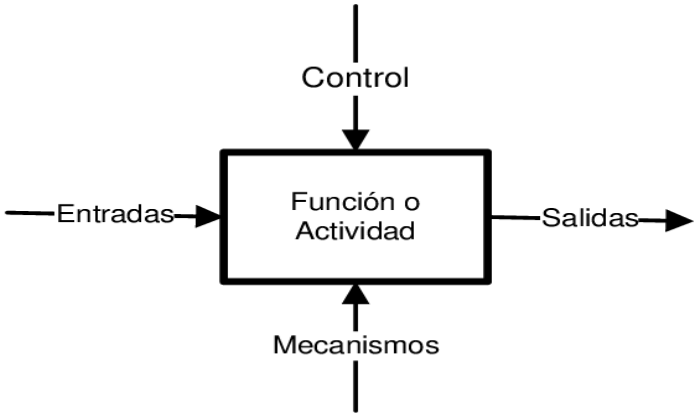


Figura 4: Elementos de un proceso

Fuente: Martín Martínez-Rangel (2015)

Para poder desarrollar el levantamiento del proceso y poder describirlo hay elementos que forman parte del trabajo que se realizan. Según Susana Pepper Bergholz (2011) lo primero que se debe realizar es la identificación del proceso, por medio de un nombre. Después de la definición funcional, que expresa el objetivo del proceso que se está describiendo. A continuación, se determina los límites, con el objetivo de diferenciarlo

de otros procesos. Inmediatamente se establece los destinatarios del proceso, es decir, quien está a cargo del mismo y quien analiza sus resultados. Posteriormente se determina las condiciones óptimas para este proceso.

En base al análisis anterior, se ha determinado que antes de la descripción de procesos se realiza un mapa general de los mismos, del área que se va a estudiar o hacer el levantamiento, para eso es necesario apoyar el trabajo en diversos gráficos. Posteriormente se identifica cada proceso en el mapa y se le da un nombre funcional, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas tanto para quienes lo ejecutan.

Para que los procesos en una compañía se puedan implantar de una manera eficiente, según Ana Moliner & Monica Call (2015), es necesario un cambio que ayude a transformar una organización jerarquizada a una gestionada por procesos. Mencionan también que un factor clave es que la dirección de la compañía establezca objetivos estratégicos para el negocio, y sea capaz de trasladarlo a toda la organización. También es necesario un plan de comunicación y formación como elementos claves de la gestión del cambio. Además, es importante que la organización haga un esfuerzo y tenga un alto nivel de compromiso en el proceso de cambio. Asimismo, todos los empleados deben tener la capacidad de adaptación con el fin de llevar a cabo su papel en cada uno de los procesos en los que intervengan según las necesidades de cada momento.

2.2 Gestión por procesos

De acuerdo a la referencia de (Forero, 2017) la gestión de procesos parte del análisis de cualquier proceso que constituye un campo en el cual se ve afectada positiva o negativamente la organización, sobre todo en aquellos procesos que generan valor, se suele prestar una mayor atención con el fin de reducir costos, incrementar la calidad, mejorar el servicio o ser más competitivo, cualquiera que sea el enfoque que se le da a la evaluación del proceso, este permite comprender cuál es la situación de la organización y así poder proponer estrategias para su mejora en los procesos, su crecimiento económico y su desarrollo competitivo.

Como menciona Harrington, (2016) , el manejo de la gestión por procesos de una empresa tienen tres objetivos principales que son hacer efectivos los procesos, generando

resultados, minimizando los recursos empleados y realizando procesos adaptables con los clientes y según las necesidades de la empresa.

Para Susana Pepper Bergholz (2011) el elemento central de la gestión de procesos es su descripción, que consta de un área descriptiva y de un área gráfica, que son complementarias y que deberán contener al menos la siguiente información:

- **Recursos o input**: son los elementos materiales, de información u otros que pueden incluso ser intangibles (como el conocimiento empírico de los profesionales) que el proceso consume o necesita para poder generar la salida u output.
- **Actividades**: es la descripción secuencial, en orden cronológico, de las actividades y sus respectivas tareas, que tienen que realizar los participantes (protagonistas).
- **Protagonistas o actores**: personas o grupos de personas que desarrollan las actividades y tareas del proceso.
- **Salida**: resultado del proceso, el output, aquello para lo cual ha sido diseñado el proceso.
- **Destinatario**: persona o conjunto de personas que reciben y valoran la salida del proceso.
- **Indicadores**: estas mediciones permiten hacer un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos del proceso. En estricto rigor no son parte de la descripción del proceso, pero al momento de hacer este trabajo es adecuado incluir este aspecto por la estrecha relación que tiene con el trabajo de levantamiento.
- **Diagrama de flujo del proceso (flujograma)**: es la expresión gráfica del proceso, que resulta de mucha utilidad porque facilita su análisis y rediseño.

Para Maldonado (2011) la gestión de procesos hace que las organizaciones sean eficientes junto son sus procesos, y que por medio de estos se pueda desarrollar destrezas de aprender a aprender, esa es la clave del éxito empresarial. La gestión de procesos hace posible una gestión inter-funcional que genera valor para el cliente y a su vez genera satisfacción. Los procesos pueden ser mejorados o rediseñados con el fin de conseguir objetivos establecidos. Hace posible el entendimiento de la configuración de los procesos

en la estructura de la organización, así como de sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, un modelo de gestión integrado debe presentar una visión global y que se oriente a todos los grupos de interés de la organización para lo cual es necesario de la sistematización de todos los procesos claves y relevantes que intervienen en las empresas.

2.3 Ventajas de la gestión de procesos

Para Ana Moliner & Monica Call (2015) la gestión de procesos de las organizaciones tiene ventajas que se basan en dar una visión global de la organización y las relaciones internas de la misma; la organización tiene que estar basada en jerarquías; mejorar las relaciones interpersonales; todo el personal debe ser responsable de su rol y del cumplimiento de sus actividades, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización; la organización busca alcanzar un beneficio común; optimiza los costos operativos y de gestión; a través de los procesos se observa el cumplimiento de objetivos y los indicadores para cada uno de los procesos; se mide también el grado de atención al cliente y la satisfacción del mismo; se promueve la mejora continua y a través de esta se da la detección de ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de forma rápida y metódica lo que reduce los riesgos.

La gestión de procesos es importante para las empresas, ya que esta ayuda a beneficiar a todo tipo de organización. Las principales ventajas que tiene la gestión de procesos según Ana Moliner & Monica Call (2015, pág. 5) son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.

- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

Para Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández (2014), la gestión de procesos se concentra en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, esto busca que la empresa tenga una estructura con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos

La gestión basada en procesos es un cambio operativo, de mentalidad y de cultura empresarial. Pretende que la empresa sea un todo para sus empleados, haciendo que el beneficio sea para toda la organización.

2.4 Mapa de procesos y sus beneficios

Una vez que la empresa ya tiene sus procesos y ha definido su carácter y sus especialidades, generalmente se realiza un mapa de procesos con el fin de realizar una gestión más eficaz de los mismos.

El mapa de procesos es un gráfico por el cual se proyecta la totalidad de las acciones que tienen lugar en el negocio y se refleja la relación que existe entre ellos. Para OBS Bussines School (2019), el mapa de procesos mejora la definición de roles y responsabilidades de todo el equipo de trabajo; Optimiza la comunicación entre áreas y ayuda a identificar puntos improductivos; Favorece la alineación de objetivos y funciones corporativas ya que toda la empresa se adapta a las necesidades generales.

Estos tres elementos tienen que tener unidad, orden y coherencia entre ellos en cualquier mapa de procesos. Para tener resultados es bueno impulsar continuas labores de monitoreo y seguimiento.

A continuación, en la figura 5 se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:



Figura 5: Ilustración de mapa de procesos

Fuente: Consejo de Auditoria Interna de Chile (2016)

2.5 Metodología para la mejora de procesos

Para el presente estudio, se va a designar la metodología de las 5 fases del mejoramiento de los procesos de Harrington, las mismas que serán detalladas a continuación.

2.5.1 Fase I. Organización para el mejoramiento:

El objetivo es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Hay actividades a realizar como: Establecer el EEM (Equipo Ejecutivo de Mejora), nombrar un campeón del MPE (Mejora de Proceso de la Empresa), suministrar entrenamiento a ejecutivos, desarrollar un modelo de mejoramiento, comunicar metas a los empleados, revisar metas de la empresa y los requerimientos del cliente, seleccionar los procesos críticos, nombrar responsables del proceso y seleccionar miembros del EMP.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Según el (Ministerio de Fomento , 2005) algunos de los requisitos para la mejora de procesos son: el Apoyo de la Dirección; Compromiso a largo plazo; Metodología disciplinada y unificada; Una persona responsable por cada proceso; Se debe desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación; Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.

Según Diana Ximena Proaño Villlavicencio (2017, pág. 53) para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos.

- Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como: Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado), FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), árbol del problema o diagrama del árbol, los 5 ¿Por qué? y AMFE (análisis de modo y efecto de falla)

Para el Ministerio de Fomento (2005), existen tres requisitos que se muestran en la Figura 6 a continuación:

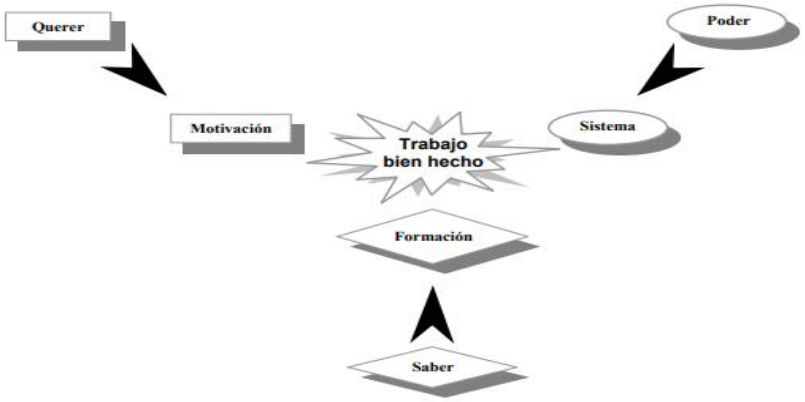


Figura 6: Requisitos para la mejora continua de una organización

Fuente: Ministerio de Fomento (2005, pág. 18)

Para el Ministerio de Fomento (2005) explica el Querer, Saber y Poder en la figura 6 antes mencionada. **El Querer** se basa en la comunicación abierta, honesta y práctica, esto con ayuda a un adecuado rol de la Dirección; **El Saber** se basa en canalizar la energia creativa de las personas hacia la mejora continua; **El Poder** se basa en facilitar a las personas el poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

Los mandos intermedios en la mejora continua y en la gestion de la calidad en la organización, explican las politicas y objetivos de la Dirección, ponen en practiva las ideas de esta por medio de asignacion de recursos, prioridades y tareas, motivan y animan a los empleados a el logro de sus objetivos fijados por la Dirección.

2.5.2 Fase II. Comprensión del proceso:

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa. Las actividades a realizar son: definir el alcance y dimensión del proceso, definir límites del proceso, proporcionar entrenamiento al equipo, desarrollar una visión general del proceso, definir los medios de evaluación de cliente y empresa y las expectativas del proceso, elaborar un diagrama de flujo del proceso, reunir datos de costos, tiempo y valor, realizar los repasos del proceso, solucionar diferencias y actualizar la documentación del proceso.

Según Luis Alfredo Valdés Hernández (2018)**,** el flujo de procesos permite observar de manera general lo que sucede en un proceso. El objetivo de éste es lograr un diagrama para entender el comportamiento del proceso y poder realizar juicios sobre la eficiencia del flujo, la justificación de realizar cada una de las actividades, la posibilidad de modificar o eliminar algunas actividades o partes completas del diagrama, la existencia de reprocesos y autorizaciones innecesarias**.**

Según el Consejo de Auditoria Interna del Gobierno de Chile (1997, pág. 15) se debe describir el proceso, la descripción de éste, debe realizarse en las actividades a continuación detalladas:

- Programar reunión con el responsable o jefe del Departamento o Área al que pertenece el ámbito en estudio: En la programación de reuniones se debe definir relaciones, responsabilidades, detallar “lo que se hace” y+ asegurarse que “así se hace”

- Conocer y analizar la estructura operacional existente: Una descripción adecuada debe contener la siguiente información: - Nombre del Proceso, Subproceso y/o Actividades. - responsable de llevar a cabo el proceso, subproceso y/o actividad.
- Conocer y analizar la estructura organizacional existente: Entradas y/o Salidas. - Controles y/o Validaciones.
- Identificar objetivos asociados: Identificar participantes en base a las actividades realizadas
- Recabar información requerida: Enlistar a cada uno de los participantes del proceso e Identificar el área o departamento al cual pertenece y señalar el cargo que poseen, finalmente realizar una breve descripción de las responsabilidades asociadas a su cargo.

A continuación, se presenta en la figura 7 la estructura propuesta para la presentación de la información:

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1						
2						

Figura 7: Ilustración de comprensión de los procesos

Fuente: Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno Chile (1997)

- **Entrada:** Describir el documento, antecedente o actividad que inicia el proceso o subproceso.
- **Quién:** Señalar quién o quiénes participan.
- **Qué:** Señalar qué documento o antecedente reciben.
- **Cómo:** Describir cómo se desarrolla la actividad dentro del proceso o subproceso.
- **Condición:** Establecer y describir si existen condiciones, como por ejemplo autorizaciones, aprobaciones, etc.
- **Salida**: Describir el documento, antecedente o actividad que genera el proceso o subproceso.

Según Diana Ximena Proaño Villavicencio, Víctor Gisbert Soler y Elena Pérez Bernabeu (2017, pág. 54) , la propuesta y planificación del proceso deberá ser viable,

flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, para lograr eso es necesario definir objetivo y resultados del análisis realizado, analizar situación por medio de herramientas como diagramas de flujo y entre otros, establecer acciones para la solución por medio de planificación estratégica y operativa y rediseño de procesos, cuadro de mando integral y benchmarking, verificación de las aplicaciones de las acciones en el proceso, especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso. Y documentar el plan de mejora.

2.5.2.1 Flujo de Proceso

Luis Alfredo Valdés Hernández (2018, pág. 5) menciona que el diagrama de flujo permite observar de manera general lo que sucede en un proceso. El objetivo de este es lograr un diagrama con información mínima para entender el comportamiento del proceso y poder realizar juicios sobre:

- La eficiencia del flujo
- La justificación de realizar cada una de las actividades
- La posibilidad de modificar o eliminar algunas actividades o partes completas del diagrama
- La existencia de reprocesos innecesarios
- La existencia de autorizaciones innecesarias**.**

El diagrama de flujo permite realizar en etapas posteriores un análisis con mayor detalle. Se lo utilizan más en procesos nuevos o cuando se hacen modificaciones que llevan al mejoramiento.

Este diagrama toma en cuenta los participantes y también describe las actividades y las secuencias. Tiene más detalles que los diagramas anteriores ya que desglosa con mayor detalle y eso permite el análisis de ineficiencias o diseñar con mayor precisión los cambios tendientes a mejorar el proceso.

Según Luis Alfredo Valdés Hernández (2018) el diagrama de flujo tiene procedimientos que determinan ¿Cuáles son las entradas y las salidas del proceso?, ¿Quiénes o qué áreas participan en el proceso?, y establece ¿Cuál es la primera actividad que se realiza y quién la realiza? Hasta alcanzar el límite del proceso.

Las observaciones describen las entradas y las salidas del proceso y estas se ligan con las actividades. Se tiene que respetar el orden en que se realizan las actividades y no poner en un mismo nivel acciones que se realizan una después de otra. En este diagrama se utilizan todos los símbolos.

El diagrama de flujo tiene sus ventajas y según Luis Alfredo Valdés Hernández (2018, pág. 7) estas son:

- Permite detallar el flujo de un proceso y analizar a fondo su comportamiento.
- Especifica con claridad qué le toca hacer a cada uno de los participantes y para saberlo, basta leer la columna correspondiente dentro del diagrama.
- Establece todos los puntos donde el flujo cruza los límites funcionales de los participantes y con sólo observarlos, se puede saber qué es lo que se transfiere de un área a otra y cuantas veces cambia de responsable el control del proceso.
- Permite una verificación exhaustiva del proceso, dado que existe un seguimiento en el lugar de trabajo y se puede saber si todos están haciendo lo que se dice en el diagrama**.**

2.5.2.2 Levantamiento de Procesos.

Una de las alternativas planteadas para aumentar la eficiencia es el planteamiento de procesos, esta consiste en la recolección de información de los procesos de las organizaciones de manera ordenada y clara.

Según el Consejo de Autoría Interna de Chile (2016) esta metodología maneja herramientas teóricas en base a la identificación, categorización y caracterización de los procesos descritos y posteriormente estudiados.

A continuación, en la figura 8 ilustran los pasos generales de levantamiento de procesos:



Figura 8: Ilustran los pasos generales de levantamiento de procesos

Fuente: Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno Chile (1997)

2.5.2.3 Diagramación

Una de las herramientas que permite representar de forma gráfica los procesos de una empresa es la diagramación, por medio de esta se puede observar actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad y la fuente de posibles ineficiencias.

La diagramación de procesos tienen algunas ventajas, que según, Luis Alfredo Valdés Hernández (2018) estas son la capacitación de personal de nuevo ingreso en la empresa o en el puesto; verificación del proceso real respecto del proceso diseñado; detección de actividades o grupos que reducen la calidad y la productividad; que facilitan la coordinación y la comunicación; y el análisis de opciones de mejoramiento.

Para la elaboración de los diagramas es importante e indispensable estandarizar la elaboración de los mismos, con el fin de que todos puedan leer y tener las mismas interpretaciones.

Para Luis Alfredo Valdés Hernández (2018) el primer paso en la diagramación, es determinar los límites del proceso que se analizará. En seguida se deben de establecer los

productos que salen del proceso y los insumos que entran. Resulta muy importante no detallar demasiado conservando el mismo nivel de detalle en todo el diagrama; mezclar actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones. Una vez que se tiene un diagrama con un nivel de detalle uniforme, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. De esta forma se puede ir penetrando en el detalle hasta donde resulte conveniente (pág. 3).

Los diagramas tienen que ser verificados con respecto a la realidad, con el fin de corregir cualquier mala interpretación que pueda tener.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan, 2009), define los siguientes tipos de diagramas:

a) **Diagrama de Flujo Vertical:** Está compuesto de columnas y de líneas y dentro de las columnas se encuentran los diferentes símbolos los cuales representan: operación, transporte, control, espera y archivo; además se localiza el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido. También en las líneas se representa la secuencia de los pasos y en cada paso se hace referencia a los empleados encargados del mismo. Se consigue utilizar este diagrama para armar un procedimiento o realizar una capacitación sobre las funciones del personal.

En la Figura 9, se ilustra un ejemplo de diagrama de flujo vertical.

Fluxograma

Trámite: Remisión de los informes de labores de las Contralorías de Área: Modernización del Estado

Fecha: 28/09/07

Analista: Angie Ulate Sancho

Signos

Operación		Transporte	
Control		Distribución	
Demora		Archivo	
Decisión		Operación Combinada	

Abreviaturas

Secretaria Técnica Sistema Nacional Contralorías Servicios	**STSNCS**
Unidad de Informática	**UI**
Contralor de Servicios Institucional	**CSI**
Unidad de Correspondencia	**UC**
Área Modernización del Estado	**AME**
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	**MIDEPLAN**
Informe Labores Contralorías de Servicios	**ILCS**

N°	Descripción de Pasos
1	Encargado de la STSCS confecciona la Guía Metodológica para presentación de los ILCS.
2	Encargado de la STSCS solicita y remite (vía correo electrónico) Guía Metodológica para su incorporación en la pág. web de MIDEPLAN
3	Encargado de la UI incorpora la Guía en la página web de MIDEPLAN.
4	Contralor elabora el respectivo ILCS
5	Contralor remite copia del informe a MIDEPLAN. a) Escrito b) Correo Electrónico
6	Encargado recibe y sella los ILCS.
7	Encargado de la UC le asigna N°. folio, lo registra en el sistema y remite a AME
8	Secretaria del AME recibe los ILCS.
9	Secretaria del AME remite el ILCS a la STSCS
10	Encargado de la STSNCS recibe los ILCS.
11	Encargado de la STSNCS verifica la información de los ILCS con base en la Guía Metodológica.
12	¿Cumple con lo solicitado en la Guía Metodológica? No cumple: Encargado de la STSNCS comunica al CSI que complete información. Si cumple: sigue con el paso 13.
13	Encargado de la STSNCS elabora matriz con información relevante de los ILCS.
14	Encargado de la STSNCS elabora diagnostico de los ILCS.
15	Encargado de la STSNCS remite diagnostico a jerarca institucional
16	¿Es necesario emitir lineamientos y/o directrices? No es necesario: Sigue con el paso 17. Si es necesario: Encargado de STSNCS elabora lineamientos o directrices
16	Encargado de la STSNCS archiva ILCS

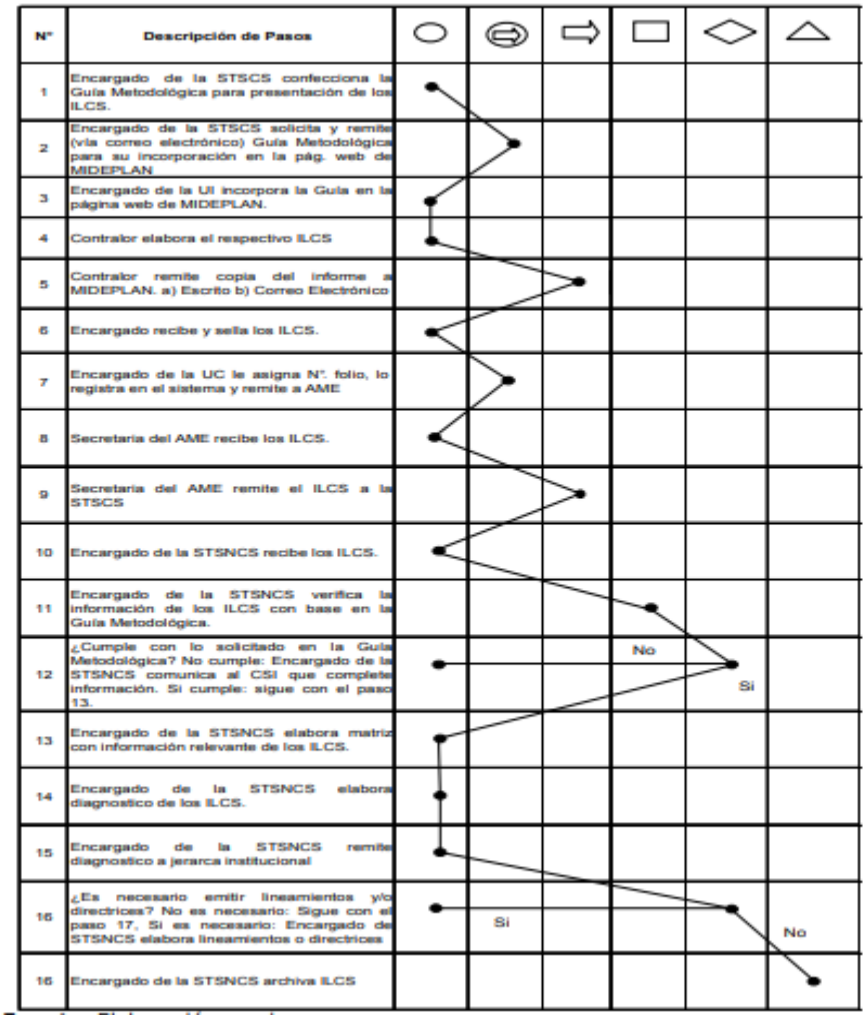


Figura 9: Diagrama de flujo vertical de remisión de informes de labores a la secretaría técnica del sistema nacional de contralorías de servicios

Fuente: (Mideplan, 2009)

b) Diagrama de Flujo Horizontal: Utiliza la misma simbología del diagrama de flujo vertical, pero como su nombre lo muestra, la secuencia de la información o de las actividades se presenta de manera horizontal. Este es manejado para recalcar a los colaboradores de un determinado procedimiento o rutina con el fin de representar las actividades y responsabilidades designadas a cada uno de estos colaboradores y organizar o redistribuir el trabajo de manera equitativa. Si bien este es más difícil de realizar que el diagrama vertical, pero permite una mejor comprensión por parte de los empleados sobre cada una de las actividades asignadas (Figura 10).

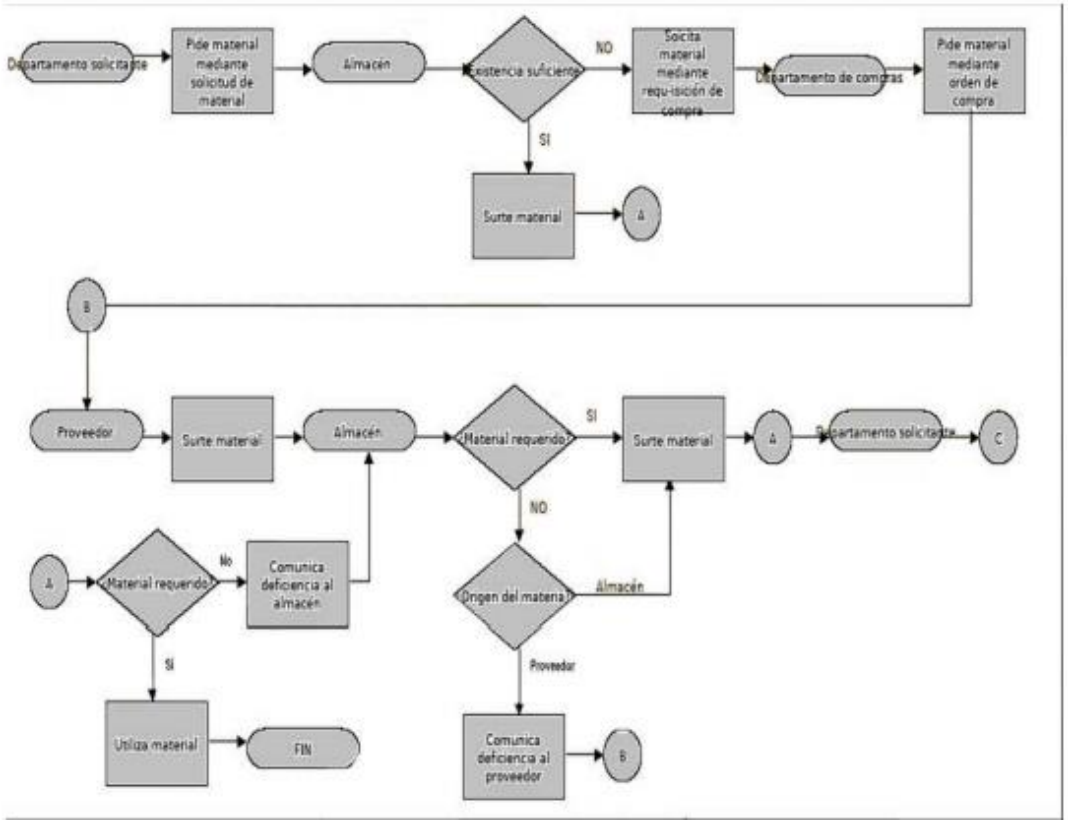


Figura 10: Diagrama de flujo horizontal de adquisición de materiales

Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

c) Diagrama de Flujo de Bloques: Este flujo representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados, cada uno de estos bloques tiene su significado. Esta es una gráfica más sencilla de simbolizar un proceso mediante la utilización de bloques que detallan paso a paso el desarrollo del mismo, en la figura 11 se detalla un ejemplo.

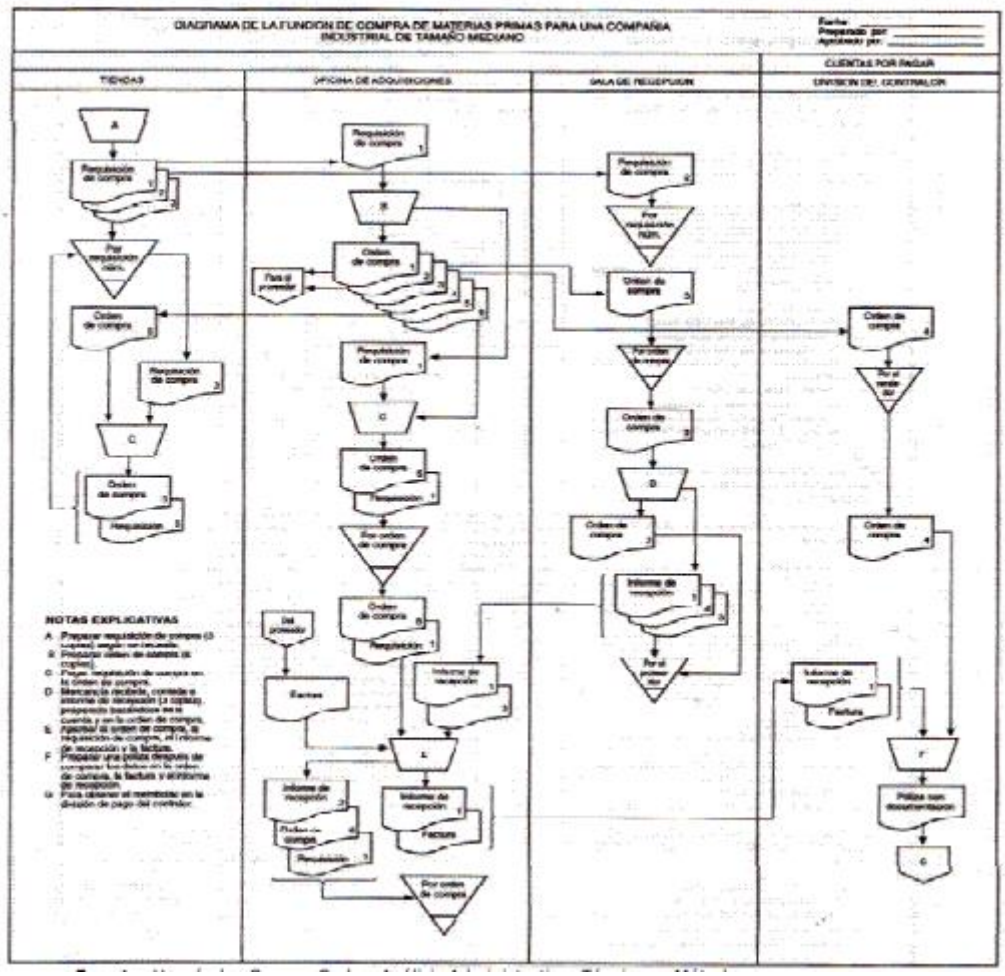


Figura 11: Diagrama correspondiente al procedimiento de Compra de Materias Primas

Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2019), indica que el American National Standard Institute, es una organización privada sin fines de lucro. Este instituto desarrolló una simbología que podría ser utilizada en los diagramas de procesos electrónicos de datos, para representar los diferentes flujos de información, y de estos se han adoptado algunos símbolos para flujos administrativos (Figura 12). Esta simbología será manejada en el presente trabajo de titulación para el diseño y mejoramiento del proceso en estudio.

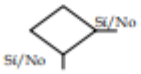
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	**Inicio / Fin**	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	**Operación / Actividad**	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	**Documento**	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	**Datos**	Indica la salida y entrada de datos.
	**Almacenamiento / Archivo**	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	**Decisión**	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Figura 12: Simbología de levantamiento de procesos

Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

La Asociación Española para la Calidad (AEC) (2017) indica que el diagrama SIPOC que significan Supplier – Input – Process – Outputs – Customers, es la representación gráfica del proceso de gestión, que permite se visualice de manera sencilla y facilita la identificación de las partes que están involucradas en el mismo. A continuación, se especifica cada una:

- **Proveedor (Supplier):** La persona que aporta los recursos al proceso.
- **Recursos (Inputs):** Aquellos recursos, información, materiales y/o personas que son precisos para llevar a cabo determinado proceso.
- **Proceso (Process):** Es el conjunto de actividades que convierten las entradas (inputs) en salidas (outputs) con un valor agregado.
- **Salidas (Outputs):** Son todos los productos y servicios que dan como resultado de la actividad.
- **Cliente (Customer):** La persona que instaura las características del producto del proceso con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

2.5.2.4 Análisis al Valor Agregado

Según (Rod, 2012), el análisis del valor agregado es una técnica administrativa que se aplica en las actividades de un proceso, con el fin de eliminar todas las actividades que no sean inservibles. Esta técnica analiza detalladamente cada fase de un proceso.

Optimiza los pasos que aportan al valor añadido y minimiza aquellos que no aporta. El valor agregado es el mejor método que mejora los procesos ya que se puede aplicar las acciones correctivas para transformarlo en un proceso eficiente.

A su vez para (Rod, 2012), el análisis de valor agregado se debe tomar en cuenta tres tipos de actividades:

- Actividades que agregan valor y que no deben ser cambiadas.
- Actividades que no agregan valor, pero son importantes las cuales deben ser reagrupadas o transformadas con la finalidad de que agreguen valor.
- Actividades que no agregan valor alguno, llamadas desperdicio y deben ser eliminadas.

La Secretaría de la Función Pública Guatemala, (2010), menciona que, para reconocer el tipo de actividad de procesos, es necesario la aplicación de la matriz de valor agregado, esta se basa en dos dimensiones la primera agrega o no el valor al proceso y la segunda es o no necesaria en el proceso. Estas dimensiones forman las siguientes combinaciones: • Si agrega valor-Si es necesaria • No agrega valor-Si es necesaria • Si agrega valor-No es necesaria • No agrega valor-No es necesaria.

Las dos dimensiones combinadas en 4 opciones forman la matriz de valor agregado (Figura 13), en el cual se considera que las actividades que no dan valor son necesarias, dependiendo del caso en específico, ya que éstas pueden ser actividades de apoyo y servir para hacer más eficaces en cuanto a dirigir y controlar, por razones de seguridad, de normativa y de legislación. Sin embargo, el número de estas actividades debe ser reducido.

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
NECESARIA	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Figura 13: Matriz de valor agregado

Fuente: Secretaria de la Función Pública Guatemala (2008)

Para Harrintong, (2016) el análisis de valor agregado es el incremento de valor sobre el coste inicial del proceso en cada una de sus etapas y en la que cada actividad tendrá una aportación, mismas que pueden ser "VAC" Valor agregado al cliente, "VAN" Valor agregado al negocio y "NAV" No genera valor agregado.

- **VAC:** Actividades que generan valor al cliente ya que cumplen y satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.
- **VAN:** Actividades que a pesar de no generar valor al cliente son necesarias para satisfacer las necesidades propias del proceso productivo.
- **NAV:** Actividades que no generan valor para el cliente o el negocio y que deben ser suprimidas sin alterar los resultados finales del proceso.

2.5.3 Fase III. Modernización:

El objetivo es mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa. Las actividades a realizar son: proporcionar entrenamiento al equipo, identificar oportunidades de trabajo, eliminar la burocracia, eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el proceso, reducir el tiempo del proceso, eliminar los errores del proceso, eficiencia en el uso de equipos, estandarización, automatización, documentar el proceso, seleccionar a los empleados y entrenar a los empleados.

Para H. James Harrington, (2016, pág. 11) los síntomas para seleccionar un proceso de mejoramiento son:

- Problemas o quejas de los clientes externos
- Problemas o quejas de los clientes internos
- Problemas de alto costo
- Procesos con tiempos del ciclo prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario no se comprometería

Hay que tener en cuenta al seleccionar procesos en que se va a trabajar:

- Impacto en el cliente ¿Cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio ¿Puede usted arreglarlo?

- Condición de rendimiento ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo ¿Cuál de los recursos disponibles?

Para Harrington (2016), las medidas principales del proceso son la efectividad (Esta tiene un impacto sobre el cliente), la eficiencia (La productividad) y la adaptabilidad (Es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado).

Las medidas de efectividad, se basan en las necesidades y expectativas del cliente, esto se relaciona con productos y servicios, que según Harrington (2016, pág. 19) son: "apariencia, puntualidad, exactitud, rendimiento, confiabilidad, posibilidad de uso, posibilidad de servicio, durabilidad, costo, comprensión, adaptabilidad y responsabilidad". Todo esto permite estar cerca del cliente y mantienen un canal de comunicación de manera que el output supere las expectativas del cliente.

La medida de eficiencia, se basan en el uso del tiempo, dinero y recursos, para Harrington (2016, pág. 19) las medidas típicas son: "el tipo de procedimiento, recursos gastados por unidad de output, costo del valor agregado por unidad output, porcentaje de tiempo con el valor agregado, costo de la mala calidad y tiempo de espera por unidad"

Las medidas de adaptabilidad, para Harrington (2016, pág. 21) son:

- Facultar a las personas para tomar una determinada acción
- Pasar de satisfacer los requerimientos básicos a exceder las expectativas
- Ajustarse y adaptarse a las expectativas siempre cambiantes del cliente
- Mejorar continuamente el proceso para mantenerse delante de la competencia
- Proporcionar una actividad no estándar para satisfacer una necesidad esencial del cliente.

2.5.4 Fase IV. Mediciones y controles:

El objetivo es poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo. Las actividades a realizar son: desarrollar mediciones y objetivos del proceso, establecer un sistema de retroalimentación, realizar periódicamente la auditoria del proceso y establecer un sistema de costo de mala calidad.

Según “La Guía de diseño y mejora continua” (2010) estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial. Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables; Si la efectividad del proceso es la deseada; Si los usuarios están satisfechos; Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos; La opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado

A continuación, en la figura 14 de refleja las fases de seguimiento a los procesos:

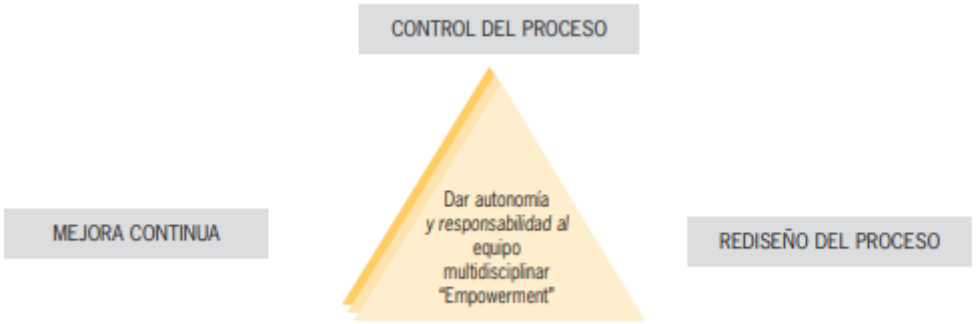


Figura 14: Fase de seguimiento a los procesos

Fuente: (Guía de desempeño y mejora continua, 2010)

El diseño de un proceso, se describe según “La Guía de diseño y mejora continua” (2010). Por eso, se considera que un proceso está en control o estabilizado cuando se conoce su misión, sus subprocesos, están identificadas sus entradas-salidas, sus clientes y proveedores, existe un responsable y mide y mejora su efectividad y eficiencia.

En la figura 15 se detalle el ciclo de PDCA y la finalidad de cada uno.

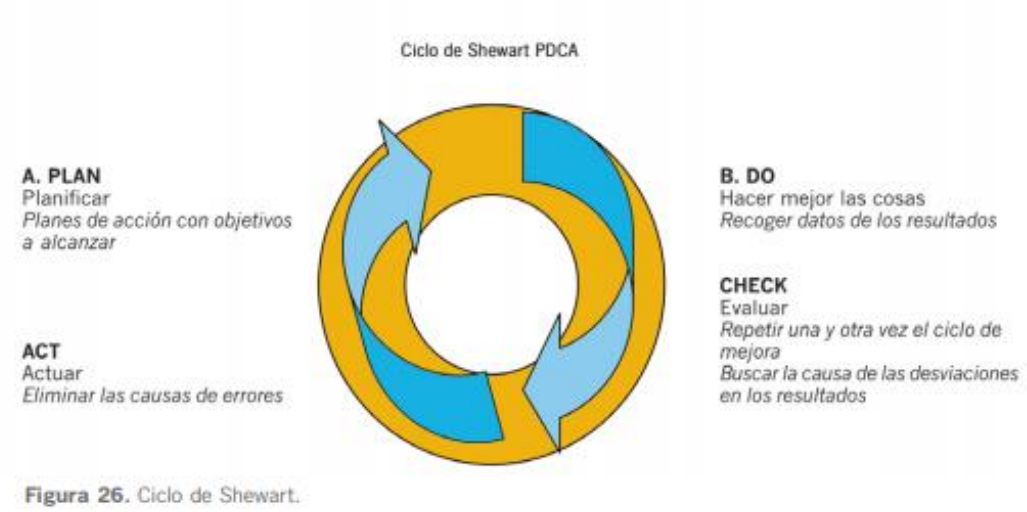


Figura 26. Ciclo de Shewart.

Figura 15: Ciclo de Shewart PDCA

Fuente: (Guía de desempeño y mejora continua, 2010)

2.5.5 Fase V. Mejoramiento continuo:

El objetivo es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo. Las actividades que realizan para este objetivo son: calificar el proceso, llevar a cabo las revisiones periódicas de calificación, definir y eliminar los problemas del proceso, evaluar el impacto sobre la empresa y los clientes, Benchmark el proceso y suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

Según Harrington, (2016) el proceso de evaluación las 4 R son: los recursos (Existe una cantidad limitada de recursos disponibles, y los procesos actuales deben continuar operando a medida de sus mejoras.), el rendimiento (Los procesos actuales deben continuar operando a medida de sus mejoras), los riesgos (Los cambios importantes siempre están acompañados de resistencia al cambio) y recompensas (Qué recompensas existen para los empleados y miembros del equipo de mejoramiento).

Las 4R son importantes dentro de los procesos, ya que ayudan a que los recursos sigan operando dentro de los mismos, y los rendimientos ayudan al análisis del proceso dentro de la empresa, que los cambios siempre se dan y hay recompensas para los empleados y miembros del equipo de mejoramiento.

Para Harrington (2016), la gerencia nombra a un encargado este tiene que ser efectivo, eficiente y responsable de las circunstancias que se presenten. Tiene que estar enfocado al cambio. También tiene que poder actuar sobre el proceso con el fin de identificar el impacto, tener influencia sobre los cambios políticos y procedimientos que afecten al proceso.

Para Harrington (2016, pág. 18) en la organización del mejoramiento de procesos es necesario la selección de los miembros EMP, para la selección de los mismos es importante analizar los siguientes puntos:

- Propósito del EMP
- Objetivos del EMP
- Cantidad de involucramiento que su organización tiene en el proceso
- Responsabilidades de los miembros del EMP
- Proveedor clave del proceso, del cual depende el gerente
- A quien le suministra el EMP el output del proceso
- Problemas que el gerente experimenta con el proceso
- Sugerencias de mejoramiento del proceso
- Nombres de los representantes del departamento.

Dentro del proceso hay que analizar qué aspectos se incluyen y que no se incluye, como son los outputs y los inputs del proceso y que departamentos están involucrados dentro del mismo.

Según El Ministerio de Fomento (2005) la organización debe tener claros sus objetivos y política, contando con el apoyo de los empleados, y el propósito de mejorar los servicios, aumentar la eficacia y los beneficios económicos para la organización. Los empleados deben aportar ventajas a todas las áreas. Es importante fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en resultados, con la responsabilidad y el compromiso de sus empleados.

La preparación para el mejoramiento de los procesos de la empresa se apoya en los lineamientos, según H.James Harrington, (2016, pág. 10) es desarrollar un modelo operacional para el MPE en la organización; revisar los planes de ejecución; trazar los parámetros del MPE (o políticas) para la organización, aprobar las descripciones de los cargos para los responsables del proceso y miembros del EMP, definir la estrategia de la

empresa y los requerimientos del cliente; identificar los procesos críticos de la empresa que existen en la organización; elegir los procesos a los cuales se aplicarán los conceptos de MPE; seleccionar los responsables del proceso; aprobar los criterios para registrar el EMP; aprobar los criterios de calificación; aprobar el cambio en el nivel de calificación para cada uno de los EMP.

La mejora de los procesos es una estrategia para las organizaciones, ya que les ayuda a adaptarse a los cambios en el mercado y permite satisfacer las necesidades de los clientes. La mejora de procesos se da de dos formas: de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora de procesos ayuda a eliminar operaciones que no aportan valor, reducen errores del proceso. La reingeniería se aplica en un tiempo limitado y pretende conseguir un cambio radical en el proceso. El proceso estimula la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura con el fin de aprovecharla al máximo.

CAPÍTULO III

3.1 Aplicación de la Metodología

3.1.1 Fase I: Organización para el mejoramiento

Para la correcta aplicación de la teoría expuesta sobre esta fase, se mantuvo una reunión con la señora Jenny Jaramillo y el señor Juan Sebastián quienes eran los responsables de revisar los procesos actualizados junto con el señor Daniel Escobar quien es el encargado de realizar las mejoras que se debe aplicar en cada una de las actividades, considerando que él es el que elabora y está directamente relacionado con cada uno de los participantes.

Para poder comprender de mejor manera los procesos y principalmente conocer los objetivos con los que trabajan se realizarán reuniones con todas las personas involucradas para trabajar en equipo y con una misma visión.

Se decidió realizar el levantamiento y mejora del proceso de otorgamiento de crédito fundamentalmente por la necesidad y requerimiento de ellos, con el objetivo de mejorar y agilizar el proceso, considerando que una de sus actividades principales es el financiamiento de segundo piso; acepté este pedido analizando la importancia que tienen los desembolsos de créditos como fuente de financiamiento para poner en marcha los proyectos de emprendedores, mini empresas, etc., que buscan poder crecer personal y profesionalmente.

La CONAFIPS es una entidad que se maneja bajo el control y supervisión de muchas Direcciones, por lo que es muy importante presentar la información bajo los lineamientos establecidos.

El proceso de elaboración y aprobación es: Elaborado – Analista de Planificación, revisado– Director de productos financieros – Directora Financiera– Director de riesgos – Director de asesoría jurídica y – Directora de Planificación; la aprobación está a cargo del Director general. En el Anexo1 encontrarán la tabla donde se detalla la información mencionada.

En el Anexo 2 se detalla a profundidad los parámetros en los que se basa el proceso de otorgamiento de crédito.

El alcance de este proceso es colocar en las OSFPS los diferentes productos financieros crediticios que oferta la CONAFIPS, los mismos que tienen el alcance de iniciar con la promoción y coordinación de recepción de documentos de la solicitud de crédito, hasta el desembolso del mismo, esto abarca la constitución de garantías y la custodia del expediente del crédito y garantías.

Las entradas que se manejan en este proceso son: a) Base de cupos, b) Base integral, c) Informe de evaluación integral de desempeño de las OSFPS, d) Informe de monitoreo financiero de las OSFPS, e) Informe de fortalecimiento integral de las OSFPS.

El cliente interno del proceso de otorgamiento de crédito es la Dirección financiera y el cliente externo es la OSFPS.

3.1.1.1 Lineamientos Operacionales

El proceso de otorgamiento de créditos requiere considerar ciertos lineamientos, para que una solicitud de crédito sea recibida y dado trámite; las organizaciones del sector financiero popular y solidario (OSFPS) deberá cumplir los requisitos y documentos descritos a continuación:

Requisitos: a) tener límite de financiamiento aprobado y vigente, b) tener justificadas las operaciones de créditos concedidos por anticipo, c) cumplir con los montos cancelados de operaciones anteriores, d) estar al día en obligaciones del sector público (IESS, SRI) e) cobertura de garantías al menos al 120% sobre operaciones pendientes, f) títulos de crédito válidos.

Documentos necesarios: a) solicitud de Crédito Firmada, b) estados financieros del último mes suscritos por el representante legal y tesorero, originales, c) modelo de pagaré que utiliza la organización d) autorización para compartir información, e) certificado bancario (Banco Central del Ecuador, Banco Privado u OSFPS) vigente, f) autorización para transferencia de recursos y para débito, g) nombramientos de representantes, h) información digital, 1) detalle de actividades productivas, 2) plazos de colocación, 3) colocación mensual, 4) flujo de caja en documento suscrito por el representante legal

El expediente de crédito para tratamiento en la unidad de evaluación, a más de los documentos indicados en el punto anterior, deberá contener: a) informe del oficial con

firma, y b) Check List con verificaciones y consultas realizadas en sistemas de información pertinente (información de cédula y papeleta del gerente y presidente de la OSFPS, RUC, etc.) c) consulta Buro Garante Solidario

El expediente de Crédito para el desembolso, a más de los documentos indicados en los puntos anteriores, deberá contener: a) acta del comité técnico o resolución del director general y b) pagarés (garantía principal).

3.1.2 Fase II: Comprensión del proceso

Aplicando la teoría previamente explicada en esta fase de mejora y comprensión del proceso actual de otorgamiento de crédito, con el fin de considerar la manera de mejorarlos, ya sea con la eliminación, fusión, reestructuración del proceso o mejora de las diferentes actividades que los componen.

El estudio de cada uno de estos procesos se realizó mediante una visita a la CONAFIPS con el fin de prestar atención a la forma en que se desarrolla cada una de las actividades, sus responsables y los documentos que se manejan para llevar a cabo las mismas y poder alcanzar una diagramación y análisis que refleje la situación actual.

3.1.2.1 Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de crédito

En la figura 16 es muy importante entender y conocer como es el proceso actual del otorgamiento de crédito para poder realizar la mejora de los mismos, analizando que actividades y documentos se puede unificar o eliminar con el objetivo de ser más proactivos y eficaces a la hora de recibir y desembolsar un crédito.

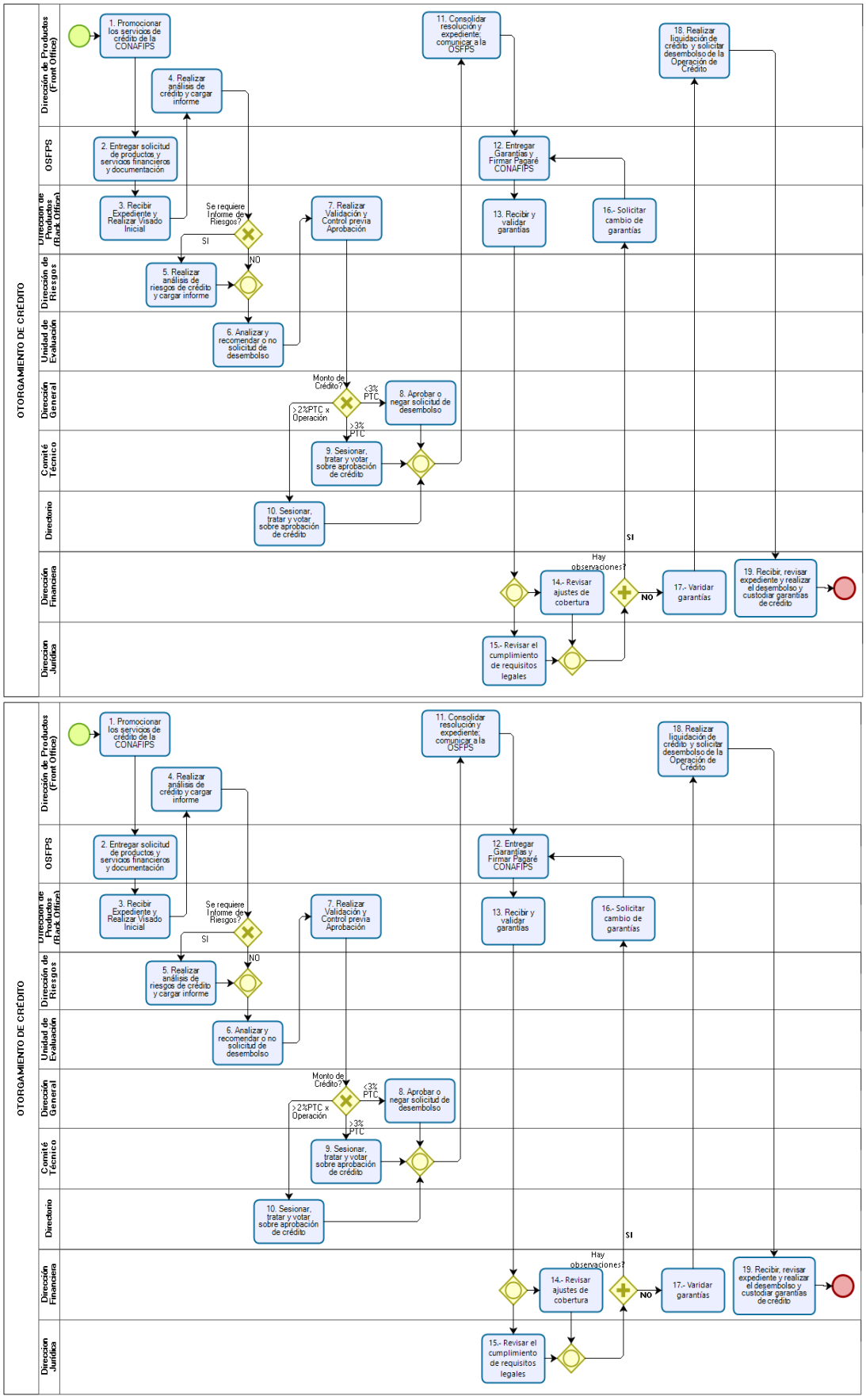


Figura 16: Proceso de otorgamiento de crédito
Fuente: CONAFIPS

3.1.2.2 Descripción de las actividades del otorgamiento de crédito actual

En esta etapa es muy importante que cada uno de los responsables de las actividades asignadas lo entiendan y tengan toda la predisposición de cumplirla tal cual se la menciona y no crear alteraciones en los procesos, es importante mencionar que cuando no se cumple con el propósito planteado no es culpa del trabajador si no alguna deficiencia del proceso que no se toma en cuenta o se pasó por alto, esto no quiere decir que es un pretexto para el trabajador al momento de presentar resultados, por lo cual es esencial que una persona guíe o lidere el equipo cuando se emplea una mejora al proceso actual.

A continuación, se detalla cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso de otorgamiento de crédito para poder analizar la mejora del mismo.

Actividad	Responsable	Descripción
1. Promocionar los servicios de crédito de la CONAFIPS	Dirección de Productos	Promociona y coordina con la OSFPS el servicio de crédito de segundo piso en sus diferentes modalidades y tipos; indicando los requisitos, condiciones y proceso a seguir.
2. Entregar solicitud de productos y servicios financieros y documentación	OSFPS	ACTIVIDAD EXTERNA Llenan y sumilla la solicitud de productos y servicios financieros, reúnen los documentos pertinentes y los entrega a la Corporación al Pool de Recepción
3. Realizar Visado y Análisis de Crédito y cargar informe	Dirección de Productos	Recibe la solicitud de productos y servicios financieros de las OSFPS, y los documentos requeridos, revisa la misma, si la información está completa, realiza el ingreso del trámite, para lo cual se ingresa en la herramienta web Registro de Solicitudes de Crédito (Anexo 3); caso contrario se entrega el expediente al Oficial de Crédito para que realice la devolución de los documentos a la OSFPS. Con los documentos recibidos, proceden con el visado de los mismos, y realiza las verificaciones en los sistemas pertinentes validando si cumple con los requisitos. Si los documentos están incorrectos, notifica al Oficial de Crédito mediante correo electrónico para la regularización de los mismos, custodia los documentos hasta su regularización.
4. Realizar análisis de crédito y cargar informe	Dirección de Productos	Si los documentos están correctos, realiza el análisis crediticio y elabora el informe de crédito, el cual lo carga en la carpeta compartida para el efecto. Registra la conclusión del análisis en el registro de solicitudes de crédito (Anexo 4)
5. Realizar análisis de riesgos de crédito y cargar informe	Dirección de Riesgos	Si se determina que la Dirección de Riesgos debe realizar el Análisis de Riesgo de Crédito, recibe informe de análisis de crédito y en base a este y los demás documentos de la solicitud, efectúa el análisis de riesgos identificando posibles exposiciones y elabora el informe de recomendación y lo entrega en físico y digital a la Dirección de Productos. Registra la conclusión del análisis en el Registro de Solicitudes de Crédito

6. Analizar y recomendar o no solicitud de desembolso	Unidad de Evaluación	Previa convocatoria del Director de Productos, analiza los informes presentados, sesiona y concluyen si recomendar o no la aprobación del crédito; decisión que la recogen y suscriben en el informe de recomendación, el cual se remite a la Dirección General. En caso de que los tres informes coincidan en sus recomendaciones, se procede con la elaboración del acta directamente. (Anexo 5)
7. Realizar Validación y Control previa Aprobación	Dirección de Productos	Incorpora los informes de Productos, Desarrollo, Riesgos y de la Unidad de Evaluación en el expediente de crédito. Valida monto de exposición de la OSFP con la Corporación para determinar el nivel resolutivo, Comité Técnico, Director General o Directorio la Corporación.
8. Aprobar o negar solicitud de desembolso	Dirección General	Si el monto del desembolso solicitado sumado al saldo de exposición de la OSFPS es menor al 3% del Patrimonio Técnico Constituido (PTC) de la Corporación y la operación individual es menor al 2% de dicho patrimonio; corresponde a la Dirección General su Aprobación, para lo cual en base a los informes presentados y al acta de la Unidad de Evaluación; procede a aprobar o negar la solicitud de desembolso.
9. Sesionar, tratar y votar sobre aprobación de crédito	Comité Técnico	Si el monto del desembolso solicitado sumado al saldo de exposición de la OSFPS es mayor al 3% del Patrimonio Técnico Constituido (PTC) de la Corporación y la operación individual es menor al 2% de dicho patrimonio; corresponde al Comité Técnico su Aprobación, para lo cual, previa convocatoria de sus miembros por el Director General, estos analizan los informes presentados y el acta de la Unidad de Evaluación; sesionan y proceden a aprobar o negar la solicitud de desembolso.
10. Sesionar, tratar y votar sobre aprobación de crédito	Directorio	Si el monto del desembolso solicitado (individualmente) es mayor al 2% del Patrimonio Técnico Constituido (PTC) de la Corporación; corresponde al Directorio de la Corporación su Aprobación, para lo cual, previa convocatoria de sus miembros por el Director General en su calidad de secretario del Directorio, estos analizan los informes presentados y el acta de la Unidad de Evaluación; sesionan y proceden a aprobar o negar la solicitud de desembolso. Se emite la resolución de resultado de la decisión.
11. Consolidar resolución y expediente; comunicar a la OSFPS	Dirección de Productos	Suscribe la respectiva resolución de aprobación o negación, recoge la firma del Nivel de aprobación correspondiente; ésta se adjunta al expediente de crédito. Comunica a la OSFPS el resultado de su solicitud y coordina con la OSFPS la entrega de las garantías que respaldarán la operación y los demás documentos requeridos para el desembolso, dando cumplimiento a las condiciones de aprobación.
12. Entregar Garantías y Firmar Pagaré CONAFIPS	OSFPS	ACTIVIDAD EXTERNA Entrega las garantías a la Corporación; que respaldarán la operación a desembolsar. Y una vez validadas estas, acuden a la oficina principal de la Corporación para la firma de dichos documentos.
13. Recibir y validar garantías	Dirección de Productos	Recibe las garantías de la OSFPS y verifica que las tasas de los pagarés correspondan a las permitidas por la CONAFIPS. Si los documentos y garantías están incorrectos, coordina con el Oficial de Crédito asignado, quien notifica a la OSFPS mediante correo electrónico la regularización de los mismos.

		Los documentos y garantías están correctos, son remitidos a la Dirección Financiera y Jurídica para el análisis según su competencia.
14. Revisar ajustes de cobertura	Dirección Financiera	Recibe de la Dirección de Productos el expediente y revisa los ajustes de cobertura si están de acuerdo a lo establecido
15. Revisar el cumplimiento de requisitos legales	Dirección Jurídica	Recibe de la Dirección de Productos el expediente y revisa el cumplimiento de los requisitos legales dentro del ámbito de su competencia.
16. Solicitar cambio de garantías	Dirección de Productos	Al encontrar inconsistencias en las garantías se solicitan a las OSFPS que entreguen nuevas garantías.
17. Validar garantías	Dirección Financiera	Con las observaciones solventadas si es el caso o si tanto el análisis de la Dirección Jurídica y la Dirección Financiera es favorable, se procede a validar las garantías y se notifica a la Dirección de productos.
18.- Realizar liquidación de crédito y solicitar desembolso de la Operación de Crédito	Dirección de Productos	Si los documentos y garantías están correctos, procede con la custodia de las garantías, coordina con la OSFPS la firma del Pagaré y demás documentos que se deban suscribir para el desembolso de los recursos Con la presencia de la OSFPS en la Corporación, recogen la firma de las partes en el pagaré y demás documentos para el desembolso. Elabora memorando en el cual solicita el Desembolso de los recursos de la operación de crédito a la OSFPS; y remite la Dirección Financiera.
19. Recibir, revisar expediente y realizar el desembolso y custodiar garantías de crédito	Dirección Financiera	Recibe el expediente del crédito, procede a custodiar y administrar las garantías; procede a realizar el control previo y concurrente del expediente. Ejecuta y registra contablemente la transferencia a través del sistema del BCE. Realizado el desembolso remite el expediente a la Dirección de Productos Financieros para su custodia final. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

3.1.2.3

Tabla 1 Debilidades y oportunidades de mejora en el proceso actual

Categoría	Aspectos Débiles	Oportunidades de Mejora
Procesos	Montos de aprobación, si el valor es menor al 3% de PT y menor al 2% OI. Monto de aprobación si el valor es mayor al 3% de PT y menor al 2% de OI Monto es mayor al 2% de PT	Unificar a los responsables de aprobación ya que en los tres casos participan las mismas personas, pero en diferente posición de jerarquía. Revisar el % de niveles de aprobación donde se pueden ajustar y disminuir los niveles de aprobación.
Procesos	La dirección jurídica es un área que no es indispensable en el desembolso del crédito.	Eliminar actividades improductivas que retrasan el proceso de desembolso.

	Unificación de áreas para avanzar con el análisis y evaluación de desembolso.	Trabajo conjunto, donde todos pueden avanzar al mismo tiempo y no crear tiempos improductivos.
Tecnológico	Demora en la elaboración de actividades hasta que carguen los informes en la carpeta compartida.	Implementación del programa teams, planner y sharepoint donde se suben los archivos en la nube y todos pueden trabajar conjuntamente.
Personal	Manejo de programas básicos que no generan innovación en las actividades	Capacitaciones para que adquieran conocimiento de programas que generen valor en las actividades.
Procesos	Realización de informes de diferentes áreas, conlleva mayor tiempo en la aprobación del crédito	Reunir expedientes y tomar decisiones en una sola reunión con todas las personas involucradas.

3.1.2.4 Análisis de valor agregado actual

Una vez efectuada la interpretación previa a los datos obtenidos, en el Anexo 7 se procede a realizar el análisis de valor agregado del proceso de otorgamiento de crédito (Figura 17)

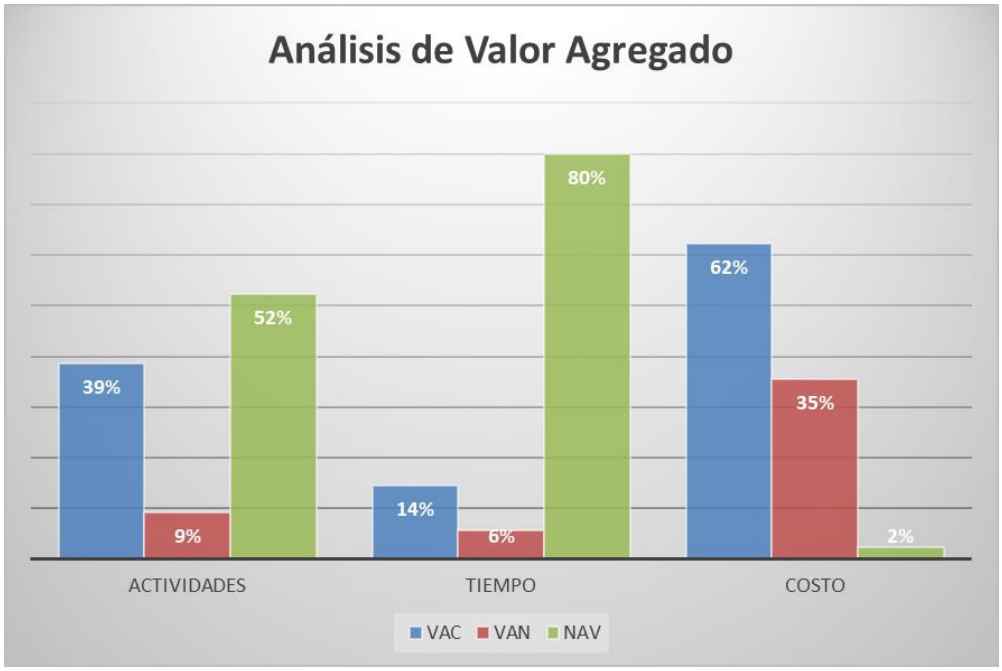


Figura 17: Análisis de valor agregado.

Como se presenta en la figura 17, el proceso de otorgamiento de crédito tiene un alto índice en actividades y tiempo que no agregan valor a la entidad ni al cliente, esto se debe a la espera por parte de las diferentes áreas hasta que emitan el informe con sus observaciones y/o sugerencias, esto provoca una paralización y espera improductiva.

Es importante mencionar que dentro del proceso de espera hasta que emitan el informe existen actividades irrelevantes ya que vuelven a validar la información que ya paso por su proceso de revisión.

El costo está concentrado en aquellas actividades que genera valor al cliente, mismas que son importantes para la ejecución del proceso; pero este costo es demasiado alto y se debe a que existen muchas actividades repetitivas que se pueden simplificar o unificar, por ejemplo cuando los oficiales de crédito realizan el visado de los documentos pueden proceder a emitir el informe y no crear otra actividad donde validan otra vez los datos y proceden a emitir el informe de su área; una de las mejoras planteadas es que el área de créditos sea independiente y formen su propio equipo de trabajo, con el objetivo de crear grupos que estén conformados por una persona especializada en crédito, riesgos y evaluación, las cuales podrán trabajar conjuntamente y emitir una resolución al mismo tiempo, con esto se eliminará la espera en la emisión de informes de las diferentes áreas, ya que como no es una de sus actividades principales existe una demora en dar sus opiniones.

En cuanto a las actividades de aprobación se plantea que se unifiquen y solo quede una, la cual estará conformada por el director general, una persona del comité técnico y una del directorio, consolidando que todos estén informados y tomen una decisión en conjunto, ya que en el proceso actual las tres personas participaban en la aprobación por separado.

Con lo antes mencionado se podrá reducir actividades que generan tiempo improductivo y optimizar el proceso de otorgamiento de crédito.

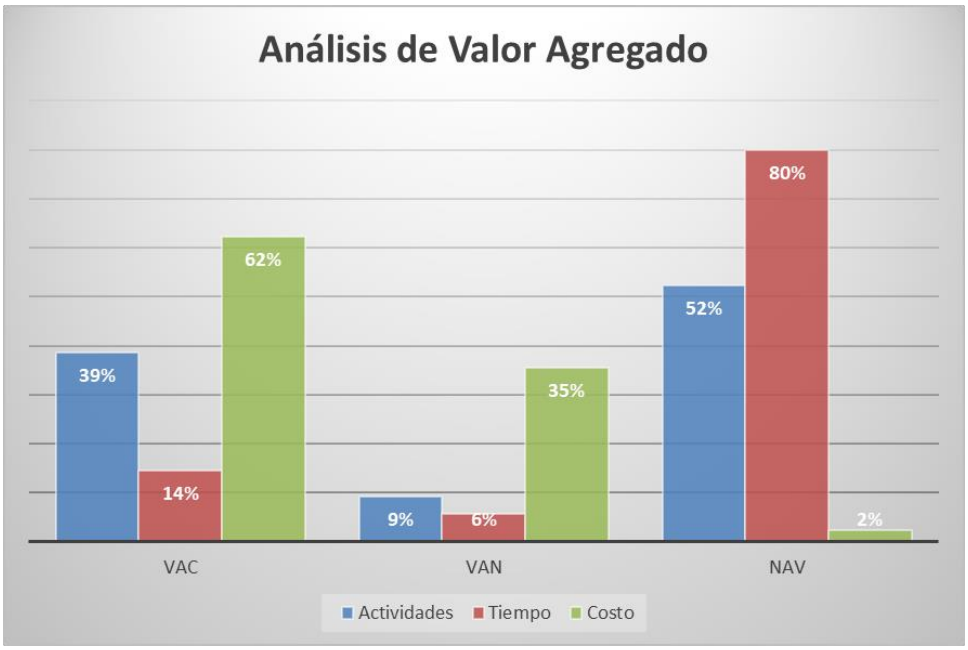


Figura 18: Análisis de valor agregado.

El proceso de otorgamiento de crédito presenta una debilidad en cuanto al tiempo que emplean las actividades que no generan valor, esto es a consecuencia de los tiempos en espera por cada área implicada en dar su opinión, se genera por la burocracia que manejan las entidades públicas, por ejemplo un documento es enviado al aprobador uno el cual sumilla y envía al aprobador dos, el aprobador dos revisa y si no está de acuerdo regresa al aprobador uno y el aprobador uno envía ahora al aprobador tres si no está de acuerdo con las observaciones del aprobador dos; esto se genera por la ideología y postura de la alta jerarquía.

También se refleja que hay más actividades que no generan valor, que actividades que aportan a la entidad o al cliente, esto debido a la división de actividades y la asignación en diferentes enfoques para alargar más el proceso o cerciorarse que el mismo está bien validado.

Ante lo expuesto se genera la división de actividades para justificar el trabajo de los que conforman área de crédito y no se genere ningún despido o ajuste al presupuesto, ya que no todos los meses tienen el mismo volumen de créditos y según el estudio realizado son 6 créditos mensuales.

Otro factor a considerar, son las revisiones innecesarias ya que cuando el expediente de crédito pasa una aprobación se vuelve a validar que todo esté correcto, esto genera un reproceso porque se retrocede un paso en vez de seguir avanzado.

En cuanto a las actividades que generan valor a la entidad y al cliente, éstas tienen un índice alto en costos ya que el director general, comité técnico y directorio forman parte de las aprobaciones dentro del proceso.

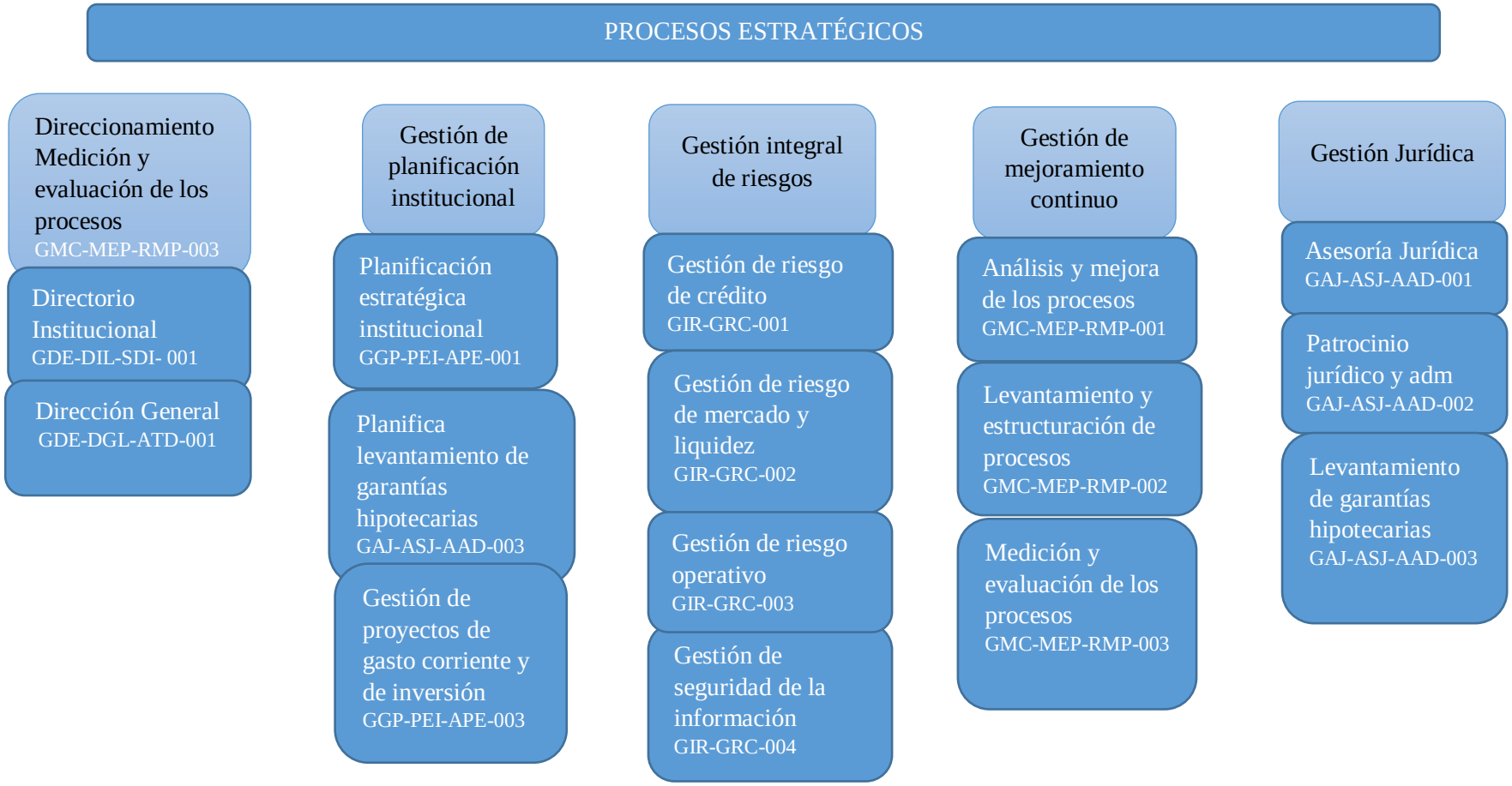
Una alternativa para disminuir el costo es eliminar el número de personas aprobantes de créditos y se cree un solo comité que tenga la facultad de aprobar o negar los créditos.

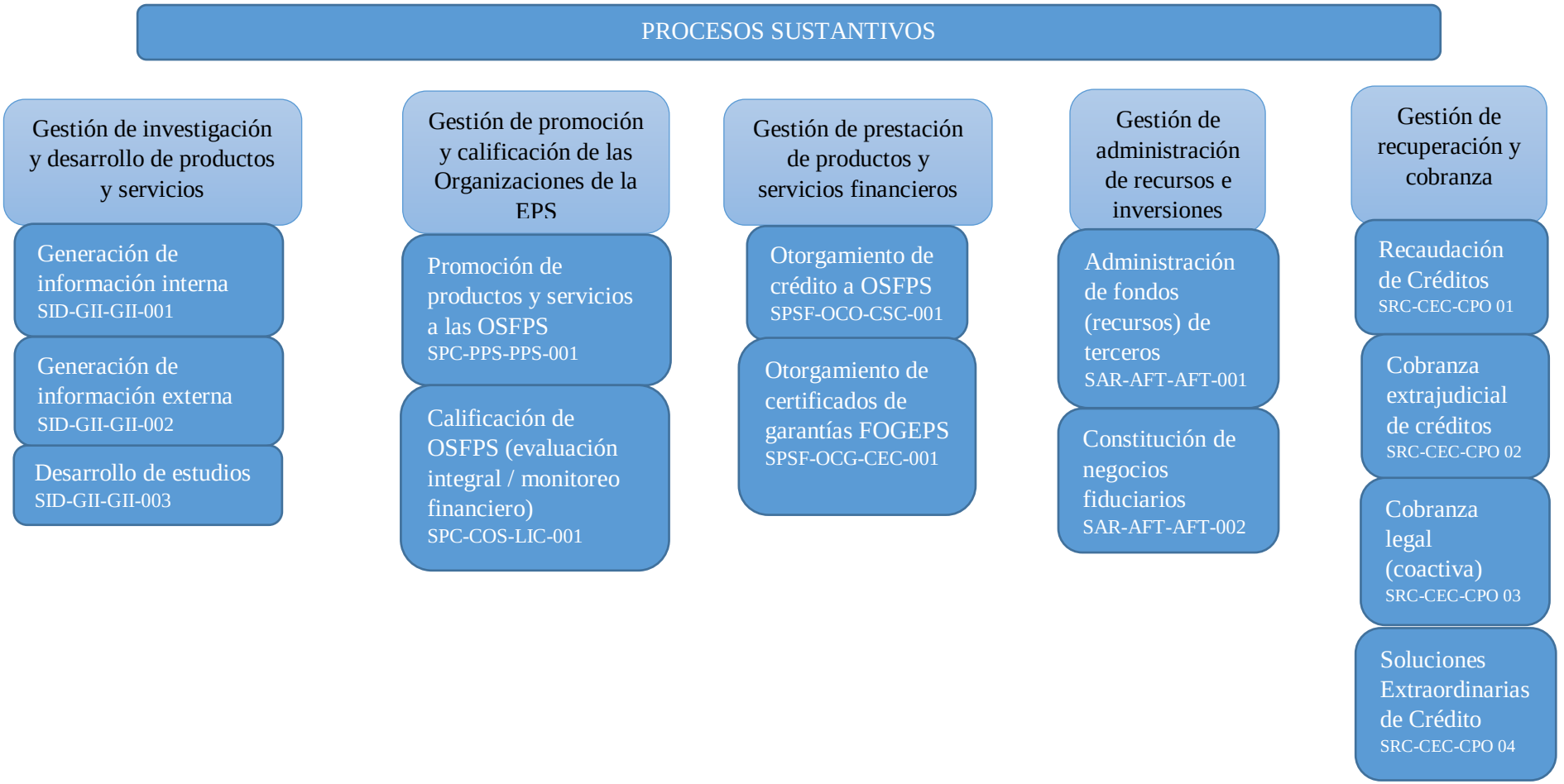
3.1.3 Fase III: Modernización

En esta fase se plantea la mejora del proceso de otorgamiento de crédito estudiado, una vez analizada la situación actual de la CONAFIPS y conocidas las distintas oportunidades de mejora, se propone la mejora de los procesos de la misma, buscando con esto ser más eficaces.

3.1.3.1 Mapa de procesos

La Figura 19 presenta el modelo del mapa de procesos que la entidad en estudio maneja actualmente, considerando que es una entidad pública que debe seguir parámetros establecidos.


PROCESOS ESTRATÉGICOS
Direccionamiento Medición y evaluación de los procesos
GMC-MEP-RMP-003
Directorio Institucional
GDE-DIL-SDI- 001
Dirección General
GDE-DGL-ATD-001
Gestión de planificación institucional
Planificación estratégica institucional
GGP-PEI-APE-001
Planifica levantamiento de garantías hipotecarias
GAJ-ASJ-AAD-003
Gestión de proyectos de gasto corriente y de inversión
GGP-PEI-APE-003
Gestión integral de riesgos
Gestión de riesgo de crédito
GIR-GRC-001
Gestión de riesgo de mercado y liquidez
GIR-GRC-002
Gestión de riesgo operativo
GIR-GRC-003
Gestión de seguridad de la información
GIR-GRC-004
Gestión de mejoramiento continuo
Análisis y mejora de los procesos
GMC-MEP-RMP-001
Levantamiento y estructuración de procesos
GMC-MEP-RMP-002
Medición y evaluación de los procesos
GMC-MEP-RMP-003
Gestión Jurídica
Asesoría Jurídica
GAJ-ASJ-AAD-001
Patrocinio jurídico y adm
GAJ-ASJ-AAD-002
Levantamiento de garantías hipotecarias
GAJ-ASJ-AAD-003


PROCESOS SUSTANTIVOS
Gestión de investigación y desarrollo de productos y servicios
Generación de información interna
SID-GII-GII-001
Generación de información externa
SID-GII-GII-002
Desarrollo de estudios
SID-GII-GII-003
Gestión de promoción y calificación de las Organizaciones de la EPS
Promoción de productos y servicios a las OSFPS
SPC-PPS-PPS-001
Calificación de OSFPS (evaluación integral / monitoreo financiero)
SPC-COS-LIC-001
Gestión de prestación de productos y servicios financieros
Otorgamiento de crédito a OSFPS
SPSF-OCO-CSC-001
Otorgamiento de certificados de garantías FOGEPS
SPSF-OCG-CEC-001
Gestión de administración de recursos e inversiones
Administración de fondos (recursos) de terceros
SAR-AFT-AFT-001
Constitución de negocios fiduciarios
SAR-AFT-AFT-002
Gestión de recuperación y cobranza
Recaudación de Créditos
SRC-CEC-CPO 01
Cobranza extrajudicial de créditos
SRC-CEC-CPO 02
Cobranza legal (coactiva)
SRC-CEC-CPO 03
Soluciones Extraordinarias de Crédito
SRC-CEC-CPO 04

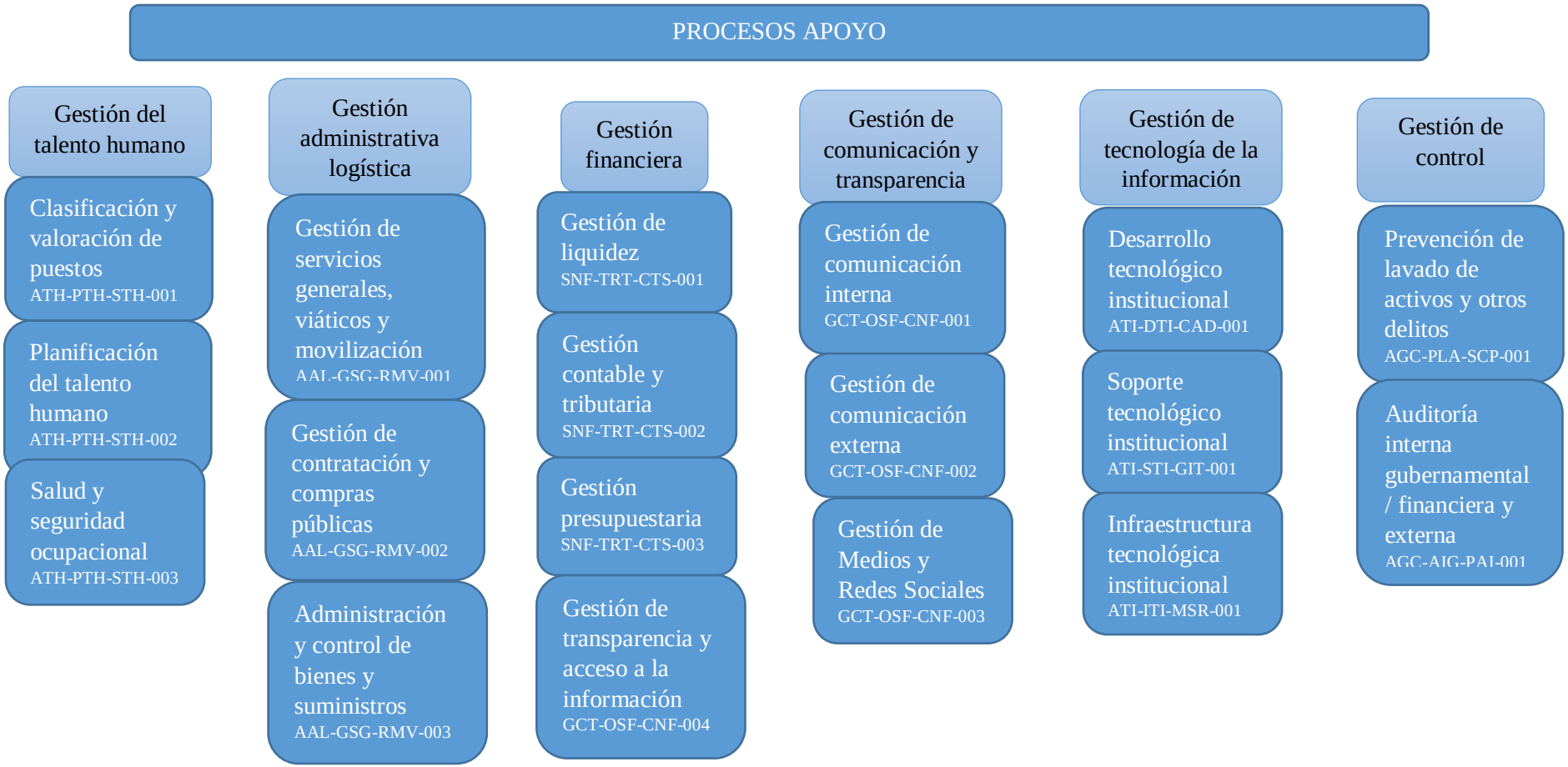


Figura 19: Mapa de procesos
Fuente: CONAFIPS

En la Tabla 2, se presenta un resumen de los procesos que forman parte del mapa de procesos, los mismos que no son factibles eliminarlos, unificarlos o recomendarlos ya que son establecidos por entidades externas y la CONAFIPS solo acoge instrucciones.

Se mantuvo una conversación con el Director de Productos quien me supo manifestar que hay ciertos parámetros que no se puede sobrepasar y es mejor no plantear algo donde no va a existir una apertura para aplicar algún cambio, por ese motivo el mapa de proceso no tiene ninguna recomendación ni mejora.

Tabla 2: Resumen mapa de procesos

Nombre del proceso	Código	Grupo	Nuevo/ Existente
Directorio Institucional	DIL-SDI- 001	Estratégico	Existente
Dirección General	GDE-DGL-ATD-001	Estratégico	Existente
Planificación estratégica institucional	GGP-PEI-APE-001	Estratégico	Existente
Planificación anual institucional y presupuesto	GGP-PEI-APE-002	Estratégico	Existente
Gestión de proyectos de gasto corriente y de inversión	GGP-PEI-APE-003	Estratégico	Existente
Gestión de riesgo de crédito	GIR-GRC-001	Estratégico	Existente
Gestión de riesgo de mercado y liquidez	GIR-GRC-002	Estratégico	Existente
Gestión de riesgo operativo	GIR-GRC-003	Estratégico	Existente
Gestión de seguridad de la información	GIR-GRC-004	Estratégico	Existente
Gestión de continuidad y contingencia	GIR-GRC-005	Estratégico	Existente
Análisis y mejora de los procesos	GMC-MEP-RMP-001	Estratégico	Existente
Levantamiento y estructuración de procesos	GMC-MEP-RMP-002	Estratégico	Existente
Medición y evaluación de los procesos	GMC-MEP-RMP-003	Estratégico	Existente
Asesoría Jurídica	GAJ-ASJ-AAD-001	Estratégico	Existente
Patrocinio jurídico y administrativo	GAJ-ASJ-AAD-002	Estratégico	Existente

Levantamiento de garantías hipotecarias	GAJ-ASJ-AAD-003	Estratégico	Existente
Generación de información interna	SID-GII-GII-001	Sustantivos	Existente
Generación de información externa	SID-GII-GII-002	Sustantivos	Existente
Desarrollo de estudios	SID-GII-GII-003	Sustantivos	Existente
Promoción de productos y servicios a las OSFPS	SPC-PPS-PPS-001	Sustantivos	Existente
Calificación de OSFPS (evaluación	SPC-COS-LIC-001	Sustantivos	Existente
Otorgamiento de crédito a OSFPS	SPSF-OCO-CSC-001	Sustantivos	Existente
Otorgamiento de certificados de garantías FOGEPS	SPSF-OCG-CEC-001	Sustantivos	Existente
Administración de fondos (recursos) de terceros	SAR-AFT-AFT-001	Sustantivos	Existente
Constitución de negocios fiduciarios	SAR-AFT-AFT-002	Sustantivos	Existente
Recaudación de Créditos	SRC-CEC-CPO 01	Sustantivos	Existente
Cobranza extrajudicial de créditos	SRC-CEC-CPO 02	Sustantivos	Existente
Cobranza legal	SRC-CEC-CPO 03	Sustantivos	Existente
Soluciones Extraordinarias de Crédito	SRC-CEC-CPO 04	Sustantivos	Existente
Clasificación y valoración de puestos	ATH-PTH-STH-001	Apoyo	Existente
Planificación del talento humano	ATH-PTH-STH-002	Apoyo	Existente
Salud y seguridad ocupacional	ATH-PTH-STH-003	Apoyo	Existente
Gestión de servicios generales, viáticos y movilización	AAL-GSG-RMV-001	Apoyo	Existente
Gestión de contratación y compras públicas	AAL-GSG-RMV-002	Apoyo	Existente
Administración y control de bienes y suministros	AAL-GSG-RMV-003	Apoyo	Existente
Gestión de liquidez	SNF-TRT-CTS-001	Apoyo	Existente
Gestión contable y tributaria	SNF-TRT-CTS-002	Apoyo	Existente
Gestión presupuestaria	SNF-TRT-CTS-003	Apoyo	Existente

Gestión de comunicación interna	GCT-OSF-CNF-001	Apoyo	Existente
Gestión de comunicación externa	GCT-OSF-CNF-002	Apoyo	Existente
Gestión de Medios y Redes Sociales	GCT-OSF-CNF-003	Apoyo	Existente
Gestión de transparencia y acceso a la información	GCT-OSF-CNF-004	Apoyo	Existente
Desarrollo tecnológico institucional	ATI-DTI-CAD-001	Apoyo	Existente
Soporte tecnológico institucional	ATI-STI-GIT-001	Apoyo	Existente
Infraestructura tecnológica institucional	ATI-ITI-MSR-001	Apoyo	Existente
Prevención de lavado de activos y otros delitos	AGC-PLA-SCP-001	Apoyo	Existente
Auditoría interna gubernamental / financiera y externa	AGC-AIG-PAI-001	Apoyo	Existente

3.1.3.2 Análisis de valor agregado propuesto

En base al nuevo análisis de valor agregado para el proceso mejorado (Anexo 8), se presentan las figuras comparativas, las mismas que serán explicadas en base a tres valores críticos de las actividades: volumen, tiempo y costo.

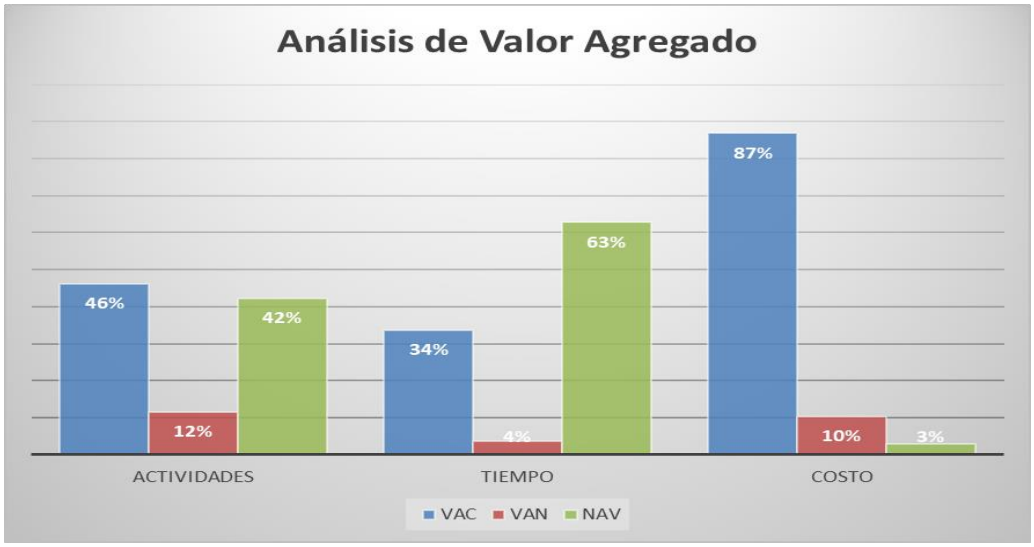


Figura 20: Análisis de valor agregado propuesto

Como se detalla en la figura 20, las actividades que agregan valor al cliente aumentaron un 7% y las actividades que agregan valor a la compañía un 3% y se logró disminuir el 10% de las actividades que no agregan valor. La mejora planteada es la reorganización y fusión de actividades, por ejemplo, el análisis que efectúa riesgos y evaluación se unificó en una actividad, la cual deberán analizar las personas implicadas en ese mismo momento sin esperar el uno del otro. La reorganización en actividades es validar primero todos los documentos enviados para cuando se tenga la aprobación no sea un retroceso por novedades en los mismos.

En cuanto al tiempo empleado se logró eliminar el 17% de tiempo muerto en ciertas actividades, las mismas que fueran reestructuradas a actividades que generan valor al cliente, provocando un aumento del 20% en el tiempo de ejecución. Uno de los factores usados para disminuir el tiempo, es la implementación del programa *teams, planner y sharepoint* que es una herramienta de trabajo muy efectiva, en la cual desde que el oficial de crédito realiza el visado e informe correspondiente, todo el equipo puede visualizar y avanzar en sus actividades. También permitió realizar seguimientos de cómo está el proceso y que avances ha tenido, ya que el oficial de créditos seria la persona encargada de crear en el programa indicadores, pestañas, las cuales emiten recordatorios de los trámites pendientes y detalla los días que no se ha tenido respuesta y poder realizar los seguimientos correspondientes.

El costo aumentó en un 25% en actividades que generan valor al cliente como se mencionó anteriormente, se reestructuraron las actividades que no agregan valor a las que generan valor al cliente y se disminuyó el 25% del costo por actividades que agregan valor a la entidad, por ejemplo se eliminó las siguientes actividades: realizar validación y control previa aprobación y revisar ajustes de cobertura, porque eran actividades muy repetitivas dentro del proceso y con la mejora se les dio otro enfoque.

Con todas las mejoras planteadas, comenzando desde la recepción de documentos digitales, el manejo del sistema *teams, planner y sharepoint*, la eliminación y fusión de actividades, el proceso de otorgamiento de crédito es mucho más eficaz. La CONAFIPS ya implementó la recepción de documentos digitales mediante la plataforma CONAFIPS ONLINE, esto fue uno de los primeros planteamientos de ejecución a la directora de productos financieros y hoy en día ha reflejado buenos resultados.

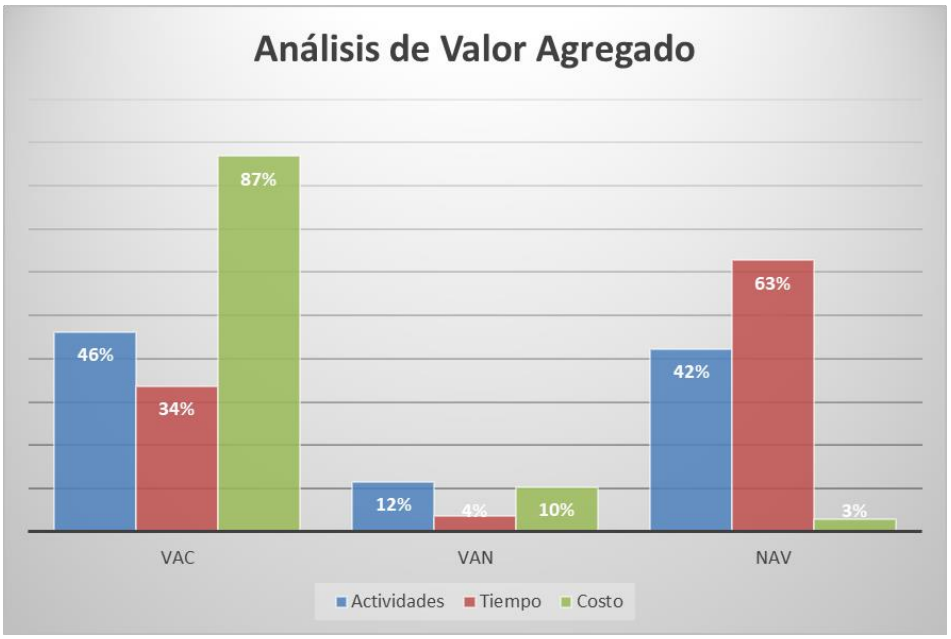


Figura 21: Análisis de valor agregado propuesto

Como se detalla en la figura 21, el valor agregado a clientes aumentó en sus tres tipos que son: volumen 7%, tiempo 20% y costo el 25%. Estos resultados se dieron por la mejora planteada en el proceso de otorgamiento de crédito. Se realizó un enfoque en las actividades que no generan valor, ya que es el índice más alto que tienen en el proceso actual y se reestructuraron las actividades para que tengan un enfoque en el cliente, considerando que el mismo es uno de los factores más importantes en el proceso.

En las actividades que generan valor a la entidad se redujo significativamente un 25% del índice del costo actual, considerando las modificaciones anteriormente planteadas, lo cual compensa el incremento del costo en las actividades que generan valor al cliente y así todo el proceso esté bien equilibrado.

Las actividades que no generan valor es el índice más alto dentro del proceso actual. En efecto, el enfoque de mejora fue proyectado para buscar cómo se puede optimizar el tiempo, los recursos y las actividades, de esta forma se establecieron las siguientes mejoras: a) implementación de la plataforma CONAFIPS donde pueden las cooperativas cargar los documentos digitales, este genera un proceso más ágil al momento de estudiar los documentos ya enviados y a su vez armar el expediente para las revisiones pertinentes, es importante mencionar que también se debe manejar el expediente físico como respaldo si llega a pasar algún inconveniente con el sistema, pero mientras todo este cargado en el enlace de créditos todos los responsables y participantes del proceso van a tener acceso para ingresar y ver la información que ellos necesiten sin esperar que uno responda para

poder pasar el expediente y sigan completando con la información ya que las primeras actividades son independientes y cada uno puede ir avanzando en lo que le corresponde, esto ayuda a disminuir el tiempo de ejecución de una manera óptima y eficaz; b) también se realizó la eliminación de actividades y la reestructuración de las mismas considerando que si un expediente antes de recibirlo ya pasó por su revisión, es innecesario volver a crear una actividad donde validen lo que fue validado porque se pierde tiempo y porque esto refleja inseguridad en el proceso que realizan las otras personas y vuelven a realizarlo para estar seguros. Para evitar estos inconvenientes, se ha realizado la mejora al proceso donde cado uno tiene sus sustentos digitales como respaldo a sus decisiones.

Es importante que todo el equipo tenga un mismo enfoque y trabajen bajo una misma dirección, visión y demostrar el desempeño de cada uno garantizando el trabajo de la actividad designada como una fortaleza de equipo.

En cuanto al costo de las actividades que no generan valor, subieron en 1% ya que en el proceso mejorado se aumentó la actividad de transporte que abarca la movilización para entregar el expediente a otra persona encargada o el envío de los documentos e informes por *teams.*

3.1.3.3 Manuales de procedimiento

En el Anexo 9 se encuentra el manual de procedimiento para el nuevo proceso mejorado y se detalla: propósito, alcance, responsables, indicadores y documentos o registros necesarios para el manual del nuevo proceso.

3.1.4 Fase VI: Mediciones y controles

3.1.4.1 Indicadores de gestión del proceso de otorgamiento de créditos.

Los indicadores son muy importantes en los procesos ya que permite evidenciar el tiempo y demora en el que incurre las actividades establecidas a medir y poder emplear estrategias diferentes que aporten a las fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas de las mismas.

Tabla 3. Indicadores de gestión del proceso de otorgamiento de créditos.

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Responsable de Medición	Fuente de la Medición	Frecuencia de Medición
1	Efectividad en documentación de solicitudes de crédito	Número de solicitudes aprobadas o negadas / Total de solicitudes ingresadas en el periodo (considerando que el ingreso de solicitudes será con corte al 20 de cada mes y la aprobación a fin del mes) * 100%	Porcentaje	Dirección de Productos Financieros	Base integral	Mensual
2	Tiempo de ejecución del proceso	Números de días transcurridos desde el ingreso de la solicitud (visado exitoso) hasta que se desembolsó la operación. (se excluye tiempos imputables a la OSFPS y solicitudes con regularización de documentos)	Número de días	Director de productos Financieros	Bitácora de Registro de Actividades	Trimestral
3	Tiempo de elaboración de informes	Número de horas transcurridas desde que recibe el expediente hasta que carga en informe en la carpeta compartida/ 8 horas diarias de trabajo.	Número de horas	Director de productos Financieros	Registro de informes cargados en la carpeta compartida	Mensual
4	Horas de tiempo improductivo	Número de horas desde que revisa si el informe ya está cargado/ Total de horas empleadas hasta dar respuesta al informe	Número de horas	Director de productos Financieros	Registro de informes cargados en la carpeta compartida	Mensual
5	Cumplimiento con la planificación	(Total de crédito otorgado/Total de crédito planificado) *100	Porcentaje	Director de productos Financieros	Base de datos de créditos aprobados por mes.	Mensual

3.1.5 Fase V: Mejoramiento continuo

3.1.5.1 Objetivos y planes de mejora

Se realizó un análisis de las debilidades y oportunidades de mejora establecidas en la Fase II, se ha determinado los siguientes objetivos para la mejora del proceso de otorgamiento de crédito.

- Disminuir los tiempos muertos de los procesos productivos actuales en un 17% mediante el mejoramiento de los mismos, aplicando el manual de procedimientos y la medición de los indicadores en un periodo de 2 meses.
- Disminuir los tiempos muertos en la espera de un área a otra en un 70% implementando la licencia del programa *teams, planner y sharepoint* para llevar el proceso de otorgamiento de crédito de manera digital y más óptimo en un periodo de 1 mes.
- Capacitar a los empleados en el manejo del programa *teams, planner y sharepoint* y otros programas que les ayuden a optimizar su trabajo minimizando el tiempo de ejecución en un periodo de 15 días.
- Disminuir los tiempos muertos en un 70% implementando una pestaña en la plataforma de la CONAFIPS la cual dará acceso a qué carguen los documentos que son requisitos para el análisis del crédito solicitado en un periodo de 1 mes.
- Disminuir los tiempos muertos en un 80% si el departamento de productos financieros trabaja independientemente a otras áreas, con esto se logra eliminar y fusionar actividades que demanda mucho tiempo.

Una vez establecidos los objetivos, se establece la implementación de los planes de mejora que se propone. Estos contendrán los siguientes campos:

- N°: Señala el número de actividades requeridas para la ejecución del plan de mejora.
- Actividad: Detalle de las operaciones requeridas para la ejecución de la mejora de los procesos.
- Responsable: Delegado para la ejecución de cada actividad detallada.

- Duración: Se realiza un estimado de tiempo de ejecución para cada una de las actividades.

- Resultados: Cada actividad deberá obtener la información necesaria para la mejora del plan.

- Costo: Se establecerá un valor a cada una de las actividades con el objetivo de realizar una valorización de la implementación de la mejora.

Se proponen 4 planes de mejora, que han sido el resultado del análisis de las problemáticas detectadas en el levantamiento de los procesos actuales, estos son:

Procesos,

Personas y

Software (Tabla 4 -5)

Cada uno de los planes de mejora vendrá acompañado de su respectivo diagrama de Gantt, con el objetivo de mostrar una representación gráfica y organizada de la secuencia de las actividades requeridas para llevar a cabo cada uno de los planes de mejora.

Tabla 4: Plan de mejora - Procesos

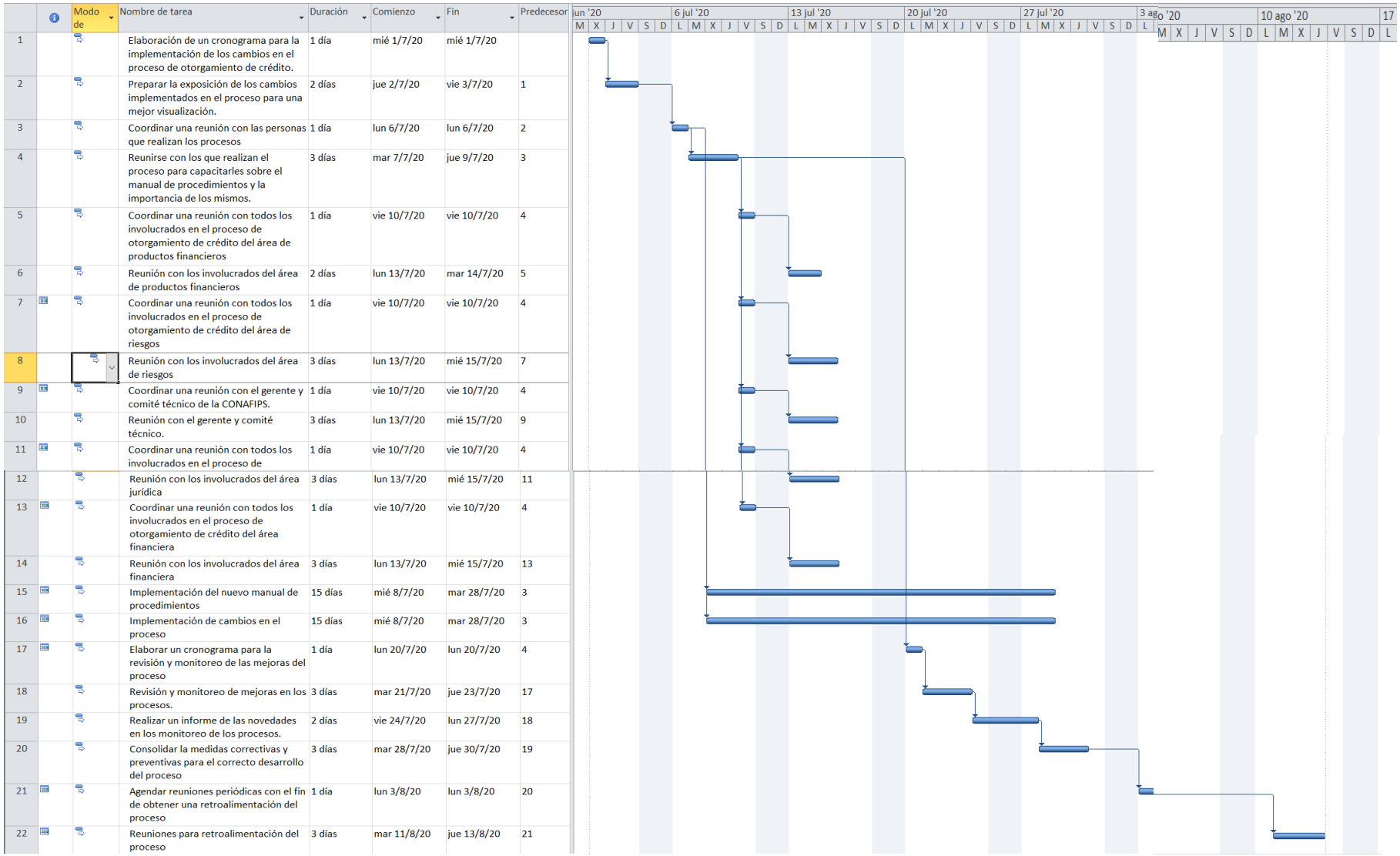
Tipo de Debilidad
Procesos
Debilidad
El manejo del proceso de otorgamiento de crédito de la CONAFIPS tiene actividades innecesarias que alargan el proceso de desembolso del crédito y la manera en la que se ejecuta las actividades no es óptima.
Oportunidad de Mejora
Implementación de la mejora del proceso a través del manual de procedimiento

No	ACTIVIDADES	DURACIÓN	COSTO	RESPONSABLES	RESULTADOS
1	Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Cronograma con actividades y fechas para implementación.
2	Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso para una mejor visualización.	2 días	$0,00	Director de productos financieros	Presentación digital
3	Coordinar una reunión con las personas que realizan los procesos	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Correo de respaldo y agenda actualizada
4	Reunirse con los que realizan el proceso para capacitarles sobre el manual de procedimientos y la importancia de los mismos.	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
5	Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área de productos financieros	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Correo de respaldo y agenda actualizada
6	Reunión con los involucrados del área de productos financieros	2 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
7	Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área de riesgos	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Correo de respaldo y agenda actualizada

8	Reunión con los involucrados del área de riesgos	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
9	Coordinar una reunión con el gerente y comité técnico de la CONAFIPS.	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Correo de respaldo y agenda actualizada
10	Reunión con el gerente y comité técnico.	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
11	Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área jurídica	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Correo de respaldo y agenda actualizada
12	Reunión con los involucrados del área jurídica	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
13	Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área financiera	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Correo de respaldo y agenda actualizada

14	Reunión con los involucrados del área financiera	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de la reunión, como constancia de los comentarios y acuerdos entre las partes
15	Implementación del nuevo manual de procedimientos	15 días	$25,00	Director de productos financieros	Correo indicando los nuevos formatos y procedimientos a seguir
16	Implementación de cambios en el proceso	15 días	$0,00	Director de productos financieros	Resultado de los nuevos procesos
17	Elaborar un cronograma para la revisión y monitoreo de las mejoras del proceso	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Cronograma para control de las mejoras
18	Revisión y monitoreo de mejoras en los procesos.	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Oficiales de crédito	Monitoreo del proceso
19	Realizar un informe de las novedades en los monitoreos de los procesos.	2 días	$0,00	Oficial de crédito	Informe de monitoreo
20	Consolidar la medidas correctivas y preventivas para el correcto desarrollo del proceso	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Oficiales de crédito	Plan de acción

21	Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener una retroalimentación del proceso	1 día	$0,00	Oficial de crédito	Agenda actualizada y ordenada en reuniones
22	Reuniones para retroalimentación del proceso	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Oficiales de crédito	Acta de reuniones y acuerdos establecidos entre las partes
	Total		$25,00		



	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor
1		Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	mié 1/7/20	mié 1/7/20	
2		Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso para una mejor visualización.	2 días	jue 2/7/20	vie 3/7/20	1
3		Coordinar una reunión con las personas que realizan los procesos	1 día	lun 6/7/20	lun 6/7/20	2
4		Reunirse con los que realizan el proceso para capacitarles sobre el manual de procedimientos y la importancia de los mismos.	3 días	mar 7/7/20	jue 9/7/20	3
5		Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área de productos financieros	1 día	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
6		Reunión con los involucrados del área de productos financieros	2 días	lun 13/7/20	mar 14/7/20	5
7		Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área de riesgos	1 día	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
8		Reunión con los involucrados del área de riesgos	3 días	lun 13/7/20	mié 15/7/20	7
9		Coordinar una reunión con el gerente y comité técnico de la CONAFIPS.	1 día	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
10		Reunión con el gerente y comité técnico.	3 días	lun 13/7/20	mié 15/7/20	9
11		Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de	1 día	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
12		Reunión con los involucrados del área jurídica	3 días	lun 13/7/20	mié 15/7/20	11
13		Coordinar una reunión con todos los involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito del área financiera	1 día	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
14		Reunión con los involucrados del área financiera	3 días	lun 13/7/20	mié 15/7/20	13
15		Implementación del nuevo manual de procedimientos	15 días	mié 8/7/20	mar 28/7/20	3
16		Implementación de cambios en el proceso	15 días	mié 8/7/20	mar 28/7/20	3
17		Elaborar un cronograma para la revisión y monitoreo de las mejoras del proceso	1 día	lun 20/7/20	lun 20/7/20	4
18		Revisión y monitoreo de mejoras en los procesos.	3 días	mar 21/7/20	jue 23/7/20	17
19		Realizar un informe de las novedades en los monitoreo de los procesos.	2 días	vie 24/7/20	lun 27/7/20	18
20		Consolidar la medidas correctivas y preventivas para el correcto desarrollo del proceso	3 días	mar 28/7/20	jue 30/7/20	19
21		Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener una retroalimentación del proceso	1 día	lun 3/8/20	lun 3/8/20	20
22		Reuniones para retroalimentación del proceso	3 días	mar 11/8/20	jue 13/8/20	21

Figura 22: Plan de Mejora -Proceso

Tabla 5: Plan de mejora - Software

Tipo de Debilidad
Software
Debilidad
El manejo del proceso de otorgamiento de crédito de la CONAFIPS se basa en documentación física, esto provoca retraso en las actividades hasta que llegue el expediente con todos los informes y documentos de respaldo al siguiente responsable.
Oportunidad de Mejora
Implementar Office 365 y llevar todo el proceso de otorgamiento de crédito de manera digital, lo cual permite que todas las personas involucradas puedan acceder a la información y poder obtener la aprobación del préstamo de manera más eficaz.

N°	Actividades	Duración	Costo	Responsables	Resultados
1	Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Cronograma con actividades y fechas para implementación.
2	Coordinar una reunión con las personas que IT de la CONAFIPS	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Correo de respaldo y agenda actualizada
3	Reunirse con los IT y manifestarle los cambios e implementaciones al proceso de otorgamiento de crédito	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de resolución de las partes
4	Cotizar licencia de Office 365	1 día	$0,00	Tecnología	Cotización documento de respaldo
5	Compra de licencia	3 días	4000	Tecnología	Implementación de nuevas herramientas

6	Instalar el Office 365 en las computadoras de los IT	1 día	$0,00	Tecnología	Equipos actualizados
7	Coordinar una reunión con los IT para monitorear las implementaciones al proceso	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Seguimiento de implementaciones al proceso
8	Reunirse con los IT para monitorear las implementaciones del proceso	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de resolución de las partes
9	Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso con los programas team, planner y shareponit	2 día	$0,00	Tecnología	Presentación digital
10	Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de productos financieros	1 día	$0,00	Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada
11	Reunirse con las personas involucradas del área de productos financieros	2 días	$0,00	Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
12	Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de riesgos	1 día	$0,00	Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada

13	Reunirse con las personas involucradas del área de riesgos	3 días	$0,00	Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
14	Coordinar una capacitación con las personas involucradas del área jurídica	1 día	$0,00	Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada
15	Reunirse con las personas involucradas del área jurídica	3 días	$0,00	Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
16	Coordinar una capacitación con las personas involucradas del área de finanzas	1 día	$0,00	Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada
17	Reunirse con las personas involucradas del área de finanzas	3 días	$0,00	Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
18	Coordinar una capacitación con la gerencia y comité técnico	1 día	$0,00	Director de Productos financieros/ Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada
19	Reunirse con el gerente y comité técnico	3 días	$0,00	Director de Productos financieros/ Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
20	Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener nuevas innovaciones en el proceso	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Mejoras futuras

21	Reuniones para retroalimentación del proceso	20 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de constancia de resoluciones entre las partes
	Total		$4.000		

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	mié 1/7/20	mié 1/7/20
2		Coordinar una reunión con las personas que IT de la CONAFIPS	1 día	jue 2/7/20	jue 2/7/20
3		Reunirse con los IT y manifestarles los cambios e implementaciones al proceso de otorgamiento de crédito	3 días	vie 3/7/20	mar 7/7/20
4		Cotizar licencia de Office 336	1 día	mié 8/7/20	mié 8/7/20
5		Compra de licencia	3 días	jue 9/7/20	lun 13/7/20
6		Instalar el Office 336 en las computadoras de los IT	1 día	mar 14/7/20	mar 14/7/20
7		Coordinar una reunión con los IT para monitorear las implementaciones al proceso	1 día	mié 15/7/20	mié 15/7/20
8		Reunirse con los IT para monitorear las implementaciones del proceso	3 días	jue 16/7/20	lun 20/7/20
9		Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso con los programas team, planner y SharePoint	2 días	mar 21/7/20	mié 22/7/20
10		Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de productos financieros	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20
11		Reunirse con los personas involucradas del área de productos financieros	2 días	vie 24/7/20	lun 27/7/20
12		Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de riesgos	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20
13		Reunirse con los personas involucradas del área de riesgos	3 días	mar 28/7/20	jue 30/7/20
14		Coordinar una capacitación con las personas involucradas del área jurídica	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20
15		Reunirse con las personas involucradas del área jurídica	3 días	vie 31/7/20	mar 4/8/20
16		Coordinar una capacitación con las personas involucradas del área de finanzas	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20
17		Reunirse con las personas involucradas del área de finanzas	3 días	mié 5/8/20	vie 7/8/20
18		Coordinar una capacitación con la gerencia y comité técnico	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20
19		Reunirse con el gerente y comité técnico	3 días	lun 10/8/20	mié 12/8/20
20		Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener nuevas innovaciones en el proceso	1 día	mar 1/9/20	mar 1/9/20
21		Reuniones para retroalimentación del proceso	20 días	lun 21/9/20	vie 16/10/20

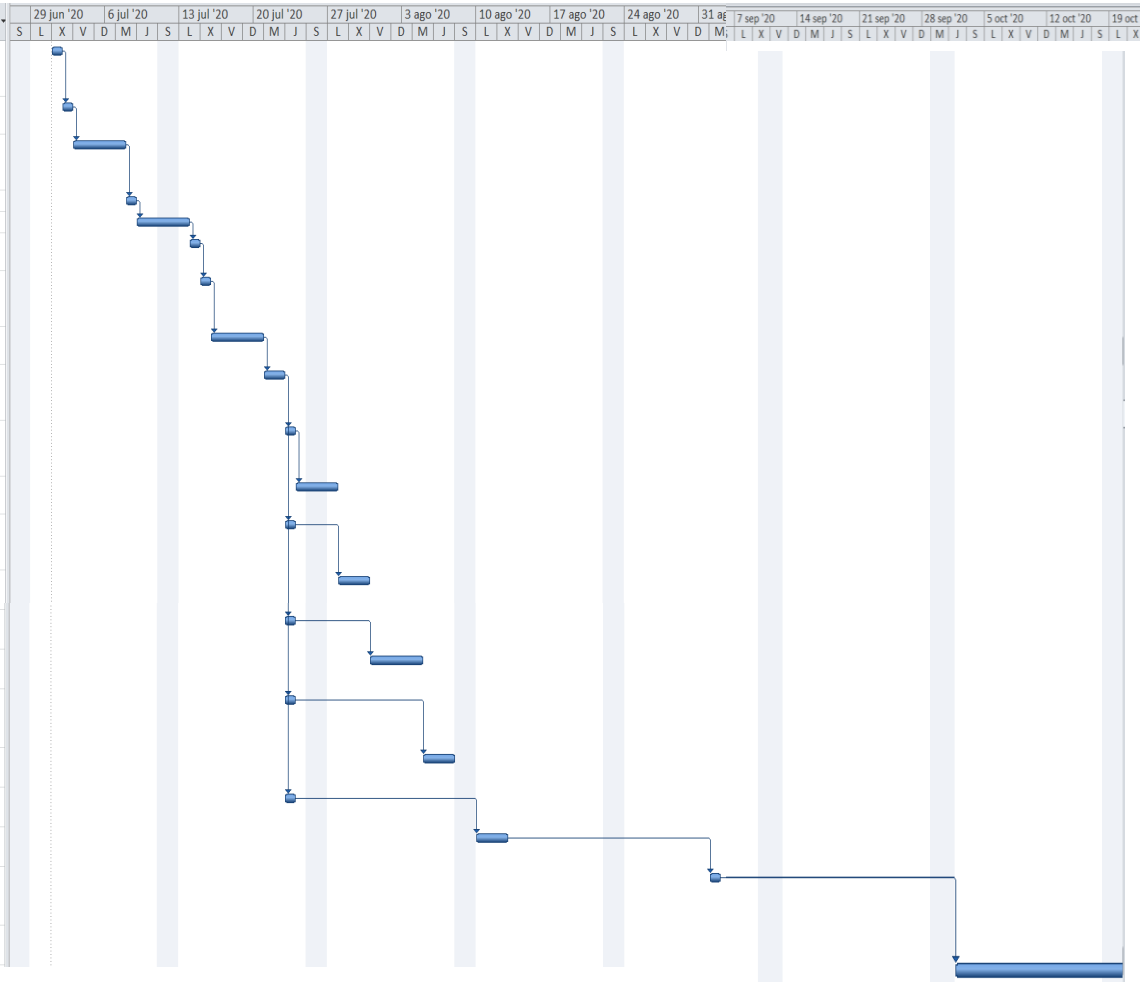


Figura 23: Plan de Mejora - Software

Tabla 6: Plan de mejora - Software

Tipo de Debilidad					
Software					
Debilidad					
El manejo del proceso de otorgamiento de crédito de la CONAFIPS se basa en documentación física, esto genera que las entidades que solicitan préstamos deben presentar los requisitos a los oficiales de crédito, esto provoca una dependencia hacia los mismos para poder proceder con el trámite.					
Oportunidad de Mejora					
Implementar una pestaña de recepción de documentos online en la plataforma CONAFIPS, en la cual todas las entidades pueden subir los requisitos y proceder con el trámite de la manera más oportuna.					
N°	**Actividades**	**Duración**	**Costo**	**Responsables**	**Resultados**
1	Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Cronograma con actividades y fechas para implementación.
2	Coordinar una reunión con las personas que IT de la CONAFIPS	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Correo de respaldo y agenda actualizada
3	Reunirse con los IT y manifestarle los cambios e implementaciones al proceso de otorgamiento de crédito	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de resolución de las partes

4	Coordinar una reunión con los IT para monitorear las implementaciones al proceso	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Seguimiento de implementaciones al proceso
5	Reunirse con los IT para monitorear las implementaciones del proceso	3 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de resolución de las partes
6	Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso.	2 días	$0,00	Tecnología	Presentación digital
7	Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de productos financieros	1 día	$0,00	Tecnología	Correo de respaldo y agenda actualizada
8	Reunirse con las personas involucradas del área de productos financieros	2 días	$0,00	Tecnología	Acta de constancia de capacitación del personal
9	Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener nuevas innovaciones en el proceso	1 día	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Mejoras futuras
10	Reuniones para retroalimentación del proceso	20 días	$0,00	Director de productos financieros/ Planificación	Acta de constancia de resoluciones entre las partes
	Total		$0,00		

		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1			Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	mié 1/7/20	mié 1/7/20
2			Coordinar una reunión con las personas de IT de la CONAFIPS	1 día	jue 2/7/20	jue 2/7/20
3			Reunirse con los IT y manifestarles los cambios e implementaciones al proceso de otorgamiento de crédito	3 días	vie 3/7/20	mar 7/7/20
4			Coordinar una reunión con los IT para monitorear las implementaciones al proceso	1 día	mié 8/7/20	mié 8/7/20
5			Reunirse con los IT para monitorear las implementaciones del proceso	3 días	jue 9/7/20	lun 13/7/20
6			Preparar la exposición de los cambios implementados en el proceso.	2 días	mar 14/7/20	mié 15/7/20
7			Coordinar una capacitación con las personas involucradas en el área de productos financieros	1 día	jue 16/7/20	jue 16/7/20
8			Reunirse con los personas involucradas del área de productos financieros	2 días	vie 17/7/20	lun 20/7/20
9			Agendar reuniones periódicas con el fin de obtener nuevas innovaciones en el proceso	1 día	mar 1/9/20	mar 1/9/20
10			Reuniones para retroalimentación del proceso	20 días	lun 21/9/20	vie 16/10/20

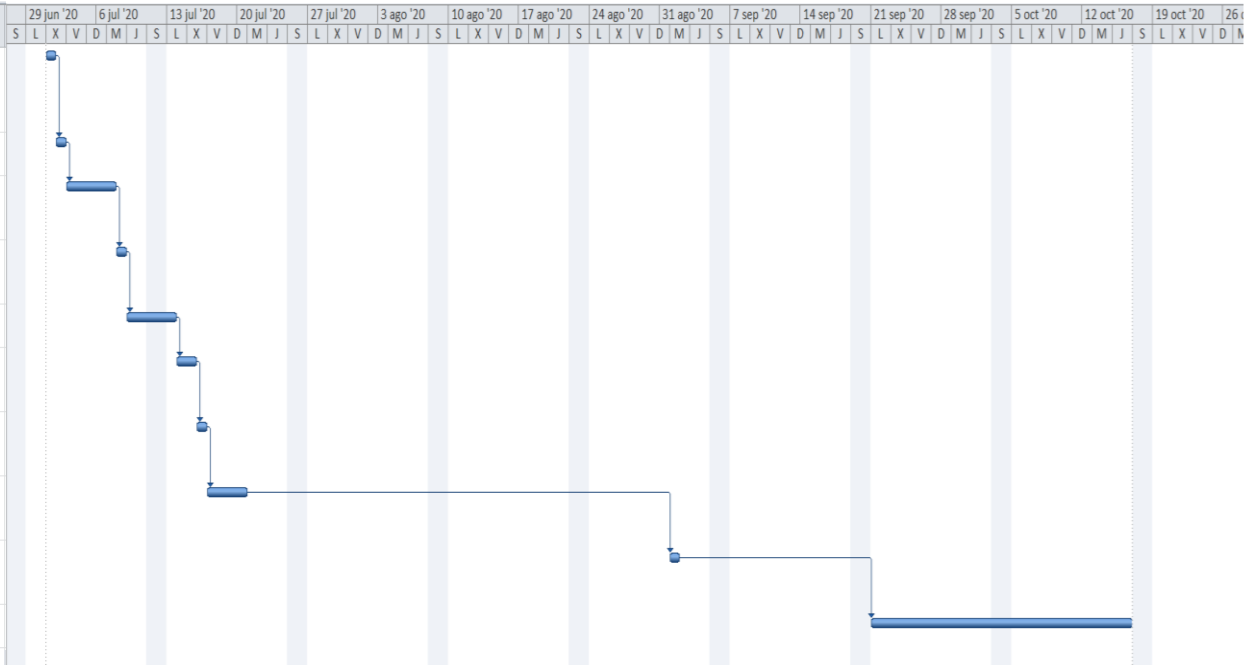


Figura 24: Plan de Mejora - Software

Tabla 7: Plan de mejora - Personas

Tipo de Debilidad
Personas
Debilidad
El manejo del proceso de otorgamiento de crédito de la CONAFIPS está conformado por empleados de diferentes áreas que tienen más actividades por las que deben responder y no dan tanta prioridad a actividades que son fuera de su área, ya que las mismas son complementarias a su trabajo.
Oportunidad de Mejora
El área de productos financieros sea totalmente independiente a las otras áreas y formen un solo equipo consolidado.

No	Actividades	Duración	Costo	Responsable	Resultados
1	Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Cronograma con actividades y fechas para implementación.
2	Coordinar una reunión con el director de productos financieros y director de riesgos	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Correo de respaldo y agenda actualizada
3	Reunirse con los directores para poder organizar su personal y cambiar de partidas si es necesario	3 días	$0,00	Director de productos financieros	Acta de acuerdo entre las partes
4	Realizar selección del personal	2 días	$0,00	Director de productos financieros y riesgos	División de funcionarios
5	Coordinar una capacitación del personal seleccionado	1 día	$0,00	Director de productos financieros y riesgos	Correo de respaldo y agenda actualizada
6	Capacitar a los empleados seleccionados	2 días	$0,00	Director de productos financieros y riesgos	Acta de constancia de la capacitación de los empleados
7	Coordinar una reunión con todo el equipo del departamento de productos	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Correo de respaldo y agenda actualizada
8	Reunirse con todo el equipo para organizar funciones	2 días	$0,00	Director de productos financieros	Resoluciones acordadas
9	Realizar seguimiento de actividades	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Controlar respuesta a los requerimientos

10	Evaluar el resultado del proceso mejorado	1 día	$0,00	Director de productos financieros	Informe de evaluación del proceso
Total			$0,00		

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor
1		Elaboración de un cronograma para la implementación de los cambios en el proceso de otorgamiento de crédito.	1 día	mié 1/7/20	mié 1/7/20	
2		Coordinar una reunión con el Director de productos financieros y director de riesgos	1 día	jue 2/7/20	jue 2/7/20	1
3		Reunirse con los directores para poder organizar su personal y cambiar de partidas si es necesario	3 días	vie 3/7/20	mar 7/7/20	2
4		Realizar selección del personal	2 días	mié 8/7/20	jue 9/7/20	3
5		Coordinar una capacitación del personal seleccionado	1 día	mié 8/7/20	mié 8/7/20	3
6		Capacitar a los empleados seleccionados	2 días	vie 10/7/20	lun 13/7/20	4
7		Coordinar una reunión con todo el equipo del departamento de productos	1 día?	vie 10/7/20	vie 10/7/20	4
8		Reunirse con todo el equipo para organizar funciones	2 días	lun 13/7/20	mar 14/7/20	7
9		Realizar seguimiento de actividades	1 día	jue 30/7/20	jue 30/7/20	8
10		Evaluar el resultado del proceso mejorado	1 día	vie 31/7/20	vie 31/7/20	9

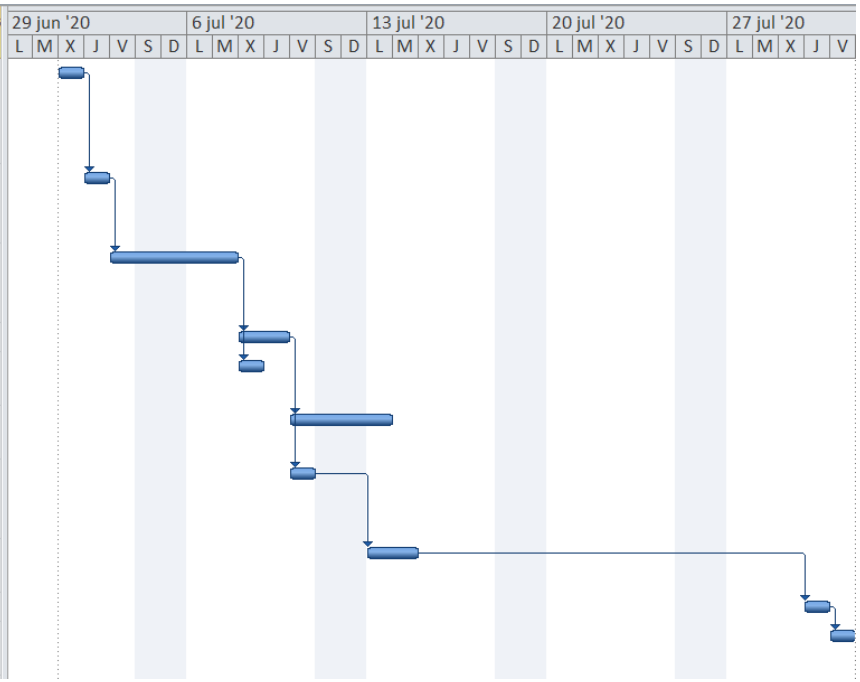


Figura 25: Plan de Mejora – Personas

3.1.5.02 Costo beneficio

Como se muestra en la tabla 7, el presupuesto total para la implementación de los planes de mejora es de $ 4.025,00 y la implementación total le tomaría a la entidad de tres a cuatro meses.

Tabla 8: Resumen costo y tiempo de planes de mejora

Resumen Planes de Mejora			
Plan de mejora	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Costo
Procesos	01-07-2020	31-08-2020	$25,00
Software	01-07-2020	15-09-2020	$4.000,00
Personas	01-07-2020	15-09-2020	$0,00
Total de inversión			**$4.025,00**

Beneficios tangibles

La implementación del manual de proceso brinda a los empleados lineamientos para la ejecución diaria de sus tareas, con esto se logrará evitar los tiempos muertos en las operaciones y que cada uno de los empleados sea más eficaz.

Con todo lo planteado, el director de productos financieros espera disminuir el tiempo de desembolso de los créditos y generar un aumento de ingreso de solicitudes de crédito mensuales.

La tabla 8 detalla las mejoras planteadas y la situación actual. También muestra un resumen del ahorro y aumento de desembolsos de crédito de manera mensual.

Tabla 9: Situación actual vs. Planes de mejora

Situación Actual	**Costo**	**Planes de mejora**	**Costo**
Ingreso de solicitudes de crédito (12)	$16.453.920,37	Aumento de solicitudes de crédito (20)	$27.423.200,61
Interés ganado	$ 822.696,02	Interés ganado	$1.371.160,03
Resmas de papel bond	$119,00	Proceso digitalizado	$400,00
Tóner	$35,00	Tóner	$35,00

El aumento de ingreso de solicitudes con la recepción de documentos digitales es el factor por el cual se aumentará la recepción de los mismos, lo cual genera más desembolsos mensuales que representan en promedio $10.969.280,25 y la ganancia para la entidad mediante el porcentaje de interés es $548.464,01. Es importante recalcar que los valores indicados son promedios de periodos pasados que se tomó como base, considerando que los valores de los préstamos son cambiantes y su tasa depende del tipo de crédito que soliciten.

La disminución de resmas de papel es significativa ya que los oficiales de crédito solo necesitarán para imprimir el informe de riesgos, evaluación y la solicitud de crédito, los cuales serán utilizados al momento de la aprobación y para su archivo. El cálculo se realizó de la siguiente manera: precio unitario por resma $3,40 * 7*5= $119,00 (7 empleados – 5 resmas por empleado)

En cuanto al proceso digitalizado se realizó una cotización de licencias y se consideró la más alta que tiene el costo de $40,00. El cálculo se realizó de la siguiente manera: $40,00*10= $400,00; se plantea que tengan acceso a la licencia 10 personas entre ellas los empleados de IT quienes deben tener el conocimiento absoluto de los programas y puedan ir innovando en más cosas a futuro.

El tóner es la tinta de la impresora, la cual se va a seguir adquiriendo, pero en menor cantidad considerando que el proceso de otorgamiento de crédito será digital. El costo se fijo mediante cotizaciones realizadas las cuales equivalen a $35,00.

En la tabla 9 se muestra un resumen de la inversión detallando los beneficios de la propuesta de mejora en el presente proyecto de investigación.

Tabla 10: Costo vs. Beneficio

Costo de implementación de planes de mejora	Beneficios
Proceso $25,00	Guía de procedimiento para cada uno de los empleados y una correcta ejecución.
Software $4.000,00	Proceso digital tanto en requisitos como en las actividades internas de trabajo. Aumento de solicitudes de crédito. Disminución de tiempo en el desembolso de un crédito.

	Control de actividades a cada uno de los oficiales de crédito. Organización de actividades, pendientes de manera óptima. Disminuye la compra de tóner y papel bond.
Total Costo $4.025,00	**Inversión a corto plazo**

Cabe mencionar que para el cálculo del costo beneficio se tomaron en cuenta únicamente los ahorros tangibles que tendrá la entidad, como el incremento de solicitudes de crédito y el ahorro de tinta y papel bond que se ocupa en cada una de las actividades. Por lo que se concluye que el costo de la inversión total se recupera en un solo mes.

Con los costos antes mencionados se estimada un ingreso de $548.464,01 mensual por el interés ganado a causa del aumento de solicitudes de crédito. Si este valor se compara con el costo de implementación de las mejoras, que asciende a $4.025,00, se puede observar que es altamente beneficioso para la organización ejecutar las acciones propuestas en los diferentes planes de mejora.

Beneficios Intangibles

Los beneficios intangibles que se detallan a continuación son de gran aporte para el desarrollo del proceso de otorgamiento de crédito, los mismos que ayudarán a obtener resultados óptimos:

- Al tener una mejor organización del proceso y de los responsables de cada una de las actividades, se eliminará el desconocimiento de su importancia dentro de la ejecución.
- Con la implementación del programa planner se podrá llevar un mejor control de la información, seguimiento y avance de cada una de las actividades.
- Al digitalizar todo el proceso de otorgamiento de crédito, se logrará brindar una mejor atención al cliente mediante un seguimiento de satisfacción y comportamiento del mismo. De acuerdo a una reunión mantenido con los oficiales de crédito, en promedio la entidad tiene tres solicitudes aceptados de las ocho que aplican ya que no tienen tiempo para venir a entregar los requisitos solicitados,

con el servicio CONAFIPS ONLINE la recepción de documentos es digital, con esto se espera que de las cinco que no acepten se aumenten dos y poner atender en su requerimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La CONAFIPS es una entidad que brinda financiamiento de segundo piso y tiene diferentes áreas que brindan los servicios de fortalecer, capacitar y orientar el manejo óptimo de los recursos financieros con el propósito que permanezcan en el mercado, por los servicios que brinda y la alta demanda que posee en el mercado tiene un buen posicionamiento. Las organizaciones que las conforman deben pasar por el proceso de evaluación de desempeño administrativo, financiero y social, este enfoque está orientado al desarrollo social, personal y profesional

Se realizó un estudio y análisis del proceso de otorgamiento de crédito para poder levantar el proceso actual y poder identificar las debilidades del mismo, se escogió este proceso considerando la gran importancia que tiene, ya que cuando una persona quiere emprender o iniciar su propia empresa uno de los obstáculos más grandes es el financiamiento y a su vez es la causa para que todo quede en papeles o ideas. Todo el análisis realizado está enfocado en agilizar las actividades para obtener pronta respuesta y así los préstamos sean más oportunos cuando las personas los necesiten, con esto también se logra disminuir el desempleo o subempleo creando nuevos campos de trabajo y el desarrollo de cada una de las personas.

Para el proceso del presente estudio se identificó la eliminación, fusión y reorganización del proceso de otorgamiento de crédito, con la finalidad de ser más eficaces en cada uno de las actividades y lograr desembolsar un crédito en el menor tiempo posible, para lograr lo establecido, la entidad tendrá que realizar algunos cambios que les permita crecer como área y como entidad, ya que el proceso de digitalizar les puede llevar tiempo, pero traerá grandes resultados.

Se planteó 4 planes de mejora, los mismos que están enfocados en el proceso, software y personas. Con la implementación de estos planes y la buena predisposición de cada uno de los empleados se reflejará resultados favorables para la entidad. El plan de mejora en cuanto a personas busca una reestructuración independiente y más organizada donde los mismos empleados puedan realizar varias actividades dependiendo del puesto que tengan y así a futuro disminuir un poco el exceso de personal o crear nuevos servicios, esto traerá

como resultado ahorro en el presupuesto de sueldos de la CONAFIPS o aumento de ingresos por el nuevo servicio.

Los planes de software que se plantea con la digitalización del proceso es una oportunidad para la entidad en: innovar, crecer y mejorar ya que busca ser más eficaces y a la vez estar preparados ante cualquier situación que impida ir a los lugares de trabajo, esto genera que los empleados puedan trabajar desde su casa o desde cualquier sitio que ellos se encuentren. Todo lo mencionado va de la mano con la reestructuración del proceso de otorgamiento de crédito, considerando que lo más importante es que entiendan el proceso, la finalidad que tiene y después saber ejecutarlo.

Recomendaciones

Una vez concluido el presente trabajo de titulación se recomienda lo siguiente:

- Realizar un análisis de las áreas que están involucradas en el proceso de otorgamiento de crédito con la finalidad de formar un equipo consolidado e independiente y fortalecer también las otras áreas cambiando partidas de los empleados y no se cree alteraciones en sus actividades.

- Mantener comunicación constante con las empleadas de IT quienes están al tanto de nuevos programas y pueden satisfacer las necesidades mediante adquisiciones de licencias o desde su misma plataforma CONAFIPS ONLINE.

- Llevar a cabo un análisis de la factibilidad de comenzar a manejar todos los procesos de la CONAFIPS de manera digital, mediante la implementación de los programas *teams, planner y sharepoint,* estos programas hoy en día son implementados por empresas privadas, las cuales han sabido aprovechar la funcionalidad de los mismos.

- Mantener reuniones con el director del área, con el fin de tener un seguimiento del trabajo realizado, saber si tienen alguna inquietud, novedad o sugerencias o la implementación de nuevas ideas las cuales deben contar con el apoyo de su líder.

- Realizar actividades de integración con todos los empleados de la entidad, para que estos sientan que su aporte es fundamental y valorado, esto se puede lograr

mediante la realización de charlas motivacionales, retiros donde se realicen actividades que nos permita también evaluar su participación, eventos de integración en fechas festivas y pequeños detalles en fechas especiales como su cumpleaños.

- Realizar charlas con los empleados de las diferentes áreas involucradas y hacerles entender la importancia de cada área y el impacto que tienen en las mismas.

- Informar sobre el procedimiento de los flujos junto con las políticas de cada uno para que los empleados recuerden siempre cuales son las políticas y lineamientos y puedan evitar sanciones innecesarias

- Al implementar el nuevo manual de procedimiento, se debe preparar una capacitación con todo el personal involucrado con el fin de esclarecer cualquier inquietud o resistencia al cambio, considerando que todo cambio siempre tiene una finalidad positiva.

- Al ejecutar el manual de procedimiento se requiere al menos una revisión semestral con el fin de detectar medidas correctivas para la mejora continua de los mismos.

- Los empleados deben tener una menta abierta o que estén dispuestos al cambio o que sean proactivos y generen propuestas de mejora.

ANEXOS

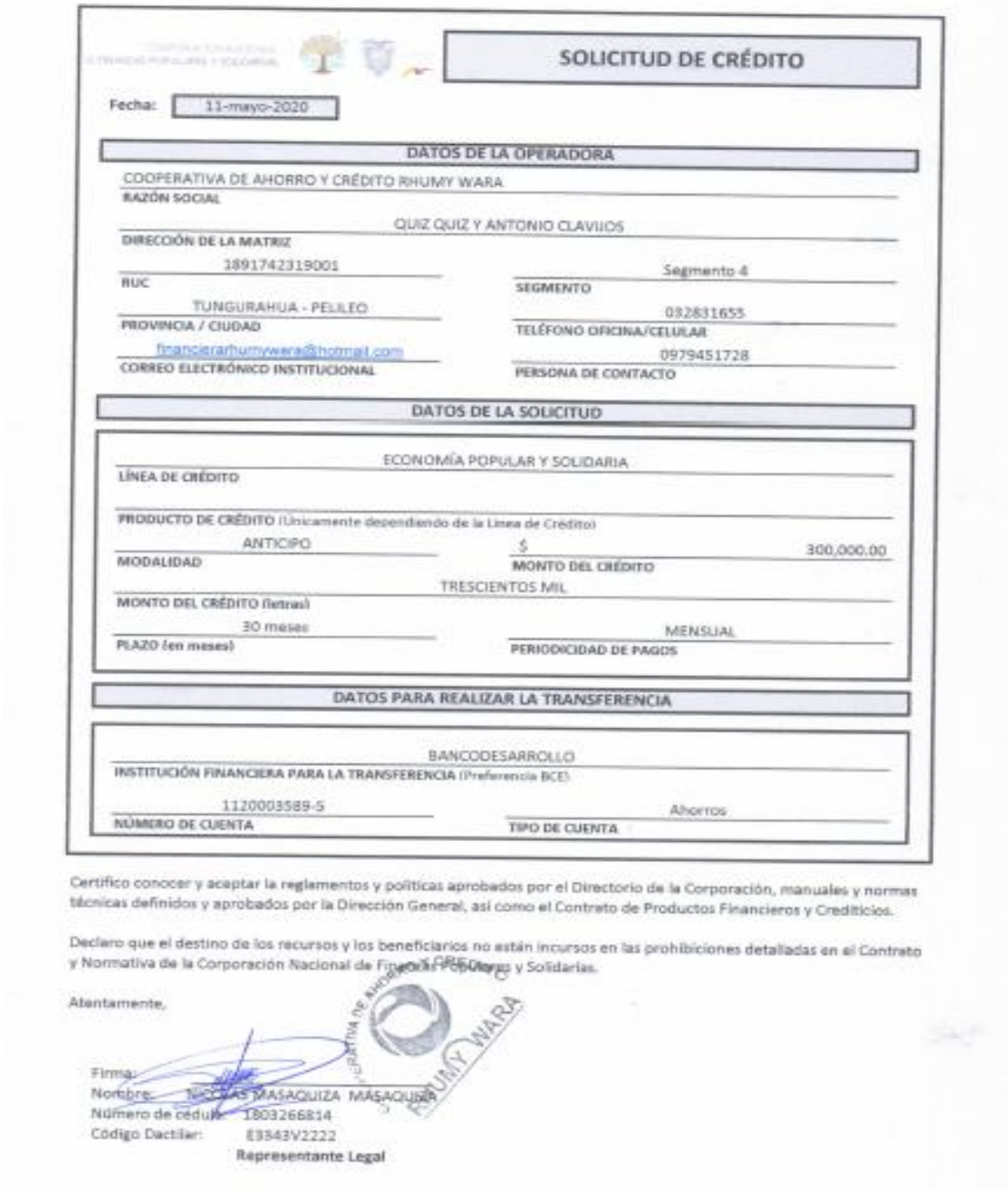
Anexo 1

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN		
Revisado por:	DIRECTOR DE PRODUCTOS FINANCIEROS DIRECTORA FINANCIERA DIRECTOR DE RIESGOS DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN		
Aprobado por:	DIRECTOR GENERAL		

Anexo 2

Proceso:	**OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**
Código del Proceso:	**ODC-01**
Propósito:	Colocar en las OSFPS los diferentes productos financieros crediticios que oferta la CONAFIPS
Alcance:	Inicia con la promoción y coordinación de recepción de documentos de la solicitud de crédito, hasta el desembolso del mismo, constitución de garantías, la custodia del expediente del crédito y garantías.
Disparador:	• Solicitud de crédito
Entradas:	• Base de Cupos • Base Integral • Informe de evaluación integral de desempeño de las OSFPS • Informe de monitoreo financiero de las OSFPS • Informe de fortalecimiento integral de las OSFPS
Macroproceso:	Macroproceso de Negocios Financieros
Productos/Servicios del Proceso:	❖ Informe de Crédito ❖ Resolución de Crédito ❖ Expediente del Crédito y de Garantías
Tipo de Proceso:	Sustantivo
Responsable del Proceso:	❖ Dirección de Productos Financieros
Partícipes del Proceso:	❖ Dirección de Productos Financieros ❖ Dirección Financiera ❖ Dirección de Inteligencia de Mercados ❖ Dirección de Gestión de Riesgos, ❖ Unidad de Evaluación ❖ Director General, Comité Técnico o Directorio según nivel de aprobación
Recursos tecnológicos:	Excel, Word, Vimasystem, Sigar, Infodigital, Credireport
Cliente y Tipo de cliente:	Interno: Dirección Financiera, Externo: OSFPS
Marco Legal:	**Interno:** ❖ Estatuto Social ❖ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ❖ Manual de políticas de intermediación financiera ❖ Reglamento Operativo de Crédito ❖ Resoluciones internas **Externo:** ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero ❖ Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera ❖ Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Anexo 3



SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha: 11-mayo-2020

DATOS DE LA OPERADORA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA
RAZÓN SOCIAL

QUIZ QUIZ Y ANTONIO CLAVIJOS
DIRECCIÓN DE LA MATRIZ

1891742319001
RUC

Segmento 4
SEGMENTO

TUNGURAHUA - PELILEO
PROVINCIA / CIUDAD

032831655
TELÉFONO OFICINA/CELULAR

financierarhumywara@hotmail.com
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL

0979451728
PERSONA DE CONTACTO

DATOS DE LA SOLICITUD

ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
LÍNEA DE CRÉDITO

PRODUCTO DE CRÉDITO (Unicamente dependiendo de la Linea de Crédito)

ANTICIPO
MODALIDAD

$ 300,000.00
MONTO DEL CRÉDITO

TRESCIENTOS MIL
MONTO DEL CRÉDITO (letras)

30 meses
PLAZO (en meses)

MENSUAL
PERIODICIDAD DE PAGOS

DATOS PARA REALIZAR LA TRANSFERENCIA

BANCODESARROLLO
INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA LA TRANSFERENCIA (Preferencia BCE)

1120003589-S
NÚMERO DE CUENTA

Ahorros
TIPO DE CUENTA

Certifico conocer y aceptar la reglamentos y políticas aprobados por el Directorio de la Corporación, manuales y normas técnicas definidos y aprobados por la Dirección General, así como el Contrato de Productos Financieros y Crediticios.

Declaro que el destino de los recursos y los beneficiarios no están incursos en las prohibiciones detalladas en el Contrato y Normativa de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

Atentamente,

Firma:
Nombre: THOMAS MASAQUIZA MASAQUIZA
Número de cédula: 1803266814
Código Dactilar: E3343V2222
Representante Legal

Anexo 4

UNIDAD DE GESTIÓN DE CRÉDITO

Informe de Solicitud de Crédito – Anticipo

Línea de Crédito: Vivienda

Institución Solicitante: xxxxxxx
Ruc: xxxxxx
Representante Legal: xxxxxx
Segmento: Segmento 1
Fondos: Recursos Propios

Resumen Ejecutivo. -
Zonas

La COAC tiene su oficina matriz en la ciudad

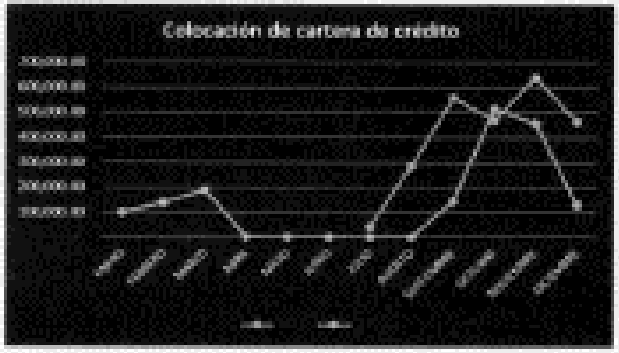
Los montos se colocaron en las siguientes provincias.

Destinos:

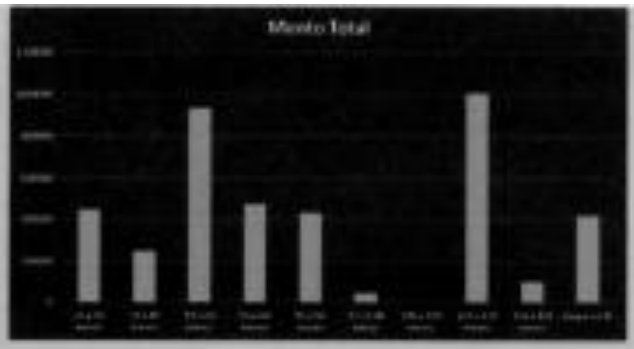
Los recursos se colocarán en:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	No.Socios	INVERSIÓN REQUERIDA	PLAZO COLOCACIÓN	FRECUENCIA DE PAGOS	MONTO PROYECTADO A COLOCAR EN LA ACTIVIDAD
TOTAL (MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO)					

Tasa efectiva:
Los montos se colocarán a una tasa nominal del
Promedio de Colocación de Vivienda. –



Concentración de la Cartera de Vivienda. -



Comportamiento de Pago. -

LINEA DE CRÉDITO	CANCELADO	VIGENTE	TOTAL
TOTAL			

Obligaciones financieras. -

De acuerdo al buro de crédito a noviembre del XXX, la COAC tiene obligaciones financieras con XXX por un saldo de XXXX dólares.

Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, Regulado SB, Regulado SEPS y Sector Comercial.

Acreedor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Sistema Financiero Regulado SB	6.852.130,00	0,00	0,00	6.852.130,00	0,00	0,00
Entidades Reguladas SEPS	6.712.612,55	0,00	0,00	6.712.612,55	0,00	0,00
Total:	13.564.742,55	0,00	0,00	13.564.742,55	0,00	0,00

Deuda reportada por el sistema financiero a noviembre 2018

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
Noviembre 2018	CAJA CENTRAL "[illegible]"	[illegible]	Comercial	no	6.852.130,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.852.130,00	
	Totales				6.852.130,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.852.130,00	

La COAC no tiene obligaciones pendientes con el IESS.

La COAC no registra deudas pendientes con el SRI.

Calificación de Riesgo CONAFIPS. -

La operadora presenta una calificación de A-1, con un promedio de altura de mora de 4 días.

Indicadores CAEL. -

Según informe para la Asignación de Cupo de Financiamiento No.XXXXX , con estados financieros a diciembre del 2018 la COAC tiene una calificación de A2 con 85 puntos, los indicadores financieros y recomendaciones constan en el Informe Técnico de la Dirección de Desarrollo de SEPS.

Resumen Financiero de la Dirección de Productos Financieros. - (diciembre 2017 - diciembre 2018)

- XXXXX
- XXXXX
- XXXXX.

5 C DE CREDITO	
CARÁCTER	
CAPACIDAD	
CAPITAL	
CONDICIONES	

Anexo 5

CORPORACIÓN NACIONAL
DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS
INFORME UNIDAD DE EVALUACIÓN UE-054-2020
REFERENCIA: UGC-030-2020

Quito, 28 de mayo de 2020.

DATOS PRELIMINARES

Nombre de la Institución solicitante:	**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RHUMY WARA**
Fecha recepción solicitud:	12 de mayo de 2020
No. de RUC:	1891742319001
Nombre del Representante Legal:	MASAQUIZA MASAQUIZA NICOLAS
Monto de solicitud de crédito:	$ 300.000,00
Línea de Crédito:	ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
Producto:	ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
Modalidad:	Anticipo

RECOMENDACIONES

Recomendación de la Dirección de Desarrollo:

OSFPS - SEGMENTO 4

OBSERVACIONES:

Evaluación Financiera - CAFI:

- Actualización: Marzo 2020
- Calificación: A3
- Puntaje: 73
- Nivel de Riesgo: Normal

Evaluación Integral:

- Calificación: B1
- Puntaje: 69.83

Cupo de Financiamiento:

- Asignado: USD 642.621,63
- Vigencia: 31 de julio de 2020

Cupo Disponible al 27/05/2020: USD 580.675,14

Procesos de Fortalecimiento:

La OSFPS se encuentra en proceso de fortalecimiento a través de apoyo directo con la CONAFIPS, desde febrero 2019.

En función a análisis inclusivo CAFI y al resumen de la evaluación de Gestión Administrativa y de Desempeño Social, se informa que el cupo de financiamiento calculado es de USD 642.621,63 y disponible es de USD 580.675,14

Anexo 6

SOLICITUD DE DESEMBOLSO Y ENTREGA DE COLATERALES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO .....

Mediante el presente y habiéndose recibido la Resolución ....., de la ....., en el cual la ..... autoriza el desembolso de la operación en mención, solicito comedidamente a usted se sirva efectuar el proceso de instrumentación de desembolso y registro de la operación descrita a continuación:

Fuente:	.....				
Linea de Crédito:	.....				
Modalidad:	.....				
Operadora:	.....				
Oficial Responsable	.....				
	Zona	Número Operación	# De Pagaré	Monto	Tasa de interés
Operación:					
TOTAL					
Son:	..... DÓLARES CON 00/100 CTVS.				

Adicionalmente y en cumplimiento del 120% mínimo sobre el monto de exposición de la operación, me permito remitir los respectivos pagarés que en calidad de garantía colateral envía la operadora para que se proceda a la custodia de los mismos y proceso pertinente.

Dichas garantías han sido verificadas, de acuerdo a lo remitido por la Dirección de Asesoría Jurídica, mediante Memorando ..... de .....
VALOR ACTUAL: .....
VALOR PRESTAMO: .....
Endosos detallados y contados a favor de la CONAFIPS, según se detalla en el anexo 2.

Agradeciendo su atención al presente, me suscribo.

Anexo 7

No.	Actividad	Responsable	recuenc	scala Fr	olume	Escala Vo	uració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Promocionar los nuevos servicios de crédito de la CONAFIPS	Oficiales de crédito	cada	6	meses	189	Solicitudes	30	minutos	0,00011671	11,03%	15,8 hrs/mes	$ 184,85	X					VAC
2	Movilizarce a indicar requisitos, condiciones y proceso a seguir	Oficiales de crédito	cada	6	meses	189	Solicitudes	30	minutos	0,00011671	11,03%	15,8 hrs/mes	$ 184,85			⧗			NAV
3	Espera por proceso		cada	6	meses	189	Solicitudes	2	semanas	0,24000000	1512,00%	2159,1 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
4	Seguimiento a los cooperativas para ofertar los prestamos	Oficiales de crédito	cada	1	semanas	8	Solicitudes	35	minutos	0,00048631	13,62%	19,4 hrs/mes	$ 228,21	⧗					VAC
5	Recibir, realizar visado y análisis de crédito y carga del informe	Oficiales de crédito	cada	10	días	3	pedidos	2	horas	0,13888889	8,33%	11,9 hrs/mes	$ 139,67	⧗					VAC
6	Elaboración y Carga de informe	Oficiales de crédito	cada	10	días	3	pedidos	1	horas	0,13888889	4,17%	6,0 hrs/mes	$ 69,83	⧗					VAC
7	Espera por proceso		cada	10	días	3	pedidos	3	horas	0,13888889	12,50%	17,9 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
8	Realizar análisis de crédito y cargar informe	Oficiales de crédito	cada	10	días	3	informe	2	horas	0,13888889	8,33%	11,9 hrs/mes	$ 139,67	X					VAC
9	Elaboración de informe	Oficiales de crédito	cada	10	días	3	pedidos	1	horas	0,13888889	4,17%	6,0 hrs/mes	$ 69,83	⧗					VAC
10	Espera por proceso		cada	10	días	3	pedidos	3	horas	0,13888889	12,50%	17,9 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
11	Realizar análisis de riesgos de crédito y cargar informe	Director de Riesgos	cada	1	semanas	3	informe	3	horas	0,02917834	26,26%	37,5 hrs/mes	$ 681,99	⧗					VAC
12	Elaboración y Carga de informe	Director de Riesgos	cada	1	semanas	3	pedidos	1	horas	0,02917834	8,75%	12,5 hrs/mes	$ 227,33	⧗					VAC
13	Espera por proceso		cada	1	semanas	3	pedidos	4	horas	0,02917834	35,01%	50,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
14	Analizar y recomendar o no solicitud de desembolso	Unidad de Evaluació	cada	1	semanas	3	informe	1	días	0,21008403	63,03%	90,0 hrs/mes	$ -	⧗					VAC
15	Espera por proceso		cada	1	semanas	3	informe	1	días	0,21008403	63,03%	90,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
16	Realizar Validación y Control previa Aprobación	Director de Producto	cada	1	semanas	3	Resolución	2	días	0,21008403	126,05%	180,0 hrs/mes	$ 3.273,53		□				VAN
17	Espera por proceso		cada	1	semanas	3	Resolución	2	días	0,21008403	126,05%	180,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
18	Aprobar o negar solicitud de desembolso	Dirección General	cada	20	días	2	Resolución	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ 61,99	⧗					VAC
19	Espera por proceso		cada	20	días	2	Resolución	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
20	Sesionar, tratar y votar sobre aprobación de crédito	Comité Técnico	cada	20	días	2	Aprobacion	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ -	⧗					VAC
21	Espera por proceso		cada	20	días	2	Aprobacion	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
22	Sesionar, tratar y votar sobre aprobación de crédito	Directorio	cada	20	días	2	Aprobacion	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ 61,99	⧗					VAC
23	Espera por proceso		cada	20	días	2	Aprobacion	1	horas	0,13888889	1,39%	2,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
24	Consolidar resolución y expediente; comunicar a la OSFPS	Oficiales de crédito	cada	21	días	3	Expediente	45	minutos	0,00231481	1,49%	2,1 hrs/mes	$ 24,94	X					VAC
25	Envio de resolución de crédito	Oficiales de crédito	cada	21	días	3	Expediente	30	minutos	0,00231481	0,99%	1,4 hrs/mes	$ 16,63			⧗			NAV
26	Espera por proceso		cada	21	días	3	Expediente	45	minutos	0,00231481	1,49%	2,1 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
27	Recibir y validar garantías	Dirección Juridica	cada	1	semanas	4	documento	2	días	0,21008403	168,07%	240,0 hrs/mes	$ 4.364,71	⧗					VAC
28	Espera por proceso		cada	1	semanas	4	documento	2	días	0,21008403	168,07%	240,0 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
29	Revisar ajustes de cobertura	Oficiales de crédito	cada	22	días	3	Expediente	2	horas	0,13888889	3,79%	5,4 hrs/mes	$ 63,48		□				VAN
30	Envio de expediente a revisión	Oficiales de crédito	cada	22	días	3	Expediente	15	minutos	0,00231481	0,47%	0,7 hrs/mes	$ 7,94			⧗			NAV
31	Espera por proceso		cada	22	días	3	Expediente	3	horas	0,13888889	5,68%	8,1 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
32	Revisar el cumplimiento de requisitos legales	Dirección Juridica	cada	25	días	4	documento	2	horas	0,13888889	4,44%	6,3 hrs/mes	$ 115,42		□				VAN
33	Espera por proceso		cada	25	días	4	documento	2	horas	0,13888889	4,44%	6,3 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
34	Solicitar cambio de garantías	Oficiales de crédito	cada	25	días	1	documento	30	minutos	0,00231481	0,28%	0,4 hrs/mes	$ 4,66	⧗					VAC
35	Envio de solicitud de cambio de garantías	Oficiales de crédito	cada	25	días	1	documento	30	minutos	0,00231481	0,28%	0,4 hrs/mes	$ 4,66			⧗			NAV
36	Espera por proceso		cada	25	días	1	documento	30	minutos	0,00231481	0,28%	0,4 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
37	Validar garantías	Dirección Juridica	cada	25	días	4	documento	2	horas	0,13888889	4,44%	6,3 hrs/mes	$ 115,42		□				VAN
38	Envio de datos validados	Dirección Juridica	cada	25	días	3	Expediente	15	minutos	0,00231481	0,42%	0,6 hrs/mes	$ 10,82			⧗			NAV
39	Realizar liquidación de crédito y solicitar desembolso de la Opera	Dirección Financiera	cada	25	días	1	liquidación	30	minutos	0,00231481	0,28%	0,4 hrs/mes	$ -	⧗					VAC
40	Envio de solicitus de desembolso	Dirección Financiera	cada	25	días	1	liquidación	15	minutos	0,00231481	0,14%	0,2 hrs/mes	$ -			⧗			NAV
41	Espera por proceso		cada	25	días	1	liquidación	45	minutos	0,00231481	0,42%	0,6 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
42	Recibir, revisar expediente y realizar el desembolso y custodiar g	Dirección Financiera	cada	25	días	3	Expediente	24	horas	0,13888889	40,00%	57,1 hrs/mes	$ -	⧗					VAC
43	Espera por proceso		cada	25	días	3	Expediente	24	horas	0,13888889	40,00%	57,1 hrs/mes	$ -				⧗		NAV
44	Archivo de las garantías de crédito	Dirección Financiera	cada	26	días	3	Expediente	25	minutos	0,00231481	0,67%	1,0 hrs/mes	$ -					⧗	NAV

Total carga	3570,5 hrs/mes
Requiere	25,00 personas

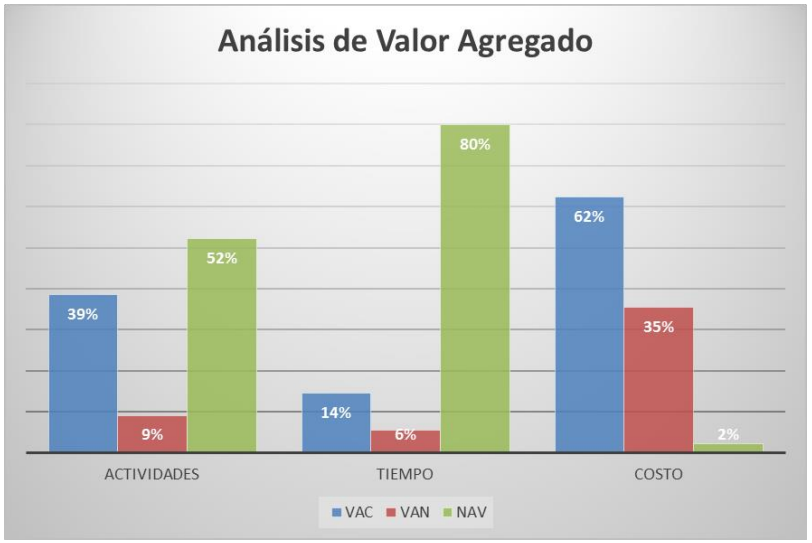
Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
Director de Productos financieros	$ 2.597,00	$ 18,19
Oficiales de crédito	$ 1.676,00	$ 11,74
Director de Riesgos	$ 2.597,00	$ 18,19
Dirección General	$ 4.463,00	$ 31,25
Directorio	$ 4.463,00	$ 31,25
Dirección Financiera	$ 2.597,00	$ 18,19
Dirección Juridica	$ 2.597,00	$ 18,19

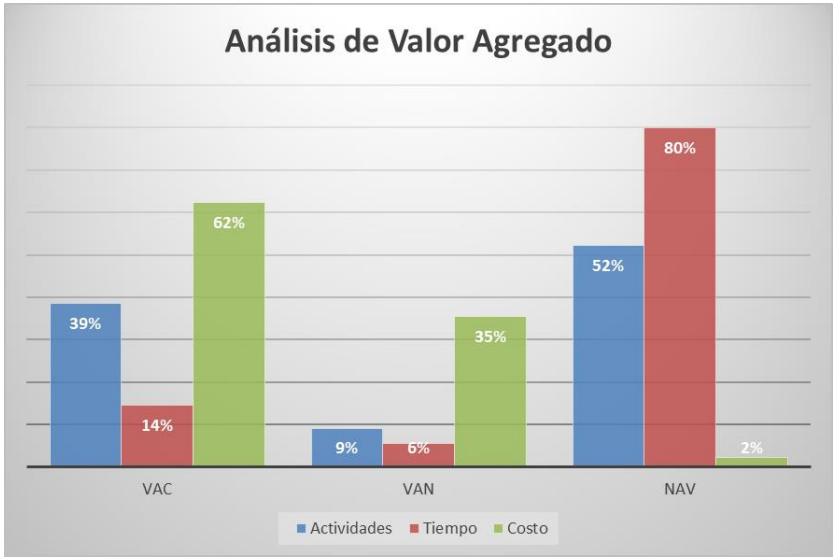
VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	17 act	516,9 hrs	$ 6.259,65
VAN	4 act	198,1 hrs	$ 3.567,86
NAV	23 act	2855,5 hrs	$ 224,89
Total	44 act	3570,5 hrs	$ 10.052,40

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	39%	14%	62%
VAN	9%	6%	35%
NAV	52%	80%	2%
Total	100%	100%	100%





Anexo 8

No.	Actividad	Responsable	recuenci	cala F	Volume	scala Vo	uración	scala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Seguimiento a los cooperativas para ofertar los prestamos	Oficiales de crédito	cada	1	8	Solicitude	35	minutos	0,00048631	13,62%	19,4 hrs/mes	$ 228,21	x					VAC
2	Espera por proceso		cada	1	8	Solicitude	1	días	0,21008403	168,07%	240,0 hrs/mes	$ -				x		NAV
3	Verificar la información que suben en la plataforma CONAFIPS on line y cargar en te	Oficiales de crédito	cada	3	8	Solicitude	30	minutos	0,00231481	18,52%	26,4 hrs/mes	$ 310,37		x				VAC
4	Realizar el visado y análisis del crédito con la emision del informe y carga en teams	Oficiales de crédito	cada	3	3	pedidos	1	horas	0,13888889	13,89%	19,8 hrs/mes	$ 232,78	x					VAC
5	Elaboración de Informe	Oficiales de crédito	cada	3	3	pedidos	35	minutos	0,00231481	8,10%	11,6 hrs/mes	$ 135,79	x					VAC
6	Espera por proceso		cada	3	3	pedidos	1	horas	0,13888889	13,89%	19,8 hrs/mes	$ -				x		NAV
7	Movilización para entregar el pagare		cada	3	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	2,31%	3,3 hrs/mes	$ -			x			NAV
8	Según en el informe del dep créditos se anliza el tipo de pagaré	Dirección Juridica	cada	4	3	pedidos	2	horas	0,13888889	20,83%	29,8 hrs/mes	$ 541,04	x					VAC
9	Envío informe de análisis de crédito por teams	Oficiales de crédito	cada	4	3	pedidos	5	minutos	0,00231481	0,87%	1,2 hrs/mes	$ 14,55			x			NAV
10	Realizar análisis de riesgo y evaluación con la elaboración de informes	Director de Riesgos	cada	4	3	pedidos	2	horas	0,13888889	20,83%	29,8 hrs/mes	$ 541,04	x					VAC
11	Elaboración de Informe	Director de Riesgos	cada	4	3	pedidos	40	minutos	0,00231481	6,94%	9,9 hrs/mes	$ 180,35	x					VAC
12	Envio de informes al departamento de productos por teams	Director de Riesgos	cada	4	3	pedidos	5	minutos	0,00231481	0,87%	1,2 hrs/mes	$ 22,54			x			NAV
13	Solicitar respuesta al departamento juridico sobre el pagare personalmente y por tea	Oficiales de crédito	cada	5	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	1,39%	2,0 hrs/mes	$ 23,28	x					VAN
14	Espera por proceso		cada	5	3	pedidos	30	minutos	0,00231481	4,17%	6,0 hrs/mes	$ -				x		NAV
15	Incorporacion de los tres informes para que pase a la aprobación	Oficiales de crédito	cada	5	3	pedidos	15	minutos	0,00231481	2,08%	3,0 hrs/mes	$ 34,92	x					VAN
16	Movilización para entrega de expediente	Oficiales de crédito	cada	5	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	1,39%	2,0 hrs/mes	$ 23,28			x			NAV
17	Aprobacion o negación por el comité seleccionado	Dirección General	cada	7	3	pedidos	40	minutos	0,00231481	3,97%	5,7 hrs/mes	$ -		x				VAC
18	Movilización para entrega de expedientes aprobados o rechazados	Dirección General	cada	7	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	0,99%	1,4 hrs/mes	$ -			x			NAV
19	Si el préstamo es negado se solicita al juridico devolución del pagaré	Oficiales de crédito	cada	7	1	pedidos	10	minutos	0,00231481	0,33%	0,5 hrs/mes	$ 5,54	x					VAC
20	Si es Aprobado se envía el expediente al dep finaniero para validar ajustes de cober	Oficiales de crédito	cada	8	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	0,87%	1,2 hrs/mes	$ 14,55	x					VAC
21	Espera por proceso		cada	8	3	pedidos	25	minutos	0,00231481	2,17%	3,1 hrs/mes	$ -				x		NAV
22	Movilización para entrega de expediente aprobado	Oficiales de crédito	cada	8	3	pedidos	10	minutos	0,00231481	0,87%	1,2 hrs/mes	$ 14,55			x			NAV
23	Validación de expediente	Dirección Financiera	cada	10	3	pedidos	2	horas	0,13888889	8,33%	11,9 hrs/mes	$ 216,42		x				VAN
24	Espera por proceso		cada	10	3	pedidos	3	horas	0,13888889	12,50%	17,9 hrs/mes	$ -				x		NAV
25	Se procede al registro contable y transferecnia	Dirección Financiera	cada	10	3	pedidos	40	minutos	0,00231481	2,78%	4,0 hrs/mes	$ 72,14	x					VAC
26	Se procede archivar expedientes	Dirección Financiera	cada	10	3	pedidos	15	minutos	0,00231481	1,04%	1,5 hrs/mes	$ 27,05					x	VAC

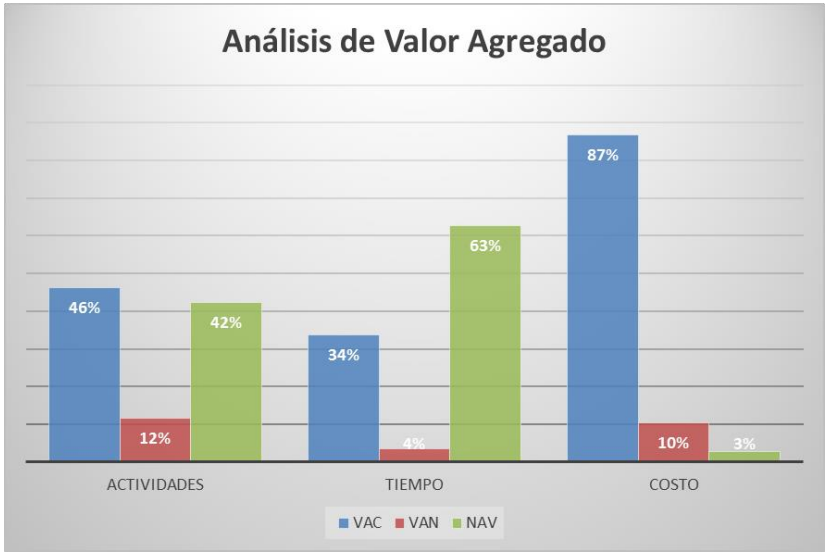
No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Director de Productos financieros	$ 2.597,00	$ 18,19
2	Oficiales de crédito	$ 1.676,00	$ 11,74
3	Director de Riesgos	$ 2.597,00	$ 18,19
4	Directorio - Comité	$ 4.463,00	$ 31,25
6	Dirección Financiera	$ 2.597,00	$ 18,19
7	Dirección Juridica	$ 2.597,00	$ 18,19

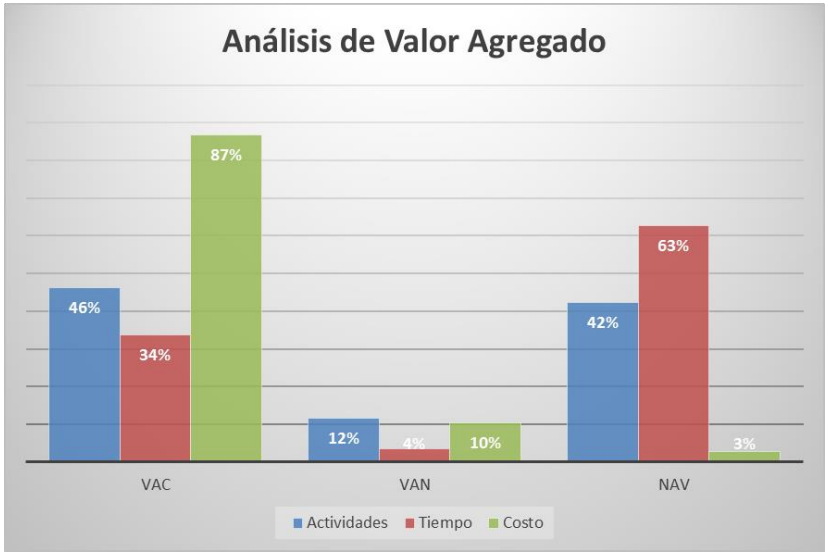
VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	12 act	159,5 hrs	$ 2.288,86
VAN	3 act	16,9 hrs	$ 274,61
NAV	11 act	297,2 hrs	$ 74,92
Total	26 act	473,6 hrs	$ 2.638,39

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	46%	34%	87%
VAN	12%	4%	10%
NAV	42%	63%	3%
Total	100%	100%	100%





Anexo 9
Manual de procedimientos

1.- Propósito

Realizar un análisis en el otorgamiento de crédito para un desembolso eficaz a las entidades OSFPS.

2.- Alcance

Aplica para créditos con modalidad de adelantos o reembolsos.

3.- Responsable del proceso

Directo de Productos financieros

4.- Definiciones

Análisis: es un proceso que permitirá conocer e interpretar información con la finalidad de identificar puntos de valor.

Aprobación: proceso en el que analizan los riesgos que presenta la entidad solicitante.

Archivo: sitio donde se conservan los documentos ordenados y clasificados.

Desembolso: entrega de dinero al prestatario**.**

Documento: es un soporte físico que tiene un mensaje informativo y la posibilidad de transmisión o difusión de este conocimiento.

Informe: describe las cualidades, las características y el contexto de algún hecho y se basa en la observación y el análisis.

Recomendación: consejo que se da a una persona por considerarse ventajoso, beneficioso o riesgoso.

Registro contable: es movimiento contable con el objetivo de proporcionar información financiera del mismo.

Solicitud de crédito: procedimiento que consiste en pedir un préstamo a una institución financiera

Transferencia: transferencia electrónica de fondos de una entidad a otra entidad.

Validación: entrega de datos limpios y claros que cumplen con los requisitos y los parámetros.

5.- Políticas

- Los oficiales de crédito deben reportar su trabajo y novedades al director de productos financiero cada semana.
- Los oficiales de crédito deben tener toda la información de los créditos actualizadas en el *teams y planner*.
- Los oficiales de crédito deben notificar al resto de sus compañeros, que forman parte del proceso, que la información está cargada y revisada.
- Los oficiales de crédito deben realizar seguimientos a sus compañeros de otras áreas para obtener la información a tiempo.
- El director de productos financieros debe realizar seguimiento a los oficiales de crédito para ver si están realizando su trabajo y preguntar sobre alguna novedad.
- Todos los funcionarios que forma parte del proceso de otorgamiento de crédito deben dar respuesta a los pedidos máximo a los dos días desde que se solicita la información.

6.-Indicadores

Nombre			Tiempo de respuesta al trámite y finalización del otorgamiento de crédito.			
Descripción			Estos indicadores nos permiten conocer el tiempo y demora en el que incurre las actividades establecidas a medir y poder aplicar diferentes estrategias. El análisis de estos indicadores se utilizará como apoyo a las solicitudes de préstamos procesados.			
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite inferior**	**Límite superior**	**Responsable de medición**	**Responsable de análisis**
(Número de solicitudes aprobadas o negadas / Total de solicitudes ingresadas en el periodo) * 100	Mensual	Positivo	70%	85%	Oficial de créditos	Director de productos financieros

Números de días transcurridos desde el ingreso de la solicitud (visado exitoso) hasta que se desembolsó la operación.	Trimestral	Positivo	70%	85%	Oficial de créditos	Director de productos financieros
Número de horas transcurridas desde que recibe el expediente hasta que carga en informe en la carpeta compartida/ 8 horas diarias de trabajo.	Mensual	Positivo	70%	80%	Oficial de créditos	Director de productos financieros
Número de horas desde que revisa si el informe ya está cargado/ Total de horas empleadas hasta dar respuesta al informe	Mensual	Positivo	70%	80%	Oficial de créditos	Director de productos financieros
(Total de créditos otorgados/Total de créditos planificados) *100	Mensual	Positivo	70%	85%	Oficial de créditos	Director de productos financieros

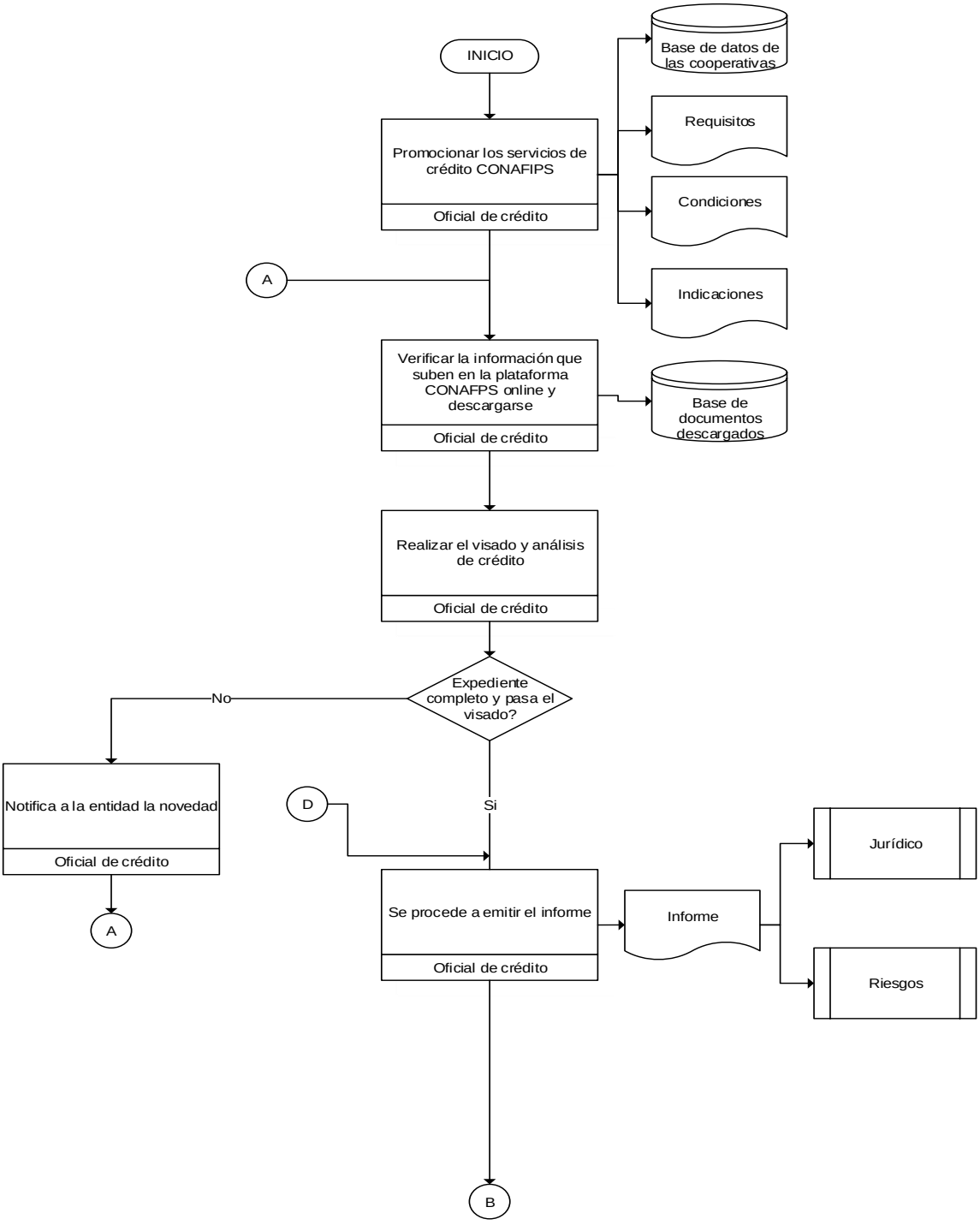
7.- Documentos

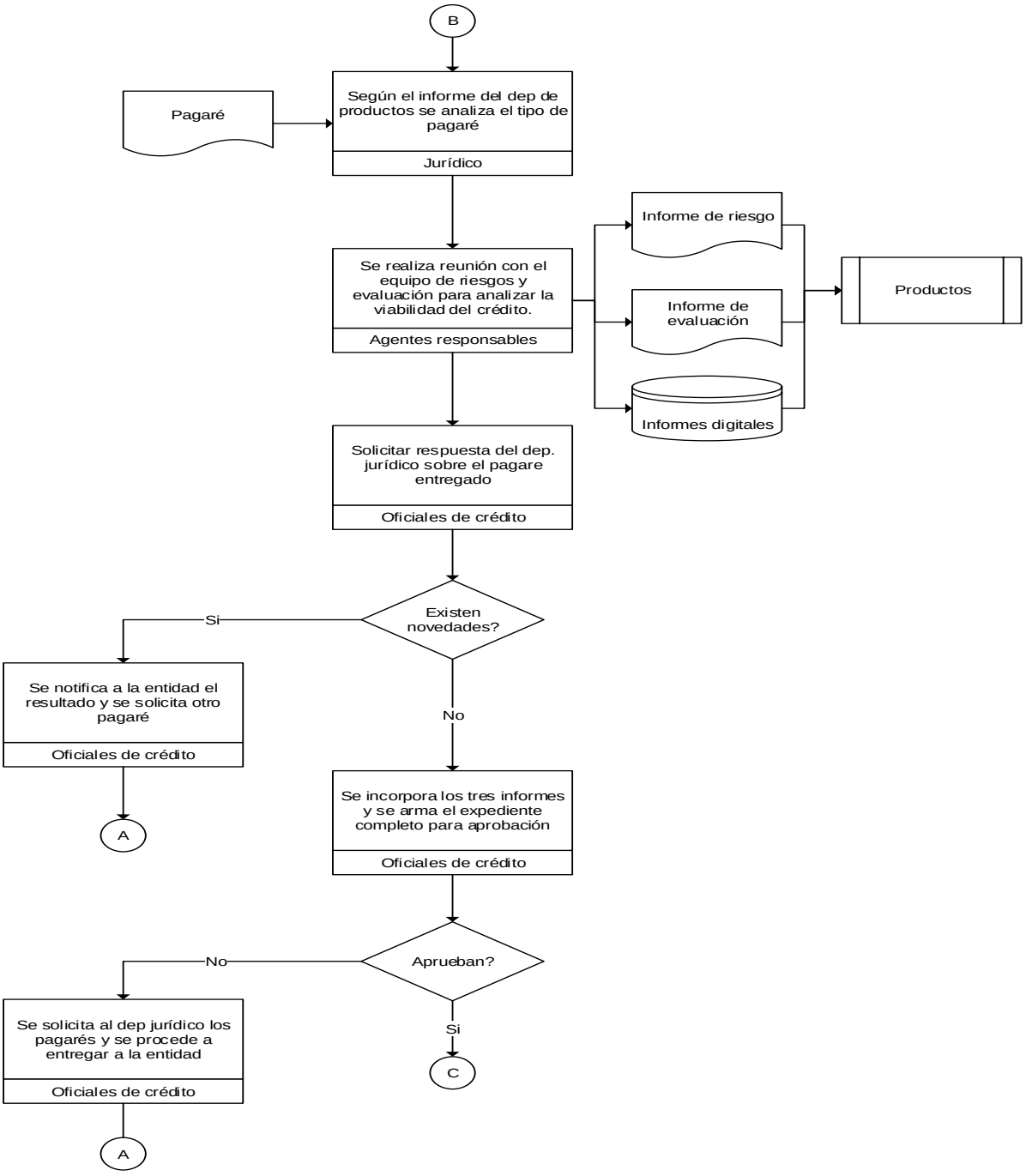
Expediente de solicitud de crédito

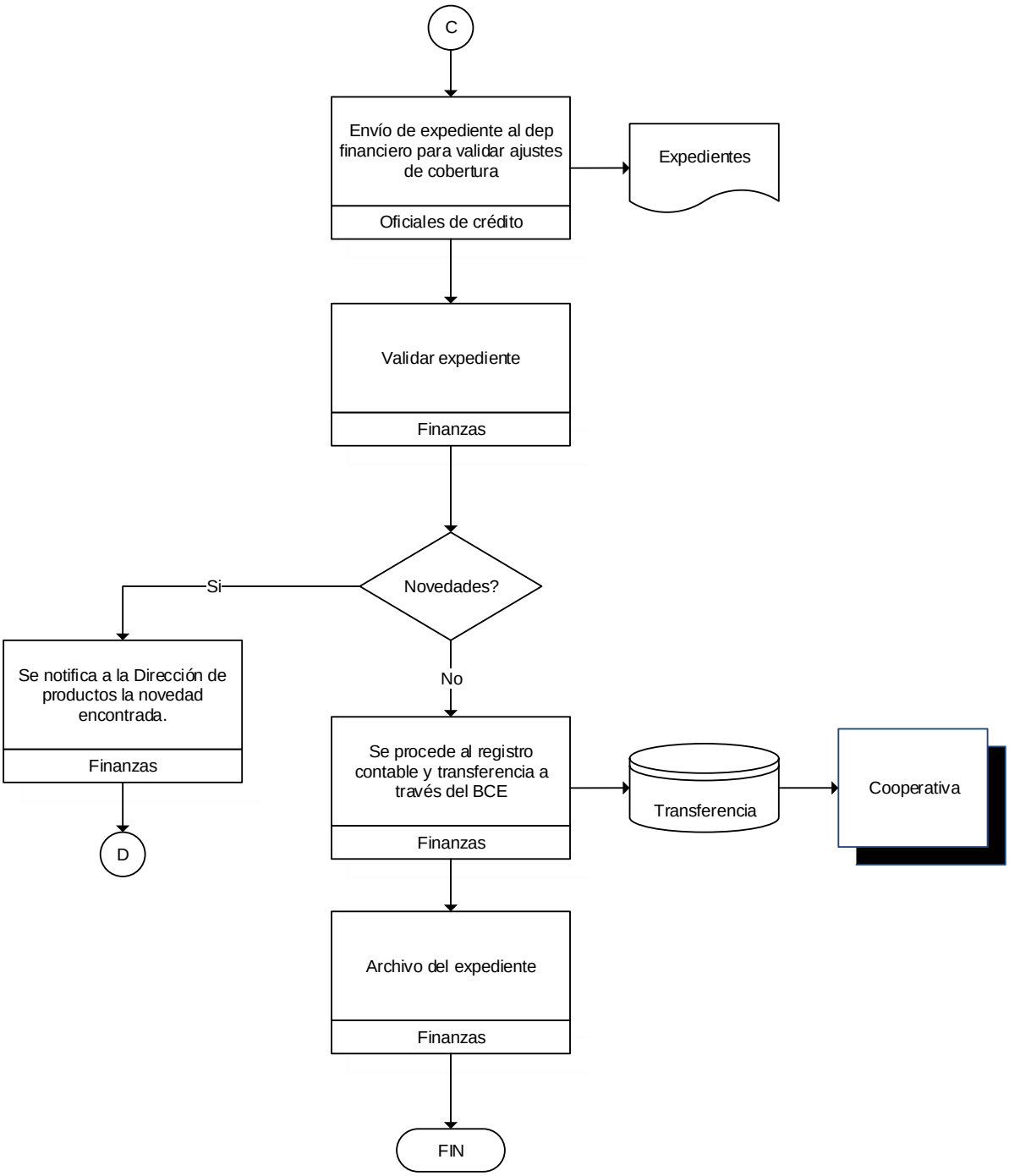
8.- Registro

Código	Cooperativa	Formato	Retención	Disposición
01525	Juan de Salinas	Digital y Físico	5 años	Físico destruir- Digital guardar archivos en sharepoint

9.- Diagrama de flujo




B
Pagaré
Según el informe del dep de productos se analiza el tipo de pagaré
Jurídico
Informe de riesgo
Se realiza reunión con el equipo de riesgos y evaluación para analizar la viabilidad del crédito.
Agentes responsables
Informe de evaluación
Productos
Informes digitales
Solicitar respuesta del dep. jurídico sobre el pagare entregado
Oficiales de crédito
Existen novedades?
Si
No
Se notifica a la entidad el resultado y se solicita otro pagaré
Oficiales de crédito
A
Se incorpora los tres informes y se arma el expediente completo para aprobación
Oficiales de crédito
Aprueban?
No
Si
Se solicita al dep jurídico los pagarés y se procede a entregar a la entidad
Oficiales de crédito
A
C


C
Envío de expediente al dep financiero para validar ajustes de cobertura
Oficiales de crédito
Expedientes
Validar expediente
Finanzas
Novedades?
Si
No
Se notifica a la Dirección de productos la novedad encontrada.
Finanzas
D
Se procede al registro contable y transferencia a través del BCE
Finanzas
Transferencia
Cooperativa
Archivo del expediente
Finanzas
FIN

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, R. C. (Enero de 2019). *EUMET.NET*. Obtenido de Revista CCSS: Contrinuciones en Ciencias Sociales Economía Polular Y Solidaria: Su Evolución En El Contexto Ecuatoriano : http://www.eumed.net/rev/cccss/2018/01/economia-popular-ecuador.html

Ana Moliner & Monica Call . (4 de Marzo de 2015). *NAE*. Obtenido de Ventajas de la gestión por procesos: https://nae.global/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/

Bergholz, S. P. (11 de Junio de 2011). *medwave.* Obtenido de medwave.: https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057

CONAFIPS. (2019). *CONAFIPS*. Obtenido de CONAFIPS: https://www.finanzaspopulares.gob.ec/quienes-somos/

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

Corrales, L. A. (2009). *Norma ISO 9000-2000.* Quito : Escuela Politecnica Nacional .

Ecuador, D. (2019). *Derecho Ecuador* . Obtenido de Derecho Ecuador : https://www.derechoecuador.com/cooperativismo-

Estrella, H. J. (Octubre de 2016). *Economia Solidaria. Historia, Practica y su Fortalecimiento.* Obtenido de Flacsoandes: https://biblio.flacsoandes.edu.ec

Hernandez, L. A. (2018). *Galeon.com*. Obtenido de MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS: http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm

Las Normas ISO 9000 del 2000. (2000). *Las Normas ISO 9000 del 2000.* Quito .

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria . (10 de Mayo de 2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria : http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf

Mendiguren, E. y. (2016). *Economia Popular y Solidaria* .

Noriega, A. M. (Julio de 2018). *eumed.net*. Obtenido de EL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR A TRAVÉS DE LA HISTORIA: https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html

OBS. (2019). *OBS* . Obtenido de Beneficios de elaborar un mapa de procesos en tu empresa: https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/beneficios-de-elaborar-un-mapa-de-procesos-en-tu-empresa

Ponce. (2008). *Economia Popular Y Solidaria* .

Saltos, F. (2017). *Gestion Digital* . Obtenido de Situación y perspectivas de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/situacion-y-perspectivas-de-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-0

Superintencia de Economia Popular y Solidaria . (2019). *Superintencia de Economia Popular y Solidaria* . Obtenido de Superintencia de Economia Popular y Solidaria: https://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps