

**Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**

**Programa de Maestría en Gerencia para el Desarrollo**

**Sistematización y Aplicación de Buenas Prácticas de Gestión de la Calidad en  
Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador**

**Director de Tesis: Ing. Marcela Pérez**

**Andres Patricio Freire Altamirano**

**2011**

Al presentar esta monografía como uno de los requisitos previos para la obtención del título de diploma/especialista superior, autorizo al Centro de Información de la Universidad para que haga de este trabajo un documento disponible para su lectura según las normas de la institución.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, los derechos de publicación de este trabajo o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor hasta por un período de 30 meses contados después de su aprobación.

Andrés Patricio Freire Altamirano

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PARA EL DESARROLLO**

**SISTEMATIZACION Y APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTION  
DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES DE FINANZAS POPULARES Y  
SOLIDARIAS DEL ECUADOR**

**ANDRES PATRICIO FREIRE ALTAMIRANO**

**QUITO, MAYO DEL 2011**

## **RESUMEN**

El presente documento, pretende analizar que la institucionalidad del sistema financiero popular y solidario no propende a la aplicación de tecnologías de gestión y administración en base a principios de calidad. En este segmento organizacional que se procura abordar, son contadas las excepciones donde se han iniciado procesos de modernización enfocados a alcanzar calidad y excelencia en la gestión. La propuesta innovadora de gestión de la calidad para Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, busca que este documento se convierta en una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de la Calidad y se espera que sirva para que logren mejorar la eficiencia en la ejecución de sus operaciones y así alcanzar mayores beneficios enfocados en la población de menores recursos de nuestro país. Este sector, en la búsqueda de mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus programas y proyectos en beneficio de población vulnerable y con la necesidad de mejorar sus condiciones de vida; deberán encaminar sus procesos de trabajo hacia modelos estructurados de gestión, buscando alcanzar los más altos estándares de cumplimiento y el uso de este modelo de gestión debería servir para la mejora e innovación permanente, y así constituir un aporte decisivo a la calidad, orientado hacia la creación de valor para los grupos de interés y permitiendo un desarrollo sostenido y sistemático. Esta Guía constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales, la misma que puede ser utilizada para propósitos de planificación, mejora e innovación. El marco general desde una perspectiva de sistema, incorpora los conceptos centrales comprendidos en los criterios de Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Orientación hacia los Grupos de Interés; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Orientación hacia las Personas; Gestión de Procesos; y Resultados.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi esposa, quien con su paciencia, sacrificio y amor supo ser la fuente de energía y fuerza en nuestro hogar, lo que me permitió dedicarle mi total esfuerzo a mis estudios y en particular a este documento.

A mi hijo, José Andrés, quien con su alegría y ternura alegra todos mis días y noches. Espero que este logro, que es también suyo, le deje una enseñanza de tesón y empeño para alcanzar todas las metas que se trace en su vida.

A mi pequeña nueva ilusión, que me ha dado nuevos bríos para dar lo mejor de mí en todo lo que hago a nivel personal, familiar, profesional y académico. Eres la luz de esperanza que renueva y consolida a nuestra familia.

Los amo a los tres, son mi razón de vivir.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Universidad Andina Simón Bolívar, por su búsqueda de la excelencia en la formación de profesionales que no descuiden los componentes académicos y de investigación necesarios en procesos pedagógicos que apunten a asegurar una nueva generación de expertos del desarrollo.

Mención especial a todos los docentes que de una u otra forma, tanto en la Especialización como en la Maestría, aportaron a mi crecimiento personal, técnico y científico. Su rigurosidad y alta exigencia me permitieron conocer mis límites y capacidad de reflexión, análisis y trabajo duro.

Sería injusto dejar de lado a quienes han acompañado la elaboración de este documento. A Marcela, mi Directora, gracias por tu guía y consejo oportuno cuando lo necesite, fuiste fundamental en el diseño y construcción de cada capítulo.

A los Economistas Wilson Araque y Geovanny Cardoso, gracias por su capacidad crítica, retroalimentación y por cuestionar aquellas cosas que uno cree son verdad absoluta, prueba de ello esta tesis, que arroja resultados muy interesantes, no los preconcebidos en un inicio, pero muy interesantes.

Finalmente al ser supremo, Dios, quien me ha dado fuerza y motivación para seguir adelante, y me ha demostrado que con Fe todo se puede.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

Capítulo I: Introducción.....	11
1.1 Antecedentes	
1.2. Objetivos	
1.3. Justificación	
Capítulo II: Marco Teórico.....	18
2.1. Marco conceptual	
2.2. Marco Referencial	
2.2.1. Evolución histórica de los Sistemas de calidad en Ecuador	
2.2.1.1. Sistemas Financiero Ecuatoriano	
2.2.2. Aplicación de enfoques de calidad en instituciones financieras	
2.2.3. Economía Popular y Solidaria en el Ecuador	
Capítulo III: Guía de buenas prácticas de gestión de la calidad para Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias.....	46
3.1. Área de Liderazgo	
3.2. Área de Planeamiento Estratégico	
3.3. Área de Orientación hacia los Grupos de Interés	
3.4. Área de medición, análisis y gestión del conocimiento	
3.5. Área de orientación hacia las personas	

3.6. Área de gestión de procesos	
3.7. Área de Resultados.	
Capítulo IV: Diseño Metodológico .....	87
4.1. Tipo de Investigación	
4.2. Población objetivo	
4.3. Instrumentos de recolección de información	
4.4. Recolección de información	
4.5 Procesamiento y validación de información	
4.6. Consolidación y preparación de informes	
Capítulo V: Diagnóstico Situacional de aplicación de la Guía de Buenas Prácticas en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias.....	98
5.1. Área de Liderazgo	
5.2. Área de Planeamiento Estratégico	
5.3. Área de Orientación hacia los Grupos de Interés	
5.4. Área de medición, análisis y gestión del conocimiento	
5.5. Área de orientación hacia las personas	
5.6. Área de gestión de procesos	
5.7. Área de Resultados.	
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
Bibliografía.....	152
Anexos.....	155



## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Organigrama Modelo de una Institución de finanzas populares y solidarias

Cuadro 2: Encuesta de diagnóstico del área de liderazgo

Cuadro 3: Encuesta de diagnóstico del área de planeamiento estratégico

Cuadro 4: Encuesta de diagnóstico del área de orientación hacia grupos de interés

Cuadro 5: Encuesta de diagnóstico del área de análisis y gestión del conocimiento

Cuadro 6: Encuesta de diagnóstico del área de orientación hacia las personas

Cuadro 7: Encuesta de diagnóstico del área de gestión por procesos

Cuadro 8: Encuesta de diagnóstico del área de gestión por resultados

Cuadro 9: Graficación de encuestas de diagnóstico

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción detallada de Instituciones de finanzas populares y solidarias participantes del diagnóstico

Tabla 2: Resumen de diagnóstico del área de Liderazgo

Tabla 3: Cruce de resultados del área de Liderazgo con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 4: Resumen de diagnóstico del área de planeamiento estratégico

Tabla 5: Cruce de resultados del área de planeamiento estratégico con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 6: Resumen de diagnóstico del área de orientación hacia grupos de interés

Tabla 7: Cruce de resultados del área de orientación hacia grupos de interés con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 8: Resumen de diagnóstico del área de análisis y gestión del conocimiento

Tabla 9: Cruce de resultados del área de análisis y gestión del conocimiento con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 10: Resumen de diagnóstico del área de orientación hacia las personas

Tabla 11: Cruce de resultados del área de orientación hacia las personas con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 12: Resumen de diagnóstico del área de gestión por procesos

Tabla 13: Cruce de resultados del área de gestión por procesos con resultados financieros y de satisfacción del cliente

Tabla 14: Resumen de diagnóstico del área de gestión por resultados

Tabla 15: Cruce de resultados del área de gestión por resultados con resultados financieros y de satisfacción del cliente

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La gestión de las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, históricamente en el Ecuador, no ha sido objeto de grandes apoyos por parte del Estado, sino más bien se pueden destacar iniciativas desarrolladas desde los organismos cooperantes orientadas a la formulación, implementación y evaluación de proyectos.

Esta realidad ha cambiado en la actualidad, dado que el nuevo régimen impulsa un modelo económico sustentado en los principios de la economía popular y solidaria, tal y como lo plantea la Constitución de la República emitida en el año 2008, en los artículos 283, 309 y 311.<sup>1</sup>, siendo éste, uno de los ejes centrales de la nueva agenda del desarrollo del Gobierno del Presidente Rafael Correa.<sup>2</sup>

Con estos antecedentes, se considera importante analizar, que la realidad organizacional del país, compuesta en su mayoría por empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones públicas, en su generalidad, no propenden la aplicación de

---

<sup>1</sup> Los artículos citados de Constitución de la República del Ecuador, establecen que:

Artículo 283.- 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, p.140

Artículo 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez, p. 147

Artículo 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria, p. 148

<sup>2</sup> Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador (Período 2008 – 2012)

tecnologías de gestión y administración en base a principios de calidad, fenómeno que no es ajeno a las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias. En este segmento organizacional que se procura abordar, son contadas las excepciones donde se han iniciado procesos de modernización enfocados a alcanzar calidad y excelencia en la gestión.

Este tipo de procesos, se pueden encontrar alineados en distintos modelos de gestión de la calidad, desarrollados a partir de conceptos y métodos innovadores para gestionar los siguientes aspectos: liderazgo institucional, planeamiento estratégico, gestión de los grupos de interés, desarrollo del personal, gestión por procesos, y gestión por resultados.

Estos parámetros no han sido difundidos, aplicados y/o evaluados de forma sistemática en la mayoría de Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias ecuatorianas, lo cual nos lleva a evaluar su aplicación tomando como referencia los modelos y buenas prácticas internacionales.

La gestión de la calidad para Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, tiene como origen un concepto de amplio éxito mundial, que para la realidad del Ecuador puede representar un gran catalizador de la mejora en la ejecución de sus programas y con ello de sus resultados institucionales. Se busca entonces, que este documento se convierta en una referencia para las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, como una Guía de Buenas Prácticas de Gestión de la Calidad y Excelencia y se espera que sirva para que logren mejorar la eficiencia en la ejecución de sus operaciones y así alcanzar mayores beneficios enfocados en la población de menores recursos de nuestro país.

El texto está dividido en seis secciones, además de esta introducción. La primera sección describe el Marco conceptual y marco referencial del documento. La segunda, entra

en más detalle sobre el diseño metodológico. La tercera sección aborda una Guía de buenas prácticas de gestión de la calidad para Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias que será el instrumento guía sobre el cual se realizarán las aplicaciones en campo. La sección cuatro y cinco componen una parte sustancial del documento de aplicación de la guía en un Diagnóstico Situacional en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, y finalmente, la sección de conclusiones y recomendaciones muestra los principales hallazgos de la investigación.

## **1.2. Objetivos**

La propuesta de investigación permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

1. Investigar y sistematizar la evolución histórica de la aplicación de los sistemas de calidad en el Ecuador, y en particular en instituciones financieras.
2. Realizar aplicaciones de la guía de buenas prácticas en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias.
3. Evaluar las aplicaciones de campo y desarrollar estrategias de gestión de la calidad, para este segmento objetivo.

## **1.3. Justificación**

Las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias en la búsqueda de mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus programas y proyectos en beneficio de población vulnerable y con la necesidad de mejorar sus condiciones de vida deberían encaminar sus procesos de trabajo hacia modelos estructurados de gestión, buscando alcanzar los más altos estándares de cumplimiento.

Para las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, el uso de los modelos de gestión debería servir como una guía para la mejora e innovación permanente de su operación y así constituir un aporte decisivo a la calidad, orientado hacia la creación de valor para los grupos de interés y permitiendo un desarrollo sostenido y sistemático.

El Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa – COPEME – del Perú, ha realizado importantes avances en materia de adaptación de los Modelos de gestión de la excelencia a la realidad de las instituciones de microfinanzas, tanto a nivel de publicaciones, como de aplicaciones reales.

Ever Egusquiza, Responsable de esta iniciativa, plantea que un modelo de gestión de calidad y excelencia desarrolla algunos factores que permiten fortalecer la calidad de la operación, entre lo más importante se destaca: i) Ayuda a mejorar los enfoques de gestión y los resultados; ii) Facilita la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas; iii) Mejora la gestión del desempeño organizacional a todo nivel; iv) Facilita la identificación de oportunidades de aprendizaje.<sup>3</sup>

Egusquiza, señala que la utilización de estos modelos, a través de sus orientaciones y metodología de trabajo enfocada a resultados, permite que la organización interiorice de manera efectiva y sistemática lo mejor de los avances de gestión de instituciones de similares características. Considerando la validez académica que debe contener todo proceso de investigación, la utilización de estos modelos de gestión de la calidad debe estar

---

<sup>3</sup> Egusquiza, Ever, “Documento de Adaptación del MODELO DE EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE”, Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, Lima, 2008, p.7

enmarcada en aspectos concretos que justifiquen su aplicación.<sup>4</sup>En primer lugar deben ser estándares reconocidos y tener validez local e internacional, dado que se busca emplear herramientas con un soporte académico, metodológico y de resultados fiables, además de tener la capacidad de hacer análisis comparativos como buena práctica.

Un segundo parámetro que debe contener los modelos es ser modelos integrales, fáciles de comprender, que generen resultados efectivos, y que se ajusten a la realidad organizacional de las instituciones financieras y de los diferentes modelos administrativos que las rigen, así como tener la posibilidad de arrojar respuestas y soluciones para la institución.

Un tercer aspecto a considerar en los modelos es la priorización que estos le deben dar a los temas orientados al negocio en sí (en cierta medida operacionales), con la visión de dar enfoque e importancia a la gestión y realidad institucional como primer elemento, y a partir de esto poder trabajar temas más estratégicos que aseguren sostenibilidad y permanencia de largo plazo en el mercado.

Finalmente, y en estrecha relación con el punto anterior, la utilización del modelo, en un proyecto de implementación de mediano plazo, asegurará a la institución procesos de mejoramiento continuo, lo cual le permitirá estar preparada para aprovechar futuras oportunidades y mitigar posibles amenazas.

En 2007, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional y el consultor José Villagra, desarrollaron un Modelo de Excelencia en la gestión para ONG y Redes de Desarrollo. En este documento se señala que con base a experiencias preliminares, y como

---

4 Idem, Egusquiza, p.8

beneficios adicionales de la aplicación de modelos de calidad, la institución requerirá capacitación y asesoría permanente, a partir de una primera evaluación institucional frente al modelo, de la cual se obtendrá el plan de acción priorizado, el mismo que debe incluir temas enmarcado en el modelo pero que se adapten a la realidad del negocio. Este plan debe contener la organización interna de ejecución, la fijación de metas, establecimiento de etapas y de reuniones, roles, responsabilidades, conformación de equipos de trabajo. Sin embargo al no ser un modelo prescriptivo, no detalla métodos o herramientas previamente definidas, ya que los mismos son consensuados y definidos sobre la marcha del proceso entre expertos en cada tema y la institución.<sup>5</sup>

Según el documento, en la etapa de elaboración del Reporte de Gestión, que debe ser conducido por la alta dirección de cada organización, se debe socializar el mismo a todo el equipo de la organización, para ser analizado bajo una óptica sistémica relacionando la gestión que realiza con los resultados particulares y globales obtenidos.<sup>6</sup>

De acuerdo a Villagra, es recomendable que el reporte de gestión institucional sea analizado y evaluado objetiva y profesionalmente por un conjunto de profesionales dentro del equipo, y por uno o dos externos de reconocida competencia. Independientemente de los resultados, el informe debe incluir un detalle de debilidades y fortalezas, describiendo las áreas en las que se recomienda realizar esfuerzos, convirtiéndose en una fuente de

---

<sup>5</sup> Villagra, José, “Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones y Redes no gubernamentales de Desarrollo”, Agencia Peruana de Cooperación Internacional, Lima, 2007, p.3

<sup>6</sup> Idem. Villagra, p.4



información, a partir de la cual, se puede aspirar a ser una organización de excelencia en la gestión, teniendo como consecuencia su aumento de competitividad.<sup>7</sup>

Más allá de estos beneficios descritos a partir de la utilización del modelo, este proceso aportará una invaluable ayuda para reflexionar sobre la gestión organizacional, elevar los niveles de competitividad interna y externa, así como incrementar la eficiencia, e impulsar en su organización una cultura sustentada en el aprendizaje y la mejora continua, despertando un nuevo espíritu por alcanzar la Excelencia Administrativa.

---

<sup>7</sup> Idem. Villagra, p.6

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco conceptual**

El marco conceptual de este trabajo de investigación se subdivide en 2 secciones, la primera orientada a conceptualizar la Calidad total, los Modelos de Gestión de la calidad, y en particular, el Modelo Malcolm Baldrige, por ser el modelo más universal a partir del cual se han derivado otros sistemas de calidad, y por ser el de mayor experiencia y conocimiento del autor de la tesis. En una segunda instancia, se buscará teorizar al Sistema de Instituciones Financieras, y específicamente, el modelo de Economía y Finanzas Populares y Solidarias.

En el marco general de esta investigación, una de las primeras concepciones importantes para este trabajo de investigación es la Calidad Total, entendida como un proceso de mejoramiento continuo de los procesos, procedimientos, actividades y utilización de recursos, para asegurar el control, y reducción de errores en la provisión de productos y servicios, obteniendo así una incremento en la satisfacción de los usuarios o clientes dada la eficiencia y eficacia organizacional.<sup>8</sup>

#### **a. Modelos de Gestión de la Calidad**

Sobre esta base, nacen los *Modelos de Gestión de la calidad*, como herramientas e instrumentos de autoevaluación empresarial y organizacional, y que son utilizados para

---

<sup>8</sup> Corporación Ecuatoriana de la calidad, <http://www.calidadtotal.org/corporacion/> (Visita: Octubre 2010)

parametrizar los niveles de mejoramiento tanto a nivel interno como en relación con organizaciones pares o de otra industria.

De acuerdo con la Corporación de la Calidad Ecuatoriana,

Los modelos son básicamente herramientas de evaluación que entregan fortalezas, áreas de mejora y una puntuación. Se centran simultáneamente en el mejoramiento continuo y en la innovación, prestando especial atención al aprendizaje organizacional. Son usados principalmente en la planificación estratégica para asegurar mejoras sostenidas en la gestión y resultados de una organización. (CECT Ecuador)

Los modelos de gestión de la calidad, buscan el alineamiento organizacional riguroso, abordando todos los elementos de gestión necesarios para alcanzar la excelencia en el desempeño organizacional. No se basan en desarrollos teóricos u opiniones de expertos, se construyen a partir de experiencias exitosas.

En referencia al documento de COPEME, los creadores de los Premios Malcolm Baldrige manifiestan que los modelos de gestión de la calidad, definitivamente son modelos de competitividad<sup>9</sup>, dado su sentido de la autoevaluación empresarial y la retroalimentación respecto del logro hacia un comportamiento de gestión organizacional, que da como resultado:

---

<sup>9</sup> Egusquiza, Ever, “Documento de Adaptación del MODELO DE EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE”, Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, Lima, 2008, p.14

- Compartir todo mejoramiento de los valores con los clientes e involucrados contribuyendo así a la sustentabilidad organizacional.
- Mejorar la eficiencia y capacidad organizacionales.
- Conseguir un aprendizaje personal y organizacional.
- Fomentar interrelaciones en valores de Liderazgo visionario; Excelencia en la relación con los clientes; Aprendizaje personal y organizacional; Valoración de los empleados y socios; Agilidad; Enfoque hacia el futuro; Gestión innovadora; Responsabilidad Social; Enfoque en resultados y creación de valor; y Perspectiva de sistema.
- Los valores y conceptos se incorporan en las creencias y comportamientos de las organizaciones de excelencia. Ellos son los cimientos para la integración de los requerimientos funcionales y operacionales dentro de una organización orientada a los resultados, creando las bases para el funcionamiento y mejoramiento continuo.<sup>10</sup>

Específicamente abordaremos el Modelo de Malcolm Baldrige, como parámetro de referencia de este trabajo principalmente por ser el modelo más universal a partir del cual se han derivado otros sistemas de calidad, y por ser el de mayor experiencia y conocimiento del autor de la tesis, Además porque la Corporación de la Calidad Total ecuatoriana utiliza como base a este modelo de gestión de la excelencia, para sus evaluaciones institucionales, procesos de consultoría y asesoría, y premiaciones nacionales.

El modelo de gestión de la calidad y excelencia de Malcolm Baldrige surge en los Estados Unidos durante la década de los 80 como una alternativa a las innovaciones y

---

<sup>10</sup> Idem, Egusquiza, p.14

adelantos de empresas asiáticas, particularmente del Japón, que empezaron a competir agresivamente en mercados americanos y europeos, restando participación a las industrias norteamericanas. Este modelo, es una respuesta a redireccionar los esfuerzos estratégicos del modelo industrial estadounidense, pero que por su gran impacto, empezó a ser aplicado en su versión original o en versiones adaptadas en todos el mundo. <sup>11</sup>

El modelo Malcolm Baldrige está vigente en EEUU, Asia y Latinoamérica, para la evaluación de organizaciones que desean demostrar su enfoque de mejoramiento. Este modelo permite que las empresas puedan conocer, a ciencia cierta, su situación actual y cuál es su nivel real de calidad.

Este modelo es una herramienta de evaluación institucional, mejora y planificación hacia la calidad y tiene como utilidad fundamental una orientación al logro y a los resultados, siempre con mucho énfasis en el desarrollo de un alineamiento organizacional a todo nivel, priorizando el enfoque hacia el cliente final en todos los procesos, unidades o actividades de la empresa u organización.

Esta iniciativa, está estrechamente vinculada a procesos de certificación ISO (Organización Internacional para la Estandarización, que define un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad ) y TQM (Total Quality Management, es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales ) y ha sido reconocido como una de las herramientas más importantes de evaluación y diagnóstico institucional en pos de establecer un plan de mejora del desempeño en los factores críticos que involucran el éxito de la empresa.

---

<sup>11</sup> Idem, Egusquiza, p.16

## **b. Sistema de Instituciones Financieras y Modelo de Economía Popular y Solidaria.**

El Sistema Financiero Ecuatoriano de acuerdo a la nueva constitución, está conformado por el sector público, privado y el popular y solidario. Los sectores público y privado están controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mientras que el sector popular y solidario aún tiene algunos organismos de control como la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El sistema financiero del Ecuador está compuesto por bancos públicos y privados, mutualistas, sociedades financieras, y cooperativas de ahorro y crédito, reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) bajo la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Antes de que el nuevo régimen introdujera el modelo de economía popular y solidaria en el orden constitucional, el concepto sobre el cual se regía nuestro marco económico se fundamentaba exclusivamente en el sistema de instituciones financieras. Acorde a la Biblioteca de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, este concepto “involucra a un conjunto de instituciones, y tiene como función principal organizar el mercado y canalizar los recursos financieros desde los agentes financieros excedentarios (ahorradores) y los deficitarios demandantes de capital (inversionistas y prestatarios).”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Biblioteca Virtual de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=&vp\\_tip=7](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=7)(Visita: Octubre 2010)

Sin embargo, es en este nuevo período político del Ecuador, que se incorpora el concepto de economía popular y solidaria, entendida como “la plural manifestación de actividades en el plano de la producción, distribución, consumo y finanzas que encuentran en la solidaridad y la cooperación valores constitutivos de su identidad económica” (Constitución 2008 de la República del Ecuador, p. 140)<sup>13</sup>. Plantea mejorar la economía de los sectores empobrecidos, no solamente a través de mecanismos redistributivos o compensatorios, sino a través de la implementación de estrategias realmente alternativas a la acumulación propia del capitalismo.

Este modelo económico reconoce que los sectores populares, tienen potencialidades, conocimientos y riquezas culturales y éticas, que sin embargo no son suficientes para su reproducción, pues han sido desatendidos en la provisión de servicios financieros por el modelo económico que se ha impuesto, generando exclusión. La economía solidaria forma parte del saber popular, de sus formas de producción y reproducción, y permite buscar formas de potenciarlas, de tal manera que satisfagan las diferentes necesidades de las personas, familias y las comunidades, sin afectar el medio ambiente, y, propiciando relaciones de respeto y solidaridad. A todo eso se le llama economía solidaria, que es la economía del pueblo, es decir de la mayoría de la población ecuatoriana. Esta economía es pequeña si se considera en forma aislada a cada una de las unidades que la componen, pero es grande e influyente si se logra darle una organización eficiente.

Se orienta hacia un proyecto nacional desarrollando los sectores sociales de la economía, es decir comunidades, cooperativas, empresas sociales, asociaciones de pequeños productores, sindicatos, organizaciones de consumidores, entre otros. Revaloriza

---

13 Constitución 2008 de la República del Ecuador, p. 140

la economía del trabajo, reconociendo que toda persona tiene capacidad de trabajar. Así pues, reconoce y valora todo tipo de trabajo, incluyendo el trabajo productivo o no remunerado (doméstico, comunitario y de formación).<sup>14</sup>

De acuerdo con José Luis Coraggio:

En la economía solidaria es fundamental el papel del Estado, en tanto en cuanto, desde una condición democrática, imponga condiciones morales, jurídicas, legales y reguladoras a las actividades económicas, a fin de propiciar que las relaciones e intercambios económicos, incluyan como actores a los sectores populares, para lo cual, los programas sociales podrían ser importantes a la hora de desarrollar las bases y potencialidades de los sectores populares.<sup>15</sup>

De acuerdo al actual régimen del Buen Vivir, implantando por este nuevo gobierno, se debe tratar el tema de la economía popular y solidaria desde una posición de autoestima y de fuerza. Hay una absoluta disparidad entre el aporte real de los distintos sectores sociales, culturales y económicos para la vida del país y el poder que han adquirido y ejercen. Los sectores populares hacen mucho, producen mucho, ahorran mucho, crean mucho empleo, generan cultura, pero han tenido poco peso e influencia y poder en la vida nacional. Hay por otro lado, algunos sectores productivos, bancarios, comerciales, de los medios de comunicación que representan a una exigua minoría de la población ecuatoriana, pero frecuentemente han tenido o se han arrogado voz, voto, poder, presencia, influencia

---

<sup>14</sup> Tonello, José, Grupo Social Fondo Ecuatoriano, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.1

<sup>15</sup>Coraggio, José Luis, La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana. Coraggio Economía, Buenos Aires, 2008, p.7



política como si fueran la mayoría y se han beneficiado de los recursos nacionales. Esta situación, hasta ahora, ha permitido la concentración del poder y de la riqueza en el Ecuador.

### **c. Conceptualización de calidad en instituciones financieras**

Dentro de los estándares internacionales de gestión de la calidad para instituciones financieras, uno de los más conocidos y utilizados mundialmente es el ISO 9001, el cual afecta directamente la productividad de las organizaciones, a través de la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, cuyo propósito principal es garantizar la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requerimientos de los productos o servicios ofrecidos. Otras certificaciones de los estándares internacionales adaptadas para instituciones financieras son: ISO9001:2008; ISO14001:2004; OHSAS18001:2007; HACCP; NCh2909; NCh2728; ISO 22000:2005.

El establecimiento, implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en una institución financiera implica las siguientes etapas:

- a) Tener una Política de Calidad, alineada a la misión y visión;
- b) Contar con procesos integrados y gestionarlos transversalmente;
- c) Formular, ejecutar y evaluar el desempeño de los Planes de Calidad de los procesos involucrados, mediante indicadores;
- d) Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos;
- e) Mejorar continuamente los procesos a través de Auditorias de Calidad, revisiones por la Dirección, y gestión de los productos con problemas;

- f) Cambiar la forma de trabajar, alineada a procesos integrados, y aplicación de herramientas de calidad;
- g) Capacitar a los empleados involucrados y formado a Auditores internos de Calidad;
- h) Contar con un consistente soporte normativo, con versiones controladas;
- i) Administrar Registros, como evidencias de lo cumplido;
- j) El Sistema de Gestión de Calidad implementado está alineado a los objetivos estratégicos institucionales referidos a la “Generación de valor” y “La satisfacción de los clientes”.<sup>16</sup>

Para una institución financiera que implante y certifique un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la norma ISO9001 en la totalidad de sus procesos, su sistema de calidad servirá como un elemento facilitador para la implantación de sus sistemas de riesgo operativo y control interno. El sistema de Gestión de la Calidad se adecuará a las exigencias de la propia operación de la Institución, incorporando mejores controles para su administración y en la evaluación de la mejora continua de los procesos.<sup>17</sup>

La certificación en la norma internacional de calidad ISO 9001:2008 es un elemento de control muy importante que le permitirá a la institución financiera mantenerse y consolidarse. Proporciona una estructura administrativa que otorga un grado alto de confiabilidad de las operaciones, procesos y productos ante sus clientes e intermediarios financieros.

---

<sup>16</sup>Revista Estrategia Financiera # 68, “Calidad y Fidelidad en la banca, conquistar a los clientes”, Santiago, Chile, p.52

<sup>17</sup>Fernández Barrios Patricia, “Calidad de servicio en instituciones financieras vs Recursos Humanos”, Madrid, España, p.6

El mantenimiento del sistema de gestión de la calidad en una institución financiera debe ser autogestionable a través de la creación de grupos de trabajo de calidad mismos que analizan el desempeño de los procesos donde operan y determina las mejoras necesarias para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. De esta manera la Alta Dirección cuenta con información y medios sobre la calidad de sus procesos y productos, lo que le permite tomar decisiones efectivas para la mejora de los mismos, y se cuenta con mecanismos para conocer la percepción del cliente final sobre los productos y servicios de la institución. Esta información a su vez, se convierte en entrada para el proceso de mejora continua con un enfoque al aumento de la satisfacción de los clientes.

Las acciones correctivas, preventivas y mejora de los procesos, productos y servicios se determinan considerando los datos y hechos que los procesos recopilan, analizan y discuten dentro de los grupos de trabajo de la Calidad. De esta forma se mantiene un canal directo de comunicación con los clientes, donde se le informa sobre los requisitos necesarios para iniciar algún trámite o solicitud de producto o servicio; y a su vez, se cuentan con puntos de inspección dentro de los procesos, donde se verifican los requisitos que deberán cumplir las solicitudes de servicios o productos; lo que garantiza uniformidad en la atención y evita la discrecionalidad, garantizando la transparencia en la asignación de recursos.

La autogestión y mantenimiento del sistema debe abarcar la capacitación del personal sobre temas relativos al Sistema de Calidad, poniendo énfasis en los aspectos funcionales, tales como documentación, gestión de los Comités y análisis de datos para el mejoramiento continuo. El control interno de los procesos será más efectivo a través de la determinación de puntos de inspección relevantes, lo que a su vez, permitirá detectar

productos o servicios que no cumplen con las especificaciones requeridas. Adicional a esto, se debe contar con acciones sistemáticas definidas por cada proceso para la atención de estos productos no conformes.

Todos los procesos operativos se deben encontrar debidamente documentados dentro de un estándar y se actualizan y mejoran continuamente de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de los clientes y los propios procesos. Todo el sistema de gestión de la Calidad debe ser diseñado para conocer las necesidades de los clientes, mismas que a través de la realización de los procesos productivos, deben ser transformadas en productos y servicios que atiendan esas necesidades. Conforme a lo anterior, los clientes recibirán los siguientes beneficios de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Productos y servicios diseñados en función de las necesidades financieras específicas
- Reducción de tiempos de atención, proceso y entrega de recursos a los clientes
- Establecer un vínculo de comunicación constante con los clientes, lo que permite conocer de primera mano sus necesidades y en consecuencia, poder transformar los procesos de manera eficiente en función a los nuevos requerimientos.<sup>18</sup>

## **2.2. Marco referencial**

### 2.2.1. Evolución histórica de los Sistemas de calidad en Ecuador

La administración y aplicación de los Sistemas de Calidad en el Ecuador, es un tema que ha evolucionado con mayor fuerza en la última década a partir de factores como la

---

<sup>18</sup>Idem, Fernández, p.17

creación de la Corporación de Calidad Total Ecuatoriana; la instauración del régimen del Presidente Rafael Correa, y los nuevos marcos normativos y regulatorios.

Históricamente, hace 20 años aparecen las primeras prácticas estructuradas de gestión de la calidad, a partir de las primeras Certificaciones ISO y adaptaciones a Modelos de excelencia, particularmente en empresas de producción que poseían líneas de ensamblaje, y en menor medida en empresas proveedoras de servicios. En este contexto, las certificaciones de calidad perseguían avalizar que un producto o servicio, un proceso o método de producción, de almacenamiento, operación o utilización de un producto o servicio, cumple con los requisitos de un reglamento técnico específico, que en la mayoría de los casos eran emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Desde hace ya una década, existen importantes iniciativas, orientadas principalmente a un selecto grupo de empresas privadas, que procuran implantar programas y procesos de calidad total, y que inclusive se comparan y organizan concursos y premiaciones en base a los logros alcanzados.

Conforme han ido evolucionando las prácticas de gestión de calidad, algunas empresas de servicios se han ido incorporando en el modelo de certificación, que ha ido evolucionando también. Y tanto empresas de producción como empresas de servicios han generado aplicaciones y prácticas de implementación de gestión por procesos e implementaciones de modelos de gestión de calidad (Baldrige, Modelo Europeo, etc.).

En febrero del 2007, se aprobó la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, documento que tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad. Esta Ley declara como Política de Estado la demostración y la promoción de la

calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional. Sus objetivos son:

- a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;
- b) Coordinar la participación de la administración pública en las actividades de evaluación de la conformidad;
- c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;
- d) Establecer los requisitos y los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad;
- e) Garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario;
- f) Garantizar seguridad, confianza y equidad en las relaciones de mercado en la comercialización de bienes y servicios, nacionales o importados; y,
- g) Organizar y definir las responsabilidades institucionales que correspondan para la correcta y oportuna notificación e información interna y externa de las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad.<sup>19</sup>

La actual carta política del Ecuador impone al Estado la obligación de reconocer y garantizar a las personas el derecho fundamental a disponer de bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad, además dispone que la ley establecerá mecanismos de

---

<sup>19</sup>Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, p.3

control de calidad y, determina como objetivo permanente de la economía la participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional.

De acuerdo con la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad:

El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas y privadas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y evaluación de la conformidad. Es de carácter técnico y está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información. El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por: (a) El Consejo Nacional de la Calidad. (b) El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN. (c) El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE. (d) Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.<sup>20</sup>

A continuación se detalla la funcionalidad y ámbito de acción de cada uno de los estamentos descritos:

Consejo Nacional de la Calidad: Es el máximo organismo del sistema ecuatoriano de calidad y su ámbito de acción se limita al cumplimiento de los requisitos exigidos en los reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, por parte de los fabricantes y de quienes importen o comercialicen productos o servicios sujetos a tales reglamentos. Dentro de sus deberes y atribuciones constan, entre otras: a) Elaborar el Plan Nacional de Calidad; b) Formular las políticas para la ejecución de la presente Ley y el

---

<sup>20</sup>Ídem, Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, p. 4

cumplimiento de los objetivos que en ella se plantean; c) Formular las políticas en base a las cuales se definirán los bienes y productos cuya importación deberá cumplir obligatoriamente con reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad; d) Coordinar actividades con las entidades que integran el sistema ecuatoriano de la calidad; g) Emitir las directrices para los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados con la certificación obligatoria de productos, de sistemas y de personas que ejerzan labores especializadas.

Instituto Ecuatoriano de Normalización: Es una entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, descentralizado y desconcentrado. El INEN tendrá las siguientes funciones: (a) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología; (b) Formular las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad; (c) Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad; (d) Preparar el Plan Nacional de Normalización; (e) Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología; (f) Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia; (g) Actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional; (h) Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales; (i) Coordinar sus acciones con instituciones públicas y privadas; (j) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Organismo de Acreditación Ecuatoriano: Es el órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y



operativa. A este Organismo le corresponde: (a) Acreditar la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad; (b) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad; (c) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad; (d) Coordinar las actividades relacionadas con la acreditación de la evaluación de la conformidad; (e) Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros; (f) Promover la acreditación de evaluación de la conformidad; (g) Las demás establecidas en la ley y su reglamento.

Otro organismo referente en el tema de calidad es la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, organización que tiene por misión y política de calidad:

Introducir la cultura de la Calidad Total en las empresas ecuatorianas, satisfaciendo sus requerimientos, así como los requerimientos legales reglamentarios, contribuyendo a mejorar su nivel competitivo, para llegar a convertirse en el referente de la calidad y competitividad, mediante el Modelo de Excelencia Administrativa Malcolm Baldrige.<sup>21</sup>

En este contexto, es importante destacar el trabajo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, organismo que busca fomentar la cultura de calidad y mejoramiento en las empresas y organizaciones nacionales, contribuyendo a incrementar su nivel competitivo frente al mercado y así llegar a ser un referente de calidad en su segmento. Una ventaja importante del trabajo que realiza la Corporación con las empresas es la posibilidad de

---

<sup>21</sup> Corporación Ecuatoriana de la calidad, <http://www.calidadtotal.org/corporacion/>(Visita: Octubre 2010)

ajustar permanentemente los modelos de calidad que se aplican en torno a las nuevas tendencias de innovación en el mundo, ejemplo de ello es el nuevo enfoque de Responsabilidad Social con sostenibilidad. El eje central del trabajo que realiza la Corporación es la construcción de capacidades con las personas que generan procesos, productos y servicios en las organizaciones públicas y privadas para fomentar la utilización de los modelos, con el fin de alcanzar los más altos estándares de calidad para la población, como beneficiario final.

Con estos antecedentes históricos de las últimas dos décadas, y particular énfasis en lo planteado por el nuevo régimen, se detalla en el acápite siguiente las experiencias de aplicación en el Sistema Financiero Ecuatoriano.

### 2.2.2. Aplicación de enfoques de calidad en instituciones financieras

En el Sistema Financiero ecuatoriano, la gestión de la calidad es un tema poco abordado, y tan solo se registran 4 casos específicos de Certificaciones de calidad ISO9001, orientadas en 2 casos a toda la estructura organizacional, mientras que en los 3 casos restantes orientadas a productos y servicios específicos.

- Certificación ISO9001 Calidad en Banca
  - Banco del Estado del Ecuador<sup>22</sup>
  - Banco Solidario<sup>23</sup>
- Certificación ISO9001 Productos y Servicios

---

<sup>22</sup>Banco del Estado [http://www.bancoestado.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=667%3Ade desempeno-&catid=218%3Ade desempeno-&Itemid=216&lang=es](http://www.bancoestado.com/index.php?option=com_content&view=article&id=667%3Ade desempeno-&catid=218%3Ade desempeno-&Itemid=216&lang=es) (Visita: Marzo 2011)

<sup>23</sup>Banco Solidario <http://www.banco-solidario.com/noticia.php?notID=1> (Visita: Marzo 2011)

- Banco Bolivariano - Cajeros Automáticos<sup>24</sup>
- Banco del Pacífico - Fiduciaria del Pacífico <sup>25</sup>
- Corporación Financiera Nacional – Servicios Fiduciarios<sup>26</sup>

El modelo Malcolm Baldrige está vigente desde hace 7 años en Ecuador para la evaluación de organizaciones que desean demostrar su idoneidad para entregar productos y servicios de excelencia y optar así por el Premio Nacional de Calidad. En Ecuador se han presentado 33 empresas en los últimos 7 años, de las cuales apenas 2 instituciones bancarias han aplicado el Modelo. En este sentido es importante empezar a abordar estas temáticas con las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, dado que el eje del Modelo son las personas que generan procesos, productos y servicios de calidad y así buscar alcanzar altos estándares de desempeño y calidad para los beneficiarios finales de sus servicios.<sup>27</sup>

Una de las instituciones, que en el segmento financiero ha decidido intervenir en la aplicación de modelos de gestión de la calidad, es la Red Financiera Rural (RFR)<sup>28</sup> Esta organización tiene dentro de sus áreas de trabajo la provisión de Servicios de

---

<sup>24</sup>Banco Bolivariano, <http://www.bolivariano.com/es/grupo-financiero-bolivariano1/premios-y-reconocimientos-grupo-financiero-bolivariano/certificacion-iso-900-2000-grupo-financiero-bolivariano.html> (Visita: Marzo 2011)

<sup>25</sup> Banco del Pacífico, Fiduciaria del Pacífico, <http://www.fidupacifico.com/sisaf/index.jsp> (Visita: Marzo 2011)

<sup>26</sup> Corporación Financiera Nacional, [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297:manual-de-procedimientos&catid=57:ley-de-transparencia&Itemid=452](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=297:manual-de-procedimientos&catid=57:ley-de-transparencia&Itemid=452) (Visita: marzo 2011)

<sup>27</sup> Corporación Ecuatoriana de la calidad, <http://www.calidadtotal.org/corporacion/> (Visita: Octubre 2010)

<sup>28</sup> La Red Financiera Rural (RFR), es una corporación civil sin fines de lucro, que agrupa actualmente a 40 Instituciones de Microfinanzas, que en conjunto representan una cartera de crédito de más de \$1275 millones de dólares y que atienden a más de 667 mil microempresarios y pequeños productores a nivel nacional, contribuye a transparentar y desarrollar el mercado, promoviendo el acceso a servicios financieros de calidad.

Fortalecimiento para Instituciones de Microfinanzas, en la búsqueda de mejorar la eficacia y eficiencia de la ejecución de los servicios a población excluida de los servicios financieros formales.

La RFR se encuentra encaminando sus procesos de trabajo para que las instituciones miembros formen parte de un Modelo de Gestión de Excelencia (MGE), buscando alcanzar los más altos estándares de cumplimiento en la gestión.

Fruto de un esfuerzo de diagnóstico muy importante, la RFR puso en consideración de sus instituciones miembros una Guía Aplicativa del Modelo de Gestión de la Excelencia en el marco de uno de sus principales lineamientos de transparencia para operadores de Microfinanzas.

Esta iniciativa fue desarrollada en el marco del Programa Misión<sup>29</sup> y de la experiencia de la RFR, quienes analizaron y discutieron la adecuación del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige y su adaptación a la realidad de las instituciones financieras.

### 2.2.3. Economía Popular y Solidaria en el Ecuador

El Ecuador es un país de aproximadamente 275,000 km<sup>2</sup> de geografía y climas variados, que van desde la costa y la región insular en el oeste, pasando por la alta zona central de la sierra, hasta el bosque tropical de la amazonía al oriente. De acuerdo al censo

---

<sup>29</sup> El proyecto MISION es un proyecto cuyo objetivo fundamental es ayudar a las instituciones de microfinanzas a desarrollar sistemas de gestión de desempeño social, sus financiadores principales son la Fundación Ford, la Fundación Master Card y Catholic Relief Services - CRS. La dirección de este proyecto está a cargo de CRS. La dirección del proyecto tiene su base en Perú para América Latina. El Programa Misión trabaja directamente apoyando el desarrollo de capacidades de las redes nacionales; los coordinadores nacionales se encuentran en las redes socias tanto en Ecuador como en Perú.

nacional del año 2001, el Ecuador tenía 12.5 millones de personas, llegando al 2009 a una población aproximada de 14 millones de personas, con una tasa de crecimiento anual del 2.34%. Cabe notar que la tendencia es a un crecimiento de la población urbana (del 61.2% en el 2001 a un 65.7% al 2009) en desmedro de la población rural. La población es prácticamente 50% hombres y 50% mujeres y su mayoría se concentra en la Costa con un 49.3% y en la Sierra con el 44,9%.<sup>30</sup>

En el ámbito político, la Asamblea Constituyente elaboró una nueva Constitución del país que fue aprobada en referéndum por el pueblo ecuatoriano en Septiembre del 2008, en virtud de la cual se introdujeron cambios significativos en diversas esferas, incluida la económica. Entre las modificaciones se cuentan un rol más importante del Estado en la economía en general y otras de carácter más específico como la eliminación de la autonomía del Banco Central y la definición del sector económico popular y solidario como parte del sistema económico. El Gobierno Actual que inició su mandato en enero del 2007, propuso en su plan de gobierno inicial lo que se cita textualmente:

Proponemos una reingeniería al sistema financiero público y privado, que cumpla con su función de asignar de forma eficiente los recursos a la economía, que socialice los servicios financieros, como el ahorro y el crédito, que contribuya con el desarrollo económico y que rompa con el manejo monopólico, oligarca y especulador del dinero. Para ello habrá que introducir reformas a la regulación financiera encaminadas a fomentar la reactivación económica y la democratización del acceso a los servicios financieros; la activa coexistencia de instituciones públicas, privadas y mixtas; el respeto de las empresas y organizaciones

---

<sup>30</sup>Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador , [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)(Visita: Octubre 2010)

comunitarias, que merecerán una atención preferente; la búsqueda de una mayor eficiencia de las instituciones financieras y de su especialización; y la promoción de servicios financieros a través de las cooperativas de ahorro y crédito. Particular atención daremos al impulso a las microfinanzas (micro créditos, ahorro, seguros, sistemas de pagos), con el fin de maximizar la rentabilidad social desde una perspectiva de inclusión, y como estrategia de desarrollo social y económico, centrada en el fomento del empleo, a través, de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), creando estímulos crediticios, tributarios y técnicos para que se asocien entre sí para poder aprovechar economías de escala. Proponemos una reestructuración de los mecanismos de supervisión, transparencia de información y seguimiento de los agentes económicos, lo que implica una reorganización de la Superintendencia de Bancos y Seguro, Superintendencia de Compañías y del Banco Central de Ecuador. Esto no implica de ninguna manera su desaparición, pero sí su reordenamiento en función de las demandas que emanan de este nuevo modelo de desarrollo.<sup>31</sup>.

El Gobierno Nacional ha seguido fielmente este plan, a través de varias acciones, como la Ley de Costo Máximo Efectivo; la Ley de Seguridad Financiera; el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010; y el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria. A continuación el Decreto de creación de este organismo público:

Con la creación del Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES), el Estado Ecuatoriano institucionalizó su voluntad de fortalecer las operadoras micro-financieras (IMF), teniendo como el siguiente

---

<sup>31</sup> Correa, Rafael, Plan de Gobierno 2007, Movimiento Alianza País, Ecuador 2007.

paso la construcción participativa de mecanismos de fondeo y asignación de recursos que operen en correspondencia a la tipología de instituciones financieras, identificando niveles que funcionen dentro del PNFPEES con el fin de ampliar el acceso de las distintas iniciativas financieras, reconociendo la diversidad de enfoques y de metodologías que manejan. Esta política basada en un nuevo modelo de desarrollo, donde el Estado juega un papel preponderante como rector de políticas, regulador y gestor, se complementa con lo que se prevé para el período 2010-2013, como la Ley de Economía Popular y Solidaria; la Ley de Finanzas Populares y Solidarias; y el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2013.<sup>32</sup>

La nueva Constitución del Ecuador propone modificar radicalmente la situación actual, aunque la Asamblea Nacional encuentre dificultades para hacer las leyes que implementen el Plan Nacional del Buen Vivir. Algunos puntos de fuerza de los nuevos planteamientos constitucionales son las finanzas populares; las políticas laborales; los derechos de la naturaleza; el acceso universal y gratuito a la salud y a la educación; la soberanía y seguridad alimentaria; la re-apropiación por parte del estado de los recursos naturales estratégicos y servicios fundamentales.

A todo eso se le llama economía solidaria. De acuerdo a José Tonello, Director del Grupo Social FEPP, esta es la economía del pueblo, es decir de la mayoría de la población ecuatoriana. Esta economía es pequeña si se considera en forma aislada a cada una de las

---

<sup>32</sup> Correa, Rafael, Decreto 303 Creación del Sistema de Microfinanzas del Ecuador, Registro Oficial 16 de Mayo del 2007, Quito, 2007, p.1

unidades que la componen, pero es grande e influyente si se logra darle una organización eficiente.<sup>33</sup>

De acuerdo a la categorización realizada por el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES), en el Ecuador existe una diversidad de este tipo de instituciones. La visibilización de todos los actores de la Economía Popular y Solidaria permitirá entender mejor las dinámicas y relaciones existentes entre cada uno de ellos. Es así que se podría decir que los principales actores del modelo económico popular y solidario, desde la oferta de servicios financieros son:

- Cooperativas de ahorro y crédito
- Cajas y cooperativas de ahorro y crédito
- ONG con programas de finanzas solidarias

Tonello señala, que para que el modelo funciones adecuadamente, es necesario una evolución de las instituciones financieras, entendiéndolas como instituciones que cobran un rol protagónico en el desarrollo integral de un país en función de ser proveedores de servicios de crédito y ahorro para la población, y generando complementariedad del Estado y del mercado, planteando un nuevo escenario que deberá reconocer las fallas del mercado, abordará los análisis costo-beneficio de las políticas de gobierno y visualizará como apoyar la profundización de mercados.<sup>34</sup>

De igual forma plantea que entre las características de estas instituciones se destacan la propiedad comunitaria; los vínculos sociales entre sus asociados; el grado de exclusión del

---

<sup>33</sup>Tonello, José, Grupo Social Fondo Ecuatoriano, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.2

<sup>34</sup>Idem, Tonello, p.3



modelo de desarrollo por sus condiciones de pobreza; la ubicación en zonas rurales o urbano marginales; la promoción de desarrollo local a través de actividades financieras con impactos positivos en el nivel de vida de sus asociados: incremento de la producción y creación de fuentes de trabajo; la búsqueda de la creación de capital social: capacidad de cooperar y actuar juntos, fortaleciendo vínculos sociales para conseguir objetivos solidarios y sostenibles. Generalmente se desprenden de iniciativas de estructuras asociativas ya existentes (comunidades, asociaciones de productores, organizaciones de base, cooperativas de desarrollo; fuertes valores para desarrollo de actividades colectivas; participación de los socios/clientes en la toma de decisiones.<sup>35</sup>

De acuerdo al Estudio “Microempresa en el Ecuador” elaborado por el banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2000), se presentan algunos datos estadísticos y problemáticas actuales que enfrenta el sector, con el fin de presentar a breves rasgos el estado del arte inicial.

- La microempresa genera alrededor del 50% del empleo formal, sus ventas representan cerca del 26% del PIB y sobre el 10% de los ingresos netos totales.
- Carencia o limitado acceso a bienes e instrumentos de producción y trabajo
- Limitado acceso a servicios financieros y no financieros
- Capacidades limitadas (baja escolaridad y capacidad de gestión).
- Deficiencias en tecnología de producción, diseño de productos, organización de trabajo, control de calidad
- Dificultades de intercambio y comercialización

---

<sup>35</sup> Idem, Tonello, p.4

- Carencia de infraestructura social y productiva, sobre todo en el área rural.<sup>36</sup>

Javier Vaca, Director de la RFR plantea que en un contexto donde el Gobierno Nacional busca construir un sistema incluyente, participativo, socialmente justo y lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la población ecuatoriana, especialmente de aquella que ha sido históricamente más vulnerable, desatendida y olvidada, es necesario reenfocar una serie de políticas de incentivos y asignaciones hacia aplicaciones de gestión de la calidad, orientadas al financiamiento de consultorías de fortalecimiento en las áreas de los modelos de gestión de la excelencia. Entre estos incentivos podríamos destacar: i) Incentivos tributarios dirigidos para las instituciones de finanzas populares y solidarias; ii) Incentivos tributarios para fondos nacionales e internacionales que otorgan líneas de financiamiento de segundo piso; iii) Incentivos tributarios o subsidios dirigidos para aquellas instituciones que implementen sistemas de gestión de calidad; iv) Establecimiento de fondos nacionales para financiamiento de segundo piso, para sistemas de garantía, y asistencia técnica; y v) Participación en fideicomisos o valores provenientes del acuerdo Banco Central del Ecuador; Instituto de Seguridad Social del Ecuador; Corporación Financiera Nacional; Programa del Sistema Nacional de Finanzas populares y Solidarias, etc.<sup>37</sup>

Tomando como referencia un Estudio de 10 años de Microfinanzas en Ecuador elaborado por la Red Financiera Rural, se plantea que respecto a la Banca pública (conformada por el BNF, CFN y BEDE) se observa un repunte en el año 2010 dado que a Dic08 representaba el 10.1% y a Jun10 un 13,9% habiendo crecido en el año 2009 un

---

<sup>36</sup>Palán, Carlos, Estudio de 10 Años de Microfinanzas en Ecuador, Red Financiera Rural, Quito, 2010, p. 8

<sup>37</sup> Vaca, Javier, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.4

54,6% producto de la política contra - cíclica aplicada por el gobierno ante la crisis internacional. Para el I Semestre del 2010 la banca pública sólo ha crecido en el 6.9% (12.8% anual), lo cual indica que se ha ajustado al ritmo de crecimiento de todo el Sistema Financiero, producto seguramente de la restricción de fondos que ha existido este año producto del descenso en el precio del petróleo.<sup>38</sup>

La aplicación de modelos de gestión de calidad encaja para motivar a todos los actores del mercado a participar de manera activa, transparente y apegada a las normas de control preestablecidas por el estado.

En ese contexto, y de acuerdo a las posibles normativas a ser implementadas, en el segmento de entidades del sistema financiero popular y solidario (Supervisión, auxiliar, Supervisión delegada, entre las más importantes), la preparación de estructuras sólidas y de largo plazo, tanto financieramente, como administrativamente, es donde los modelos de la calidad intervienen y cobran fuerza.

Desde la normativa vigente, y proyectos de normativa futura, se señalan algunos requerimientos y especificidades de funcionamiento y operación de las instituciones financieras. A continuación se realiza un enlace entre estos aspectos y los componentes de los Modelos de Gestión de la Excelencia, con el fin de encontrar factores comunes, que sustenten aún más la aplicación de la administración de la calidad.<sup>39</sup>

---

38 Palán, Carlos, Estudio de 10 Años de Microfinanzas en Ecuador, Red Financiera Rural, Quito, 2009, p.12

39 Vaca, Javier, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.6

- Estructura de buen gobierno: se aborda a profundidad este tipo de procesos formativos y de construcción de líderes y representantes en el componente de Liderazgo de los modelos.
- Planificación estratégica, operativa y presupuestaria: este es un requerimiento normativo sujeto a la orientación de corto, mediano y largo plazo que debe tener una institución financiera, y su perspectiva de crecimiento. Este tópico se aborda a profundidad en el segundo acápite del modelo, esquemas de planificación y control institucional.
- Apertura de nuevas zonas: en el nuevo marco regulatorio se propone que la apertura de oficinas, o inserción a nuevas zonas por parte de las instituciones respondan al conocimiento o pertenencia de las mismas con los clientes y comunidades. En este contexto el tercer componente del modelo es la orientación y satisfacción de las necesidades de los clientes, desde la perspectiva de que la demanda es quien dicte lo que la oferta genere.
- Gestión del talento humano y formación de agentes de desarrollo: se propone en el nuevo contexto financiero, que el recurso humano sea formado a partir de un concepto de desarrollo y no solo desde la lógica de un agente económico. El reto que plantea el modelo es la orientación hacia las personas que generan el negocio, porque a partir de su satisfacción se incrementará la pertenencia, interés, desarrollo y sobre todo resultados en pos del negocio.
- Desarrollo de Tecnología y manejo de datos: el nuevo enfoque normativo propone el desarrollo de soluciones tecnológicas comunes que sostengan el

funcionamiento de operaciones de las entidades del sistema, y que permita la entrega oportuna y válida de información consolidada que nos brinde orientación de la provisión de servicios financieros a la población desatendida. Este tema, tiene directa correlación con el aspecto del modelo orientado a la administración y gestión del conocimiento institucional.

- Manejo del Riesgo por procesos: este es uno de los temas más complejos y de difícil construcción e implementación en entidades del sistema financiero popular y solidario, dada la poca experiencia en el manejo de herramientas y dificultad de conseguir personal que domine la temática. En ese sentido, la construcción de habilidades y competencias desde el modelo de gestión permitiría hacer un buen enlace con lo que se pretende alcanzar.
- Evaluación y presentación de resultados: al igual que las instituciones bancarias y cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se espera que las entidades del sistema financiero popular y solidario reporten con frecuencias cortas sus principales resultados financieros y de gestión. Este proceso puede llevar algún tiempo en la medida que las instituciones en la actualidad no responden a esas lógicas, y no generan reportes periódicos a los organismos de control. Desde la perspectiva de construir instituciones con orientación al logro y a los resultados y de darles los instrumentos para hacerlo, el modelo puede impulsar esta visión.

### **CAPÍTULO III: CAPÍTULO V: GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA INSTITUCIONES DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS**

La implementación de un proceso de gestión de la calidad, necesariamente debe partir de la Alta Administración. El éxito de este proceso depende fundamentalmente del involucramiento y compromiso de la Dirección y posteriormente basará su estrategia en la identificación, entrenamiento y consolidación del recurso humano de las empresas.

La presente guía ha sido elaborada sobre la experiencia de campo en el trabajo con instituciones de finanzas populares y solidarias, y en caso de querer ser aplicada deberá adaptarse a la realidad propia de cada zona y localidad, así como a las características y particularidades de cada organización.

Las orientaciones y directrices que se presentan a continuación están siendo cada vez más exigidas, no solo por los Organismos de Control, sino por el mismo mercado globalizado, y está marcando la diferencia de negociación, cumplimiento, eficiencia y responsabilidad hacia el cliente.

Una vez que se ha desarrollado un abordaje conceptual y metodológico de los principales temas sobre los cuales gira esta investigación, y que se han expuesto los principales resultados del proceso de diagnóstico situacional de la gestión de calidad en un grupo de instituciones de finanzas populares, se debe definir una guía de buenas prácticas para la gestión de la excelencia en este segmento, que sea de fácil comprensión y sobre todo fácil aplicación para las organizaciones.

Es importante que este conjunto de prácticas desarrolladas en el marco del PROYECTO MISION<sup>40</sup>, y tomando como base el modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige<sup>41</sup>, se sustenten, o tengan como marco orientador una serie de principios, valores y conceptos centrales que se han desarrollado y que son base de construcción de las capacidades organizacionales para mejorar su gestión de calidad, siendo estos:

Alineamiento Organizacional: Las instituciones de finanzas populares y solidarias con alto desempeño, requieren un riguroso alineamiento organizacional. Esto significa que los productos, servicios y proyectos contribuyan directamente al logro de los resultados con los clientes o socios, los mismos que permiten tener una organización sostenible y eficiente. Para el caso de las instituciones sin fines de lucro (ONG), el alineamiento organizacional comprende el desarrollo de capacidades para asegurar el cumplimiento de la misión.

Liderazgo Visionario: El equipo gerencial establece la orientación hacia los grupos de interés (clientes, socios, etc.), determinan valores claros y visibles y establecen altas expectativas de desempeño social y financiero, los mismos que deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés. Para el caso de las instituciones sin fines de lucro (ONG), se debe considerar como otro grupo de interés a sus fondeadores o donantes, asimismo, las expectativas de desempeño deben considerar los resultados sociales.

---

<sup>40</sup>El proyecto MISION es un proyecto cuyo objetivo fundamental es ayudar a las instituciones de microfinanzas a desarrollar sistemas de gestión de desempeño social, sus financiadores principales son la Fundación Ford, la Fundación Master Card y Catholic Relief Services - CRS. La dirección de este proyecto está a cargo de CRS. La dirección del proyecto tiene su base en Perú para América Latina. El Programa Misión trabaja directamente apoyando el desarrollo de capacidades de las redes nacionales; los coordinadores nacionales se encuentran en las redes socias tanto en Ecuador como en Perú.

<sup>41</sup>Egusquiza, Ever, “Documento de Adaptación del MODELO DE EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE”, Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, Lima, 2008, p. 3

Excelencia impulsada por los grupos de interés: La calidad y el desempeño organizacional de las instituciones de finanzas populares y solidarias son juzgados por los clientes y grupos de interés. Por ello se debe tener en cuenta los aspectos que proporcionan valor a todas las características de los productos y servicios, programas, proyectos y todos los canales de acceso de los grupos de interés. Esto lleva a generar sostenibilidad organizacional, satisfacción, preferencias y referencias positivas, retención, lealtad, impactos sociales esperados y la expansión de las actividades institucionales. La excelencia impulsada por los grupos de interés comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades en el sector social donde se opera.

Aprendizaje Organizacional (mejora de procesos): Comprende tanto la mejora continua de los enfoques y procesos existentes, como el cambios significativos, dando como resultados; de acuerdo con José Villagra, dar mayor valor a los grupos de interés a través de sus productos y servicios; desarrollar nuevas oportunidades; reducir errores; aumentar la productividad; mejorar la capacidad de respuesta y de desempeño en los tiempos de ciclo del servicio<sup>42</sup>.

Valoración de las personas: El éxito de una organización de finanzas populares y solidarias depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas. Esto significa el compromiso de la organización con su satisfacción, desarrollo y bienestar.

---

<sup>42</sup>Villagra, José, Seminario Taller Internacional Modelos de Gestión de la excelencia en IMFs, Red Financiera Rural, Quito, 2010, p.34



Orientación hacia el futuro: En el contexto actual de alta competitividad en la industria de las finanzas populares y solidarias, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la institución y a su entorno. Para ello, es necesario que en los procesos de planificación estratégica la organización anticipe factores como: expectativas de los grupos de interés clave; nuevas oportunidades de crecimiento; formación de alianzas; desarrollo tecnológico; cambios en los grupos de interés y en los segmentos de mercado; evaluación de los requerimientos legales; cambios en las expectativas y necesidad de las comunidad y sociedad y; movimientos estratégicos realizados por la competencia.

Gestión basada en hechos: Un aspecto clave en el desempeño de una institución de finanzas populares y solidarias implica la toma de decisiones basada en datos cuantitativos y cualitativos. Es decir los indicadores que sean utilizados deberían ser los que mejor representan factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de los grupos de interés, operativos, sociales, financiero, etc.

Orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor: Los indicadores de desempeño de una organización de finanzas populares y solidarias deben orientarse hacia los resultados financieros claves y sociales, y dichos resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar los intereses de todos los grupos de interés claves. Al crear valor para los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad.

Con estos elementos incorporados en la filosofía, prácticas y sobre todo funcionarios de la institución de finanzas populares y solidarias, la organización se

encuentra en capacidad de empezar a poner en práctica las recomendaciones a continuación descritas, tomando como referencia la estructura del modelo desarrollado por Proyecto MISION<sup>43</sup>, iniciativa sobre la cual se desarrolla la presente guía y que se presenta a continuación:

- a. Criterio de Liderazgo: En este criterio se examina la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible la organización para lo cual tiene que abordar los siguientes sub-criterios:
  - Liderazgo de la Alta Dirección
    - Visión, Misión y Valores
    - Comunicación y despliegue organizacional
  - Buen Gobierno y responsabilidad social
    - Buen gobierno organizacional
    - Comportamiento legal y ético
    - Apoyo a las comunidades claves
- b. Criterio de Planeamiento Estratégico: Examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción y la forma en la que los

---

<sup>43</sup>El proyecto MISION es un proyecto cuyo objetivo fundamental es ayudar a las instituciones de microfinanzas a desarrollar sistemas de gestión de desempeño social, sus financiadores principales son la Fundación Ford, la Fundación Master Card y Catholic Relief Services - CRS. La dirección de este proyecto está a cargo de CRS. La dirección del proyecto tiene su base en Perú para América Latina. El Programa Misión trabaja directamente apoyando el desarrollo de capacidades de las redes nacionales; los coordinadores nacionales se encuentran en las redes socias tanto en Ecuador como en Perú.

objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados en toda la organización. Está compuesto de los siguientes sub-criterios:

- Desarrollo de las estrategias
    - Proceso de desarrollo de la estrategia, de manera especial especificar las etapas claves del proceso de planeamiento estratégico de la organización
    - Objetivos estratégicos, las preguntas claves son ¿cuáles son los objetivos estratégicos y cuáles son las metas más importantes?
  - Despliegue de estrategias
    - Desarrollo y despliegue de los planes de acción
    - Proyección del desempeño (horizonte de evaluación y niveles de comparación)
- c. Criterio de Orientación al cliente y mercado: Examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados, que a su vez deben abordar los siguientes temas:
- Conocimiento del Cliente y mercado
    - Conocimiento del cliente
  - Relaciones con el cliente y satisfacción

- Construcción de relaciones con los clientes
  - Determinación de la satisfacción del cliente
- d. Criterio de Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento: Examina la manera en la que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento, que a su vez deben abordar los siguientes temas:
- Medición del desempeño organizacional
    - Medición de desempeño
    - Análisis y evaluación del desempeño
  - Gestión de la información y del conocimiento
    - Disponibilidad de la data e información
    - Gestión del conocimiento organizacional
    - Calidad de los datos, información y conocimiento
- e. Criterio de Orientación hacia las personas: Examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción de la organización, que a su vez deben abordar los siguientes temas:
- Sistemas de trabajo

- Organización y gestión del trabajo
  - Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores
  - Reclutamiento y progreso en la carrera
  - Aprendizaje y motivación de las personas
    - Educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores
    - Motivación y desarrollo de la carrera
  - Bienestar y satisfacción de las personas
    - Lugar de trabajo
    - Respaldo y satisfacción de los colaboradores
- f. Criterio de orientación hacia las personas: Examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; los procesos de soporte claves, a su vez deben abordar los siguientes temas:
- Procesos de Creación de Valor
    - Proceso que crea valor a los clientes o grupos de interés
  - Procesos de soporte y planeamiento operativo
    - Procesos de Soporte
    - Planeamiento operativo

g. Criterio de Resultados: Examina el desempeño y la mejora en áreas de negocio claves de la organización como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social

- Resultados de productos y servicios
- Resultados de orientación hacia el cliente
- Resultados Financieros y mercados
- Resultado de orientación hacia las personas
- Resultados de la eficacia organizacional
- Resultados de liderazgo y responsabilidad social

Con base en esta estructura a continuación se desarrolla la presenta Guía de Buenas prácticas en gestión de la calidad para instituciones de finanzas populares y solidarias.

### **3.1. Área de Liderazgo**

Para lograr el éxito en la gestión financiera y social de una institución de finanzas populares y solidarias es necesario que la Alta Gerencia o Dirección Ejecutiva se involucre en la gestión de la motivación a sus colaboradores, dando muestras de su compromiso con el presente y futuro, reconociendo sus aportes, escuchando sus sugerencias y administrando los talentos, de manera de que cada uno ponga en acción todas sus capacidades, para lo cual se debe asegurar que el personal escuche del máximo responsable de la organización,

cuáles son sus expectativas de desempeño y conocer la información necesaria para hacer seguimiento de los resultados, tanto de la IMF como de cada colaborador. A continuación se presentan las buenas prácticas, del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

El equipo de dirección debe lograr que el personal y otros grupos de interés claves interioricen la misión, visión y valores institucionales, a partir de espacios de discusión, socialización y sensibilización de las personas, utilizando metodologías participativas de manejo de grupos para adultos.

El equipo de dirección debe promover una cultura de orientación a resultados, a partir de la medición y control periódico de indicadores de gestión previamente definidos con su equipo gerencial, estableciendo espacios formales donde se evidencien avances y problemas a resolver por cada uno de los responsables del equipo. De igual forma, generar que los respectivos jefes de área tengan la obligación y responsabilidad de establecer estos mismos espacios formales con sus equipos de colaboradores (funcionarios de base), para así fomentar una cultura a todo nivel de la institución.

El equipo de dirección debe contar con una metodología para la definición y despliegue de objetivos, indicadores, metas y planes de acción a todo nivel. Este ejercicio no implica solamente la definición de estos elementos, sino tener la capacidad de comprometer a su personal al cumplimiento de ellos, a partir del establecimiento de estrategias de socialización, sensibilización, motivación y/o construcción de capacidades en el equipo.

El equipo de dirección participa activamente en la evaluación, retroalimentación y reconocimiento al desempeño, en función de medir no solo resultados, sino retroalimentar la consecución de los mismos y fomentar una cultura de excelencia a partir del establecimiento de incentivos (no necesariamente económicos), que sean de reconocimiento público, tanto para motivar a la persona, como para generar interés y sana ambición del resto del equipo.

El equipo de dirección debe comprometerse y fomentar la creación de una cultura de respeto y valoración de las personas, empezando con dar el ejemplo en el comportamiento frente a los funcionarios, clientes, prácticas y estrategias del negocio, y comunidad en general (incluyendo a la competencia). La estrategia adecuada para fomentar esta cultura de respeto, es establecer las temáticas en los planes de capacitación de la organización, y abordando el tema a partir de las propias prácticas y experiencias institucionales, más no desde esquemas teóricos que en educación para adultos tienen menor impacto.

El equipo de dirección debe comprometerse con la creación de un ambiente que promueva la agilidad, innovación y facultamiento a todo nivel. Este suele ser un reto importante para la Alta gerencia, sobre todo para aquella que maneja el modelo administrativo de centralización y concentración de poder y toma de decisiones. En el caso del segmento de instituciones de finanzas populares y solidarias, este modelo es obsoleto y restrictivo al crecimiento, y se debe propender el fomento una cultura de responsabilidad con deberes y derechos, en los empleados, con un control de auditoría interna periódico, que fomente la mejora, el cambio y la proactividad.



El equipo de dirección debe promover activamente el aprendizaje a nivel tanto personal como organizacional, a partir del establecimiento de planes de carrera, planes de capacitación, y planes de desarrollo profesional para todos los empleados. Si bien esto representa una fuerte carga de trabajo para el equipo gerencial, y que no todas las instituciones tendrán la capacidad económica para responder a la totalidad de estos planes, es importante que los documentos sean lo más reales y adaptados a la posibilidad institucional, pero siempre es un mecanismo para generar motivación, compromiso y vinculación afectiva entre los empleados y la organización.

El equipo de dirección debe involucrarse activamente para orientar a la organización hacia la creación de relaciones ganar-ganar con los clientes y grupos de interés claves. El enfoque comercial de las instituciones de finanzas populares y solidarias, debe fomentar la maximización de relaciones en el largo plazo con cada uno de los clientes actuales y los clientes futuros. La única manera de alcanzar este enfoque es a partir del fomento de relaciones donde tanto institución como cliente se sienta satisfechos y que han cubierto su necesidad financiera. La estrategia a seguir desde la Alta Gerencia para transmitir ese mensaje a las bases de la organización es modelar sistemas de incentivos que no solo prioricen la colocación de cartera, sino el manejo del portafolio de clientes en términos de crecimiento, fidelización y cumplimiento.

El equipo de dirección debe asegurar procesos para garantizar relaciones éticas entre el personal y los clientes y grupos de interés, en función de salvaguardar la imagen institucional es muy importante que la organización promueva un código de comportamiento o ética frente a los clientes, siempre que el mismo seas socializado,

discutido e interiorizado con los mismos funcionarios. De esta manera, aseguramos que el personal incorporé en su práctica diaria este tipo de comportamiento.

El equipo de dirección debe promover activamente la comunicación franca y de doble vía, porque es la única manera de transparentar las relaciones internas del personal de la organización, y además permite tener alertas tempranas de problemas futuros que se pueden presentar.

### **3.2. Área de Planeamiento Estratégico**

En la búsqueda de mejorar la gestión de la calidad, la institución de finanzas populares y solidarias debe planificar las acciones que llevará a cabo para cumplir sus metas financieras y sociales e informarlas a todo el personal involucrado. Esto quiere decir que, en base al conocimiento de sus propias capacidades y atendiendo a las características del medio en que se desarrolla, establezca metas a lograr en un tiempo determinado, definiendo la manera de conseguirlas y dándolas a conocer. Para poner la estrategia en marcha, es necesario formular planes de acción en que los objetivos de la organización tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de lo que le costará y al tiempo en que se lograrán los resultados que se quiera alcanzar. A continuación se presentan las buenas prácticas, del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

La organización cuenta con un proceso de planeamiento estratégico. El proceso comprende etapas y/o actividades claramente definidas. Se recomienda que la facilitación de este proceso sea realizada por un consultor externo a la institución, que conozca el entorno en el cual se desenvuelve y que no tenga conflicto de intereses para guiar

estratégicamente el proceso. Esto permitirá validar la discusión interna entre los funcionarios participantes y retroalimentar el análisis con la visión sin sesgo de quienes conforman la empresa. Se recomienda igualmente la participación de la Alta Dirección y las principales Jefaturas (en representación de los equipos que las conforman).

La organización ha definido la periodicidad con la que revisa sus estrategias para asegurar que estén actualizadas. Es muy importante que el proceso de planeamiento estratégico no se realice tan socada 3 o 5 años, sino que se esté actualizando permanentemente, de preferencia de forma anual entre los mismos involucrados. Esta revisión no consiste únicamente en evaluar el cumplimiento de metas e indicadores, sino de discutir la pertinencia, validez y vigencia de las estrategias planteadas, de forma de redefinirlas, mantenerlas, reforzarlas o eliminarlas.

La organización levanta información tanto externa (mercado, competidores, marco regulatorio, etc.) como interna (procesos, liderazgo, recursos humanos y otras capacidades claves). En este sentido, la institución debe establecer como parte de su parte de planeamiento una serie de elementos internos claves y un conjunto de supuestos a favor y en contra, que puedan aportar o restringir el cumplimiento de metas e indicadores respectivamente. En miras de estar siempre alerta y con información disponible para la toma de decisiones urgente, en relación con estos supuestos planteados, la empresa deberá identificar las fuentes de información, tanto internas como externas, más precisas para este fin.

La organización analiza la información externa e interna clave para convertir los datos en información y conocimiento. Por ejemplo, identifica relaciones causa efecto,

realiza comparaciones, precisa tendencias, realiza evaluaciones de costo beneficio, etc. Una vez que se tienen las fuentes de información adecuadas para recopilar información, es necesaria como parte del proceso de gestión estratégica, que la misma sea transformada en información específica de alto valor para la institución, convirtiendo la materia prima en productos terminados, que le permitan a la empresa tomar las decisiones más apropiadas para su crecimiento.

La organización formula objetivos, indicadores, metas y planes acción específicos para toda la organización sobre la base del análisis realizado y alineado a los objetivos y metas estratégicas. La mejor manera de monitorear y evaluar el cumplimiento de la estrategia es estableciendo un Plan Operativo que guarde coherencia y orden respecto de las orientaciones claves de la institución. En el mismo se deben incorporar todos los elementos que permitan medir cuantitativamente el alcance y concreción de los principales objetivos.

La organización compromete los recursos que resulten necesarios (incluyendo la disponibilidad de las personas) para llevar a cabo sus estrategias (adicionales al presupuesto operativo). En el marco de un proceso estratégico de crecimiento las instituciones deben estar en capacidad de invertir y gastar recursos de diferente índole, en la medida que los mismos representen un retorno o beneficio para la empresa. En este sentido, en las finanzas populares y solidarias los presupuestos limitados y poca capacidad de inversión limitan en gran medida el cumplimiento de los planes estratégicos, por lo cual se recomienda incluir acciones en base a la disponibilidad real de recursos.

La organización cuenta con un programa anual de seguimiento al cumplimiento de los indicadores y planes de acción (establecidos a todo nivel). Es clave identificar la(s)

persona(s) responsables de controlar la evolución en el cumplimiento de planes operativos y estratégicos de la institución, siendo sus funciones clave recopilar de todas las áreas la información, consolidarla y presentar informes del estado de situación, y nudos críticos, con sus respectivas causalidades y potenciales soluciones. Esto permitirá establecer con claridad y antelación los problemas institucionales más importantes. De esta tarea en muchas organizaciones se encarga la Alta dirección, sobre todo en estructuras pequeñas, mientras que en organizaciones de mayor tamaño, hay personas o áreas específicas para esta tarea.

La organización utiliza información comparativa pertinente (dentro y/o fuera de la industria) para evaluar sus capacidades competitivas. En este sector de finanzas populares y solidarias es muy importante realizar benchmarking (análisis comparativo) entre grupos pares u organizaciones similares, diferenciando de los competidores directos de aquellos que no lo son, pero que tienen características similares. Este análisis permitirá ir midiendo el grado de penetración empresarial respecto de los competidores. De igual forma es recomendable medirse respecto de los líderes de la industria para ir procurando aprender de sus logros e iniciativas realizadas. Para esto es importante recurrir a información de los organismos de control y supervisión, que son quienes mayor información disponen.

La organización cuenta con planes específicos para operar en situaciones de emergencia. Es importante desarrollar y socializar con las principales jefaturas planes de contingencia o emergencia, en la perspectiva de estar alertas y preparados para cambios bruscos en el mercado.

### **3.3. Área de Orientación hacia los Grupos de Interés**

En las instituciones de finanzas populares y solidarias, alcanzar estándares de calidad, implica el cumplimiento de las expectativas de los clientes con respeto al producto o servicio que la empresa le entrega, desde que ésta recibe sus requerimientos, pasando por la entrega del producto/servicio, hasta expresar su satisfacción o insatisfacción con éste.

Por ello es importante que la organización conozca a sus clientes y tenga los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la institución, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de eso y construir relaciones de largo plazo. A continuación se presentan las buenas prácticas del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

La organización ha definido el mercado en el que opera para cada uno de sus productos y/o servicios. Uno de los elementos importantes en la diferenciación de una institución de finanzas populares y solidarias por sobre otra (más aun considero la proliferación de organizaciones en el mercado), es la adecuada definición del mercado objetivo hacia el que se direccionan y especializan sus servicios. Esta segmentación es recomendable realizarla respecto de: variables geográficas; variables socioeconómicas, actividades económicas y destino del crédito, entre las más importantes.

La organización ha identificado los comportamientos clave para las decisiones de compra y lealtad para sus productos y/o servicios. Es necesario conducir estudios de necesidades y expectativas a profundidad entre los clientes, con la finalidad de conocer los atributos diferenciadores en la provisión de productos y servicios financieros, de forma de poder reforzar la presentación y entrega de sus atributos en sus propios productos. Esto

permitirá posicionamiento, apropiación de los clientes con la institución y mejoramiento de imagen organizacional en el mercado. Estos estudios deben ser sistemáticos y recurrentes y la organización debe contar con mecanismos para identificar y validar permanentemente estos factores clave o atributos más valorados por los clientes y no clientes en los segmentos en los que opera periódicamente. Este punto se desarrolla a partir de la incorporación de estrategias y acciones específicas para conseguir la lealtad de los clientes en cada segmento de cliente, dentro de los planes operativos institucionales. Estos planes deben ser refrendados con indicadores de lealtad de los clientes tales como permanencia, abandono, recomendación, recompra, etc., según sea conveniente.

La organización cuenta con un método para llevar a cabo la segmentación de su mercado y ha priorizado segmentos clave que son revisados periódicamente. Es importante que la institución desarrolle filtros de clientes que cumplen y no cumplen con los parámetros establecidos dentro de su segmentación de mercados, de forma de poder especializar sus servicios y cumplir a cabalidad con las expectativas del cliente para el cual se debe y está atendiendo en la actualidad. Estos filtros deben ser cuantitativos de forma que todo el personal los conozca y entienda su razón de ser, permitiéndoles orientar mejor tanto a los clientes actuales como a los futuros.

La organización ha identificado y revisa periódicamente los puntos de contacto en la relación con los clientes. Es necesario entender a los puntos de contacto como todos los momentos y personas en los cuales el cliente tiene vinculación directa con la institución de finanzas populares y solidarias, de forma de prever estos espacios y prepararlos para que sean momentos de calidez y calidad, de forma de generar satisfacción continua entre cliente

e institución. Esto se logra a partir de establecer los requerimientos de los clientes en cada punto de contacto y contar con planes de mejora asociados.

La organización cuenta con un proceso para gestionar los reclamos y las quejas de los clientes. Es vital que la institución desarrolle un mecanismo de fácil acceso y de aseguramiento de una respuesta oportuna y la ejecución de acciones de mejora planteadas en las quejas y reclamos de los clientes. En este sentido, es necesario desarrollar un proceso secuencial que deben seguir todos estos trámites al interior de la empresa desde su llegada hasta su respuesta, de preferencia conciliadora y en búsqueda de la satisfacción del afectado. Este procedimiento debe ser plenamente socializado a todo el personal de la institución de manera de que todas las personas conozcan a detalle que la organización se preocupa por la total satisfacción de su razón de ser, los clientes, lo cual generará una mayor cultura de atención, reduciendo los conflictos y problemas, y mejorando la imagen institucional ante los clientes.

La organización cuenta con un método para evaluar la satisfacción de los clientes y clientes de los competidores y los resultados están asociados a planes de mejora. Este tipo de mediciones o estudios deben ser lo más reales posibles, eliminando sesgos en las preguntas y respuestas de los clientes y que lo único que consigan es coartar al cliente y a su vez no producir respuestas que tiendan a la mejora organizacional. Para esto el método seleccionado debe procurar poca interacción con los oficiales de negocio, y más bien propiciar el mismo de forma automática o con personal administrativo que no convive con los clientes. Debe realizarse de forma aleatoria al momento de realizar cualquier tipo de transacción y no específicamente una en donde el cliente esté necesitado del servicio. Para



finalizar, este mecanismo debe ser sencillo de aplicar y de entender, así como conciso puesto que los clientes no disponen de tiempo para su llenado.

### **3.4. Área de medición, análisis y gestión del conocimiento**

En función de poder medir y cuantificar todos los esfuerzos realizados para alcanzar el camino de la calidad, es necesario establecer un conjunto de indicadores que ayuden a lograr las metas que la institución se trazó, para lo cual se requiere un conjunto de índices que posibilite evaluar el desempeño de las áreas, permitiendo inclusive el alineamiento entre los objetivos financieros y sociales.

Gestionar una institución de finanzas populares y solidarias observando sólo los resultados económicos y financieros, e incluso los de la administración crediticia, es un análisis parcial incompleto, puesto que éstos son datos históricos. Para lo cual se requiere contar con indicadores inductores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia y de las metas financieras y sociales establecidas en su conjunto.

No obstante, disponer de datos sin analizar y sin emplearlos para la toma de decisiones, no sirve de nada., se requiere que la organización disponga de instancias formales, específicamente creadas para que la información de seguimiento sea analizada en todas las áreas y se tomen las decisiones que sean necesarias para ajustar la estrategia y metas preestablecidas. A continuación se presentan las buenas prácticas del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

La organización cuenta con indicadores a todo nivel (organizacional, áreas o unidades y personal). Establecer un sistema de información que involucre a todo el personal, ya sea como generadores o administradores de información, considerando la

estrategia y la misión y visión organizacionales, genera apropiación, compromiso y pertenencia en cada miembro del equipo en función de sentirse vinculados con la consecución del objetivo mayor de la empresa, y a su vez involucrando a la gente en las definiciones corporativas a nivel de su construcción y ejecución.

La organización ha definido y usa comparaciones de todo tipo (metas propias, de los competidores, de otras organizaciones en otras industrias clase mundial) para evaluar su desempeño. En función de tener elementos de comparación de crecimiento, rentabilidad y alcance es importante definir cuáles son los indicadores clave en los que queremos monitorear nuestro desempeño y el de nuestros competidores. Esta selección y definición de elementos viene dada en base a las orientaciones institucionales, estrategias, visión y misión.

La organización asegura que el personal que participa en las reuniones de seguimiento de los indicadores esté en condiciones de realizar análisis. Una vez construido el sistema de información organizacional y haber involucrado a las áreas y equipos para que sean los principales proveedores de información y datos, es necesario evaluar la capacidad de las personas para identificar relaciones causa efecto, realizar comparaciones, precisar tendencias, realizar evaluaciones de costo beneficio, etc., con la finalidad de que puedan administrar eficientemente la riqueza de la información recopilada.

La organización ha puesto en marcha un sistema de seguimiento y evaluación de los indicadores a todo nivel. Es vital desarrollar paralelamente un esquema de monitoreo y supervisión, tanto del llenado como de la administración del sistema de información,

inclusive detallando cronogramas y responsables específicos. Esta tarea la deberá desarrollar la Alta Dirección en función de validar la eficacia y oportunidad del sistema.

La organización define y hace seguimiento a proyectos de mejora y/o innovación o acciones específicas que son reportadas periódicamente para evaluar su impacto en los indicadores. Es necesario que la institución realice mediciones ex ante y ex post de un proyecto o iniciativa de mejora o de innovación, con la finalidad de atribuir el impacto positivo o negativo del mismo a toda la imagen organizacional y/o del producto o servicio.

La organización asegura que los datos utilizados en los indicadores son confiables, accesibles, oportunos y seguros. De igual manera es necesario realizar auditoría de datos de forma periódica y sistemática, para asegurar la calidad y confiabilidad de la información, en función de tomar las decisiones correctas, sobre la base de datos veraces. La organización debe pre diseñar este mecanismo de comprobación antes de arrancar con la generación del sistema de información.

La organización ha definido con precisión el tipo de información que cada puesto necesita para hacer bien su trabajo. En este sentido es importante que la institución de finanzas populares y solidarias asegure que todos sus funcionarios y que todos los puestos tengan la información relevante para su cargo a disponibilidad total y que la usen para asegurar una toma de decisiones cerca del cliente final.

La organización ha implementado un proceso para asegurar que los activos de conocimiento y mejores prácticas se transfieran de manera rápida y efectiva entre las diferentes unidades y personas de la organización. Parte del éxito en la calidad es generar círculos de aprendizaje y socialización de la información empresarial, con la finalidad de ir

formando estructuras sólidas para compartir las herramientas, conocimientos y aprendizajes tanto de la construcción como de la generación de información.

La organización cuenta con un proceso para asegurar la calidad, confiabilidad y seguridad del software y hardware. Todo el sistema de información es un conjunto de conocimientos y construcciones institucionales que deben sostenerse en una plataforma tecnológica adecuada a la realidad y necesidades organizacionales, en función de satisfacer las demandas del usuario interno, y que todos los procesos señalados anteriormente puedan gestarse. Esto implica que, la organización debe evaluar periódicamente las diversas tecnologías existentes para promover mejoras radicales en los productos y procesos que pueden llevar a desarrollar ventajas competitivas organizacionales.

### **3.5. Área de orientación hacia las personas**

Uno de los pilares fundamentales para la gestión de calidad en cualquier tipo de organización, se asocia a que el desempeño de la institución depende directamente del desempeño de las personas que la conforman puesto que son ellas quienes ejecutan los procesos y tienen relación directa con el cliente.

El desempeño del personal va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posean para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es importante contar con sistemas de trabajo en equipo, que promuevan y fomenten la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades de las personas y las necesidades de la

institución de finanzas populares y solidarias en este caso. A continuación se presentan las buenas prácticas, del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

La organización cuenta con un mecanismo para revisar la estructura organizacional, los puestos y las funciones de todo el personal. Este es un primer paso en función de ir consolidando al equipo de trabajo motivado y comprometido, para que cada persona tenga claridad de cuál es su rol en la organización, cómo se pertenece a la misma, sus principales funciones y posibilidades de crecimiento profesional.

La organización ha implementado un proceso para reclutar y seleccionar personal basado en la identificación de las competencias que definen el éxito en la posición. Es muy importante que la organización tenga parametrizadas las principales habilidades, destrezas, conocimientos, y características de personalidad requeridas para cada uno de los puestos de trabajo, en función de poder seleccionar o reclutar personal que cumple total o parcialmente con estos perfiles. Eso permitirá entender mejor el trabajo, asimilarlo y acoplarse y sobre todo rendir lo esperado por la empresa.

La organización ha implementado un proceso para evaluar y retroalimentar el desempeño del personal tanto a través de indicadores de resultados como de las competencias claves en el puesto. Como en toda actividad laboral, es importante desarrollar parámetros de evaluación del trabajo asignado, que realiza cada persona con la finalidad de premiar la buena gestión; reforzar la misma con capacitación o entrenamiento; o redireccionar al funcionario a otro cargo o empresa donde pueda utilizar de mejor manera sus capacidades y potencialidades.

La organización ha implementado un proceso de inducción por competencias para asegurar que el personal cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para iniciarse en su posición. No basta exclusivamente buscar perfiles de funcionarios que se adapten a las capacidades y competencias exigidas para un cargo o posición; es necesario también realizar un proceso de adaptación y pleno conocimiento de la orientación estratégica, dinámicas y relaciones laborales de la propia organización, con la finalidad de reducir las posibilidades de no empatía entre el nuevo funcionario y la empresa.

La organización ha implementado un proceso de capacitación que toma en cuenta la estrategia de la organización y los resultados de las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones de potencial del personal. Conforme se ha visto que cada funcionario cumple a cabalidad su trabajo, es importante que la organización sepa diagnosticar cuáles son las debilidades de cada persona, área o de toda la institución, y fortalecer sus conocimientos, herramientas prácticas y capacidades a partir de procesos de formación, capacitación, entrenamiento y coaching.

La organización cuenta con procesos de planeamiento de la sucesión y de desarrollo de la carrera de los colaboradores. Estos planes deben guardar mucha concordancia con las características y posibilidades específicas de la organización y de la industria, con la finalidad de salvaguardar los intereses institucionales en momentos de inestabilidad ya sea por separación o salida voluntaria de algún funcionario.

La organización cuenta con indicadores claves de recursos humanos tales como rotación/retención, productividad, ausentismo, según sea conveniente. Es imprescindible que la gestión de recursos humanos por competencias, también genere y administre

información cuantificable respecto de su gestión y resultados más importantes, con la finalidad de evaluar y validar si el talento humano de la organización es un pilar básico del crecimiento organizacional, y en la medida de lo posible valorar en qué medida lo es.

La organización cuenta con un mecanismo para identificar, medir y gestionar, a través de planes de acción, los factores clave que afectan la satisfacción y motivación del personal. Uno de los temas que usualmente las instituciones descuidan es la satisfacción y motivación de su equipo, situación que muchas veces no es difícil de alcanzar o que represente grandes repercusiones en el giro del negocio de la empresa. Parte de este análisis implica identificar los factores de riesgo para la salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo, en función de generar las mejores condiciones para desempeñarse adecuadamente. De igual manera la integración que debe existir entre vida familiar con vida laboral, y por supuesto crecimiento profesional y económico.

La organización aplica una metodología para la definición del sistema salarial y de incentivos. La metodología respeta los criterios de equidad interna y equidad externa. La falta de transparencia en el pago de obligaciones, es uno de los factores que más problemas laborales genera en la actualidad, en la medida que la empresa logre transparentar el sistema de compensaciones e incentivos, el personal tendrá menos elementos de reclamo en función de ser abiertos a compartir información entre sus empleados.

### **3.6. Área de gestión de procesos**

Con miras de concretar una verdadera gestión de la calidad, la institución de finanzas populares y solidarias debe concentrar sus esfuerzos en controlar y mejorar los procesos, consiguiendo que éstos sean cada día más eficaces y eficientes. El primer paso es

definir los procesos de manera estandarizada, es decir, que siempre se lleven a cabo de la forma en que fueron diseñados, de manera que sus resultados sean predecibles.

Es importante que la organización ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos, ya sean de evaluación y desembolso o de los procesos de apoyo. La eficiencia se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y, la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores o financiadores, basados en la comunicación y retroalimentación. A continuación se presentan las buenas prácticas, del Modelo de gestión de la calidad, en este ámbito de trabajo:

La organización ha identificado todos los procesos relevantes de la organización. Los procesos han sido clasificados en claves y de soporte. Esta definición le permitirá a la institución definir cuáles son los procesos determinantes para su giro de negocio, y sobre los cuales deberá hacer hincapié para velar su adecuado cumplimiento e inducción y entrenamiento del personal. De igual forma, el reto está no solo en conocer estos procesos, sino tener la capacidad de generar una metodología para estandarizarlos.

La organización utiliza una metodología para definir y desplegar los estándares de proceso sobre la base de los requerimientos de los clientes y ha definido y utiliza indicadores internos de proceso. Esta es la base metodológica para poder establecer si las cosas se vienen realizando de manera correcta o no, y si se está en buen camino para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, en función de que no solamente se debe definir los indicadores, sino la meta a alcanzar y la línea de base actual.



La organización tiene implementada una metodología para abordar proyectos de mejora e innovación derivados del análisis de los indicadores de procesos. De esta manera, se completa el círculo del mejoramiento continuo y control de la calidad, ya que la institución no se concentra solamente en definir indicadores, medirse y monitorear su cumplimiento, sino que en aquellos nudos críticos donde se evidencian dificultades, se definen proyectos de mejora o de innovación derivados de estos procesos.

La organización se asegura que el personal responsable del desempeño de los procesos se encuentre formado en el uso de herramientas para la solución de problemas. Como se mencionó en el acápite de talento humano, es vital que el personal responsable de cualquier área o tarea de la empresa conozca y domine la misma a partir de la capacitación y entrenamiento. Siendo este también el caso de los administradores de procesos, dada que por su complejidad esta temática requiere de personal altamente calificado para su óptimo manejo.

La organización cuenta con un método para el diseño de los procesos asociados a los nuevos productos y/o servicios de la organización. Definitivamente uno de los procesos generadores de valor para una institución de finanzas populares y solidarias es el diseño de nuevos productos y servicios financieros enfocados a satisfacer necesidades nuevas de los clientes. En este sentido, debe ser uno de los principales procesos a desarrollarse, cumplirse cabalmente, evaluarse y ajustarse periódicamente.

La organización ha implementado un sistema de auditorías a los procesos que permite la puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas. Finalmente se sugiere la auditoría y evaluación al cumplimiento de forma sistemática y periódica en la institución,

con la finalidad de asegurar la correcta aplicación de procesos, indicadores y estándares predefinidos por la organización.

### **3.7. Área de Resultados.**

Una institución de finanzas populares y solidarias sin resultados positivos no es viable en el largo plazo, de allí la importancia de obtener resultados que muestren los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la organización.

También es importante saber los resultados y tendencias de la satisfacción de los clientes, no clientes y empleados, la calidad de los proveedores, sus resultados en responsabilidad social y en la efectividad organizacional. La metodología de evaluación es función de la existencia de datos y del comportamiento de los indicadores que la propia institución ha definido como los más relevantes de seguir.

Hay indicadores que se miden a través de tendencias positivas y con desempeño superior a las comparaciones, y otros indicadores de procesos que miden el cumplimiento total de un objetivo. A continuación se presentan los tipos de resultados que se resaltan dentro del Modelo de gestión de la calidad:

Resultados del cumplimiento de la misión institucional. Permite medir el grado de cumplimiento de la razón de ser de la institución o empresa, y se evalúa a partir de la coherencia entre el cumplimiento operativo y como este permite el cumplimiento estratégico. Una buena herramienta para ayudar a medir este tipo de resultados es el Balance Scorecard.

Resultados del cumplimiento de la orientación hacia los clientes. Este tipo de indicadores permite evaluar los niveles de atención a las necesidades y expectativas de los clientes respecto de las operaciones de la institución. A este nivel se pueden destacar indicadores de Lealtad de los clientes y/o grupos de interés claves; Quejas y reclamos de los clientes y/o grupos de interés claves; Satisfacción de los clientes y/o grupos de interés claves.

Resultados financieros y de mercado. Son todos aquellos que permiten medir la evolución de las cuentas financieras de la institución, así como su posicionamiento y alcance en el mercado respecto de los competidores. A este nivel se pueden destacar indicadores de Ingresos, rentabilidad y eficiencia organizacional globales, así como su Participación de mercado.

Resultados de la gestión de personas. Se refiere a los índices que permiten medir los niveles de satisfacción y compromiso entre la institución y su personal, y deben ser diseñados de forma que se complementen y expliquen entre sí. A este nivel se pueden destacar indicadores de Sistemas de trabajo (efectividad en la organización y gestión de los puestos); Capacitación y desarrollo de las personas; y Satisfacción y motivación de las personas.

Resultados de la gestión de los procesos. Explican el comportamiento y principales éxitos en materia de cumplimiento y eficacia de los procesos, en función de lograr estándares de comportamiento, y desarrollo de las acciones de la institución. A este nivel se pueden destacar indicadores de Procesos claves de la organización (tiempos de ciclo,

calidad y costos); Procesos de soporte de la organización (tiempos de ciclo, calidad y costos); y Procesos de planeamiento estratégico y de planeamiento operativo.

Una vez desarrollada esta guía de buenas prácticas de la gestión de la calidad en instituciones de finanzas populares y solidarias, se debe detallar una metodología de implementación, acorde a la experiencia exitosa de Proyecto MISION<sup>44</sup>, utilizando el Modelo Malcolm Baldrige<sup>45</sup>. El éxito o fracaso de un proceso de gestión de la calidad depende fundamentalmente de dos factores, el compromiso de la Alta Dirección y la metodología utilizada para su implantación, de ahí, que ya teniendo el compromiso gerencial, es de vital importancia utilizar una metodología adecuada para obtener los objetivos propuestos por las organizaciones.

A continuación se describen los pasos que se deberían dar para tener éxito en la implantación de estos procesos:

**a. Capacitación al equipo guía del proceso**

Antes de iniciar un proceso de gestión de la calidad, se debe definir el equipo guía del proceso que trabajará en la institución e implantación del mismo. Este equipo guía deberá estar encabezado por el Gerente General de la organización y deberán conformarlo los diferentes Jefes de área departamentales quienes realizarán las funciones de consultores internos.

Una vez definido el equipo guía que trabajará en la implantación del proceso, se desarrolla la capacitación por parte de un consultor externo de la organización, enfocando

---

<sup>44</sup>Idem, Proyecto MISION

<sup>45</sup>Egusquiza, Ever, "Documento de Adaptación del MODELO DE EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE", Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, Lima, 2008, p.17

básicamente conocimientos sobre la gestión de la calidad, y que deberá ser impartido en un taller de entre ocho a doce horas. Una vez impartido este taller al equipo guía, estos se encargarán de impartir a todo el resto del personal de la institución, dentro de un plazo previsto en un cronograma general de actividades. Para esta actividad se recomienda realizarla en grupos de personas que no excedan de 30, para garantizar la asimilación del conocimiento.

#### **b. Diagnóstico organizacional**

Una vez que se ha impartido la capacitación al equipo guía y por intermedio de este equipo a todo el personal, se realiza el Diagnóstico organizacional y del clima laboral. Para realizar este diagnóstico se puede emplear la metodología desarrollada en el capítulo 3.

Paralelamente al diagnóstico organizacional, se realiza un diagnóstico del clima laboral, con el objetivo de conocer cuál es el sentimiento de la fuerza de trabajo, es importante este análisis ya que permitirá tomar correctivos para lograr una satisfacción del cliente interno.

A continuación se detallan una serie de actividades a realizarse previo al Diagnóstico:

- **Conocimiento del sector al que pertenece la organización:** Antes de realizar cualquier actividad, el Consultor debe conocer la realidad del sector al que la organización pertenece, con el objetivo de contar con un nivel de información inicial que le servirá para lograr fluidez y confianza en la entrevista con el Gerente General.

- **Elaboración de la Agenda del Diagnóstico:** Se debe preparar una agenda para la realización del diagnóstico, es decir un cronograma de actividades en donde se describa el horario de trabajo. Esta agenda debe iniciar con una reunión con el Gerente General, con el objeto de clarificar los objetivos del diagnóstico, las expectativas del Gerente y definir los detalles y resultados que se obtendrán del diagnóstico. En la agenda también debe constar un recorrido por las instalaciones de la organización, dónde se podrá detectar en forma general los problemas más evidentes, además de recolectar información que sirve para orientar algunas preguntas y contrastar con la opinión de los entrevistados
  
- **Elaboración del Diagnóstico:** Antes de iniciar la reunión inicial con el Gerente General, este deberá presentar a todo el personal, al Consultor y explicar el objetivo del diagnóstico, para que todos los entrevistados provean la información real, después de la reunión con el Gerente General, se debe realizar el recorrido por la organización. Luego de este recorrido, el Consultor Externo se reunirá con cada responsable (Jefe de área) de los departamentos o procesos, para obtener la información de la organización. Como parte del diagnóstico se realiza un diagnóstico del clima laboral, para esto se realizan encuestas al personal de la organización. La estructura del diagnóstico puede ser la que presentamos a continuación:
  - Información general
  
  - Diagnóstico por áreas funcionales
  
  - Diagnóstico de clima laboral

- Plan de trabajo
  - Conclusiones y recomendaciones
  - Procesamiento de la información y presentación del diagnóstico: Una vez recogida la información es necesario procesarla de forma tal que se destaque la información relevante, luego de realizar esta actividad es necesario posteriormente concertar una cita con el Gerente General, con la finalidad de que se comprenda y se comprometa con los resultados del diagnóstico, poniendo especial atención a las recomendaciones realizadas por el consultor.
- c. Desarrollo del plan estratégico de la calidad
- Una vez que se ha realizado el diagnóstico organizacional y se han definido las principales conclusiones y recomendaciones, se realiza el proceso de Planeación estratégica de la calidad. La metodología para realizar este proceso es la siguiente:
  - Conformación del comité de estrategias: Este comité deberá estar conformado por personal que tenga representación tanto vertical como horizontal en la organización. En el nivel vertical de la organización deberán estar representantes de la Alta Gerencia, Directivos, personal administrativo y personal operativo; mientras que en el nivel horizontal deberán estar representantes de todas las áreas funcionales. El Gerente General y las personas que le reportan directamente, son miembros natos del Comité de estrategias. Se recomienda invitar también a clientes importantes de la institución con el objeto de conocer sus expectativas con respecto a los productos o servicios y a la organización misma, en la parte pertinente de la metodología.

- Definición del local en donde se desarrollará el proceso: El local en donde se realice la planeación estratégica de la calidad deberá contar de preferencia con tres ambientes diferentes, uno para impartir la teoría y realizar las plenarios de consenso, otro local para trabajo de los grupos involucrados con los procesos internos de la organización, y en el otro los grupos de trabajo involucrados con los clientes y el entorno de la organización. Cada grupo de preferencia debería contar con una computadora portátil para realizar los trabajos y las presentaciones. Además se deberá contar con un in focus para las presentaciones.
- Proceso de planeación estratégica de la calidad: Una vez que se cuenta con todo lo relacionado con la logística y se encuentra listo el Comité de Estrategias, se inicia el proceso mismo, el cual tiene las siguientes fases.
  - Establecer la relación existente o insertar el concepto de calidad dentro de la Misión y Visión de la Organización.
  - Definición de los objetivos estratégicos de la calidad
  - Definición de las estrategias y actividades para alcanzar los objetivos de la calidad planteados
  - Análisis de las expectativas de los clientes internos y externos respecto del proceso.
  - Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno de la organización para cumplir los objetivos y estrategias de la calidad.



- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para cumplir los objetivos y estrategias de la calidad.
- Definición de los factores claves de éxito para cumplir los objetivos y estrategias de la calidad.

La metodología utilizada es de trabajo de grupos, luego en plenaria se busca generar un consenso. Al final del proceso, se deberá obtener el borrador de un documento denominado "Plan Estratégico de la Calidad". El tiempo sugerido para realizar este proceso es de 16 horas, es decir dos jornadas de trabajo.

Se puede aprovechar la realización del Proceso de Planeación Estratégica de la calidad para definir el manejo de varios indicadores que permitan evaluar a la organización, y con esto se puede medir la eficacia del proceso. Entre los temas más importantes donde se pueden desarrollar indicadores podemos mencionar:

- Nivel de satisfacción de los clientes,
- Reclamos y quejas,
- Lealtad de clientes,
- Compartimiento de clientes,
- Retención y salida de clientes,
- Satisfacción de los empleados,
- Tasa de rotación,
- Quejas y reclamos de clientes internos,

- Clima laboral,
- Rentabilidad lograda por los proveedores
- Cumplimiento a tiempos de entrega de los proveedores,
- Rentabilidad y Utilidades,
- Costo de los productos (Tasa de interés),
- Colocaciones y captaciones,
- Penetración de mercados
- Procesos y reprocesos,
- Tiempo de entrega de los productos a los clientes
- Ciclos de producción (tiempos muertos, tiempos de puesta a punto)

**d. Capacitación en Herramientas y Metodología para resolver problemas**

El siguiente paso, luego de la realización del proceso de Planeación Estratégica de la calidad de la organización, es la capacitación al equipo guía y el entrenamiento en la utilización de las principales herramientas que ayudan a resolver problemas. Este taller tiene una duración de 16 horas. Una vez entendidas las herramientas básicas para la gestión de la calidad, y acordada la metodología a utilizarse, los consultores internos son los encargados de difundir a todo el personal de la organización para su entendimiento.

**e. Definición de la Estructura de la Calidad**

Para lograr los objetivos propuestos, es necesario definir la estructura y mecanismos que deben adaptarse a las condiciones de la organización. Esta estructura debe funcionar paralelamente con la estructura organizacional de la empresa, es decir no cambia en nada del organigrama de la institución, más bien fortalece el trabajo en equipo. A continuación se detallan algunos posibles estamentos que pueden componer la estructura, con sus respectivas funciones:

- Comité de Calidad, conformado por la Alta Dirección, Directivos, Jefes de Área y Coordinador general del proceso. Su periodicidad de reuniones es al menos 1 vez al mes, y sus principales funciones son:
  - Establecer directrices y objetivos corporativos y organizacionales de calidad y definir las metas de mediano y largo plazo, las prioridades institucionales, el grado de participación de los diferentes niveles, el número de equipos y facilitadores internos, y los horarios y fechas de reuniones.
  - Definir y divulgar los ajustes de visión y misión respecto de la nueva orientación de calidad
  - Realizar el despliegue de políticas y objetivos de calidad
  - Aprobar la estrategia general a seguir y los recursos necesarios además de establecer la infraestructura organizativa requerida.
  - Realizar un seguimiento del avance de las diferentes áreas y sobre todo el grado de participación e involucramiento a cada nivel.
  - Establecer cuando amerite equipos inter funcionales para abordar oportunidades de mejor, o de mejoramiento de procesos, en los cuales intervienen diferentes áreas.
  - Definir políticas y sistemas de reconocimiento y recompensa.

- Comités de Área, conformado por el gerente de Área y un facilitador interno del área. Su periodicidad de reuniones es al menos 2 veces al mes, y sus principales funciones son:
  - Establecer grupos para abordar temas u oportunidades de mejora
  - Establecer el seguimiento y la evaluación del avance del Proceso de Mejoramiento (Proyectos, resultados, involucramiento, entrenamiento)
  - Establecer mecanismos de intercambio y difusión entre los diferentes funcionarios del área.
  - Velar por el cumplimiento de las políticas, Principios de Calidad en su área
  - Coordinar el entrenamiento requerido en el área
  
- Grupos de mejoramiento o círculos de calidad, conformado por personal en general (previo designación). Son grupos no permanentes establecidos por los Comités para temas específicos, y sus reuniones se realizan bajo convocatoria cada vez que así lo amerite la situación. Sus principales funciones son:
  - Analizar problemas que cruzan o involucran a varios departamentos o secciones de una misma Gerencia Funcional.
  - Abordar oportunidades específicas de cada función.
  
- Coordinador general del proceso, el Proceso de gestión de la calidad tendrá un Coordinador General de todo el proceso, quien deberá tener el siguiente perfil como mínimo: Cabal conocimiento de los procesos de la organización; Autoridad para la toma de decisiones, análisis y solución de problemas; Habilidades de Interacción y manejo de conflictos; y Habilidades para elaborar informes técnicos y realizar presentaciones. Sus principales funciones serán:

- Facilitar los Comités de Calidad de la organización.
  - Apoyar en la planificación y seguimiento del Proceso
  - Apoyar a los diferentes Grupos de Mejoramiento o círculos de calidad.
  - Preparar y organizar el entrenamiento que deban recibir los niveles Gerenciales y los Consultores Internos.
  - Coordinar las actividades de intercambio y difusión de los resultados logrados.
  - Recopilar la información requerida para el diseño de objetivos organizacionales para evaluar el avance del Proceso.
- Consultores internos, son los encargados de apoyar a los Comités de Calidad y a los Grupos de Mejoramiento, de igual manera coordinarán e impartirán el entrenamiento que deban recibir los jefes de sección, supervisores y demás personal que integran los Grupos de Mejoramiento. La cantidad de Consultores Internos por organización, dependen del tamaño de la misma y del ritmo de involucramiento decidido por el Comité de Calidad. El perfil que debería tener un Consultor Interno es el siguiente: Personal con vocación para enseñar; Habilidades para el trabajo en equipo y su facilitación; Personal con alto prestigio dentro de la organización; Habilidades en el manejo de conceptos, enfoques, técnicas estadísticas y otras herramientas de Calidad.
- f.** Inicio del trabajo con los Comités, grupos y equipos conformados

Una vez que se han definido los diferentes elementos de la estructura de Calidad, se inicia el trabajo de los diferentes Comités o Grupos conformados. Se recomienda en esta primera fase, que los funcionarios se reúnan con una frecuencia semanal, en cada reunión

debe existir un objetivo específico.

Durante el trabajo con los Grupos de Mejoramiento Continuo, se debe realizar un control y una evaluación del avance del Proceso en la organización. Es importante recalcar que el Proceso prácticamente termina su primera fase con la presentación de los mejores grupos de la institución, en un evento organizacional que puede denominarse "Jornadas de Calidad", esto sirve para difundir la utilidad de la implantación de estos Procesos.

**g. Otras Herramientas de Gestión**

Como parte del proceso se imparten diferentes herramientas para mejorar la gestión de la organización a nivel global tales como: Balance Scorecard; Gestión del Talento Humano; Gestión del Ciclo de Servicio y Medición de la Satisfacción de los Clientes; Gestión estratégica de Marketing; Gestión de Costos de la Mala Calidad; Concurso sobre prácticas inútiles para la empresa; entre otras.

## **CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1. Tipo de Investigación**

La metodología utilizada para la presente investigación, se basará en los aspectos que se detallan a continuación y que servirán para la obtención de información altamente confiable y ajustada a la realidad de la población objetivo de esta investigación.

La investigación por su fuente de datos es documental y de campo dado que en primera instancia se consultará todo tipo de documentos que han dejado (y/o dejan) constancia material a través del tiempo sobre el tema a abordar. Y en un segundo momento se realizará el levantamiento de información en el lugar de los hechos, a través de observación, interrogatorios y experimentación.

La investigación por su profundidad es descriptiva y explicativa, dado que se realiza buscando conocer las características del problema y estudiarlo a un nivel de detalle importante, así como tratar de encontrar una relación de causa o efecto entre las variables que lo ocasionan.

Esta investigación no experimental será de tipo longitudinal, en función de que se recolecta información en distintos momentos temporales, particularmente sobre eventos que hayan sucedido, y además porque se recoge información sobre eventos a medida que suceden).

Con respecto a la metodología aplicación, un parámetro a considerar es que no se requiere sacar una muestra probabilística es decir que sea representativa del universo. Por lo tanto es una muestra no probabilística que comúnmente se llama muestreo por cuotas. Lo

importante aquí no es el número de individuos sino que los grupos sean heterogéneos de acuerdo a las características de selección y filtro de las organizaciones. Se plantea que el número de individuos no es lo que valida la muestra sino que los individuos seleccionados pertenezcan y se reconozcan como instituciones de finanzas populares y solidarias permitiéndoles ser objetos de estudio del problema de investigación. Este proceso no tiene una base metodológica de porcentajes o estimaciones cuantitativas, sino una base a partir de los hallazgos, percepciones y actitudes con respecto a la aplicación de las buenas prácticas descritas en la Guía.

#### **4.2. Población objetivo**

La población objetivo de la investigación serán las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias más representativas, entre las cuales tenemos: Cooperativas de ahorro y crédito, ONG con programas de crédito, y Cajas de Ahorro y Crédito. Estas Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias tienen diferentes ámbitos de acción, y se definieron en función de su interés y posibilidad de implementar el proceso. A continuación se describe en detalle las principales características de estos actores, tomando como referencia diversas fuentes y literatura especializadas de información.

El término de Cajas y Cooperativas nació en Europa y se lo utiliza como un sinónimo, ya que parten de una raíz común. Las cajas de ahorro tuvieron como objetivo proteger a la población pobre que no tenía acceso a crédito, con el afán de formar un capital con bienes de la comunidad, basado en un sistema de aportaciones de la propia población a ser atendida.



Los principios que rigen al cooperativismo son: Asociación voluntaria y abierta; Control democrático por los asociados; Participación económica de los asociados; Autonomía e independencia; Educación, capacitación e información; Cooperación entre cooperativas; Preocupación por la comunidad.<sup>46</sup>

De acuerdo a Oswaldo Oliva, Ex Director del Consejo Mundial de Cooperativas – WOCCU para Ecuador, es importante realizar una distinción entre modelos cooperativos integrales y cooperativas autónomas. Las primeras constituyen aquellas cooperativas o cajas que están totalmente integradas a un sistema cooperativo liderado por una organización de segundo piso que generalmente es una federación, e incluso a un organismo de tercer piso como una federación de federaciones o confederación. En la práctica cada cooperativa funciona como una sucursal o agencia del sistema cooperativo, al estar integrada tanto a nivel operativo, como en la adopción de políticas y productos de parte de los organismos de integración. Utilizan un denominativo común, junto con una especificación de la localidad a la que pertenece. Por esta razón no existe competencia entre cada institución ya que forman parte de un solo sistema integrado, que se apoya mutuamente, logrando economías de escala de beneficio común para el sistema. Mantiene un crecimiento ordenado en base a la demanda de cada localidad, abriendo oficinas del sistema cooperativo en función de la necesidad de crecimiento. Mantiene esquemas de representación democrática de los socios en cada instancia (primer, segundo y tercer piso),

---

<sup>46</sup>Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Presentación Institucional, GSFEP, Quito, 2008, p.5

y están bajo un marco regulatorio adecuado a su realidad, que incluso permite la delegación de responsabilidades de supervisión a los organismos de segundo y tercer piso.<sup>47</sup>

Oliva considera, que las cooperativas autónomas se constituyen en instituciones autónomas con sus propias políticas y productos, bajo un marco regulatorio común, con una administración propia, siendo su asamblea general de socios el organismo máximo de decisión. No se encuentran integradas a un sistema común, e incluso compiten entre sí por mercados similares, y pueden abrirse varias nuevas instituciones o agencias en cada localidad. Pueden existir organismos de segundo piso como Federaciones, pero solamente con carácter de representación, dado que cada cooperativa se rige por sus propias decisiones.<sup>48</sup>

En el caso de las cajas y otras formas de organizaciones de hecho, al no tener personería jurídica se considerarían como finanzas informales, amparadas por la libertad de asociación. Mientras no capten dinero del público, no atentarían contra la ley. Sin embargo, no son sujetos de crédito al no tener capacidad de establecer relaciones contractuales como organización. Algunas de las cajas han optado por constituirse como asociaciones, legalmente autorizadas por alguno de los Ministerios Públicos, en donde se detalla en su estatuto de constitución la actividad crediticia como uno de sus objetivos.

Las Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) constituyen el segundo actor más importante del sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con una colocación de US\$ 602 millones, representando el 27.2% de la cartera bruta con un

---

<sup>47</sup> Oliva, Oswaldo, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito – WOCCU, V Foro Ecuatoriano de Microfinanzas, Red Financiera Rural, Guayaquil 2005, p.9

<sup>48</sup> Idem, Oliva, p.11

saldo promedio de crédito de US\$ 3.535. Sus metodologías crediticias incluyen la clásica basada en los créditos de consumo hasta metodologías especializadas en microcrédito individual, grupal e inclusive bancos comunales.<sup>49</sup>

José Tonello señala que la estrategia de las Cooperativas se basa en la cercanía con sus socios, y en la lealtad que han logrado mantener brindándoles servicios oportunos y apertura a sus necesidades. Adicionalmente muchas instituciones, mantienen una red de agencias en cantones secundarios (muchos de ellos tipo rural) donde la banca no ingresa, logrando con ello disminuir los costos de transacción para el cliente, lo cual les hace un actor representativo y clave en la estrategia de expansión de las microfinanzas aunque faltan estrategias de profundización. El rol social de las COAC es indiscutible, pues representan sociedades de personas de la clase media y baja que las hacen estructuras solidarias y participativas. Sin embargo, por defectos de la regulación financiera no pueden ofrecer servicios más allá de la intermediación financiera, lo cual se espera sea resuelto con la nueva Ley de Finanzas Populares y Solidarias.<sup>50</sup>

En relación a las Cajas de Ahorro y Crédito, un actor relevante en el país es la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador – RENAFIPSE, institución que agrupa a varias redes de lo que se llama estructuras financieras locales (EFL), que según los principios de la red, permitirán que las finanzas populares se desarrollen y sirvan al pueblo para su bienestar. Los miembros de RENAFIPSE son:

- Red de Desarrollo Rural Sierra Norte- REFIDER (Carchi, Imbabura)

---

<sup>49</sup> Herrera, Jessica, Compendio de Microfinanzas 2009, Red Financiera Rural, Quito, 2009, p.36

<sup>50</sup> Tonello, José, Grupo Social Fondo Ecuatoriano, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.5

- Red de Desarrollo Financiero Inclusivo popular de Orellana - REDAFIP (Orellana)
- Red de Finanzas Populares del Oriente Norte - REFPNOR (Sucumbíos)
- Red de Estructuras de Finanzas Populares Solidarios de Quito - REDEFIPSEQ (Pichincha)
- Red de Estructuras Financieras Populares de Cotopaxi - REDEFIPOC (Cotopaxi)
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito rurales de Tungurahua - UNICORT (Tungurahua)
- Red de Estructuras Financieras de Chimborazo - REFICH (Chimborazo)
- Red de Finanzas de Bolívar - REDFINBOL (Bolívar)
- Red del Pacífico (Manabí, Guayas)
- Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito rurales de Los Ríos - REBACOR (Los Ríos)
- Red de Estructuras Financieras del Austro – REFLA (Cañar, Azuay)
- Red de Finanzas Solidarias - REFSE (Loja, El Oro, Zamora)<sup>51</sup>

Adicionalmente a las Cooperativas y Cajas de ahorro y crédito, para el otorgamiento de crédito, no existe una restricción para realizar esta actividad sea por personas naturales o jurídicas, siempre y cuando no atente a lo establecido en la Ley del Costo Efectivo del Crédito. Por esta razón, varias ONG y proyectos de desarrollo han establecido programas de microcrédito sin ninguna dificultad. Muchas de estas instituciones promueven la conformación y el desarrollo de entidades o estructuras de finanzas populares, mediante la otorgación de asistencia técnica, como una contribución al desarrollo de economías locales.

---

<sup>51</sup> Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador - Renafipse - <http://renafipse.ec/RenafipsePortal/page38.do?link=oln248a0.redirect>

Algunas de estas instituciones pueden combinar la actividad de asistencia técnica con la otorgación de crédito, haciéndolo de manera directa, mediante la constitución de un fideicomiso o mediante la alianza con una institución financiera que pueda proveer financiamiento.

Otro actor importante de las finanzas populares son las ONG, quienes representan el sector clásico de las microfinanzas, donde se inició el uso de las metodologías de microcrédito individual, grupal o bancos comunales. Javier Vaca, ilustra como a Diciembre del 2009 las 24 entidades que reportan a la Red Financiera Rural, representan el 3.7% de la cartera registrada, con un saldo promedio de US\$ 538, lo cual es un indicador de que este sector atiende a los microempresarios de subsistencia, que en general es el menos atendido.<sup>52</sup>

#### **4.3. Instrumentos de recolección de información**

Con el objeto de realizar levantamientos de información con las instituciones que acogerán este proceso de diagnóstico y plan de mejoras, el proyecto MISION diseñó una herramienta de evaluación adaptada al modelo Malcolm Baldrige. Esta versión de línea de base es bastante clara, y de mayor facilidad de implementación, que el modelo en sí mismo y permite facilitar el trabajo práctico.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vaca, Javier, Seminario Taller “Economía Popular y Solidaria en el Ecuador” Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010, p.10

<sup>53</sup> El proyecto MISION es un proyecto cuyo objetivo fundamental es ayudar a las instituciones de microfinanzas a desarrollar sistemas de gestión de desempeño social, sus financiadores principales son la Fundación Ford, la Fundación Master Card y Catholic Relief Services - CRS. La dirección de este proyecto está a cargo de CRS. La dirección del proyecto tiene su base en Perú para América Latina. El Programa Misión trabaja directamente apoyando el desarrollo de capacidades de las redes nacionales; los coordinadores nacionales se encuentran en las redes socias tanto en Ecuador como en Perú.

La herramienta incluye 7 encuestas de: Liderazgo Visionario; Planeamiento estratégico; Orientación hacia los Clientes; Gestión del conocimiento y análisis de la información; Gestión de personas y colaboradores; Gestión de Procesos; Gestión de Resultados. Adicionalmente la herramienta incluye una graficación tipo barras y tipo telaraña para la mejor visualización de resultados. Esta herramienta se presenta en el Anexo 1.

Sobre la base de que la herramienta de recolección de información responda a un diseño metodológico de la aplicación de la guía de gestión de calidad, lo que se ha hecho es reducir la cantidad de preguntas del modelo original, en focalizar los temas claves de cada uno de los criterios del Modelo Baldrige. Se ha hecho esta reformulación porque el modelo como un todo tiene entre 250 y 270 preguntas y la explicación de estos requerimientos más la metodología de evaluación tomaría entre 3 y 5 días, tiempo que no tienen las instituciones. Con la versión nueva suman 72 preguntas. Ello facilita tremendamente la presentación y explicación de cada uno de los requerimientos, así en 2 días se explica lo fundamental del modelo.

La pérdida de esta reducción es quitar algunas preguntas que son mucho más avanzadas, es decir, que pueden ser abordadas luego de un proceso de mejora de gestión a partir del cuarto o quinto año de implementación trabajando con el modelo de calidad. Muchas de estas preguntas no se pueden abordar sino se trabajan otras antes (justamente las que están priorizadas en esta herramienta).

Así, con esta herramienta las instituciones pueden trabajar tranquilamente en la mejora de su gestión de 3 a 5 años sin necesidad de abordar mayores requerimientos. Por

esta razón, solo al final del proceso por el cual se abordan todos los requerimientos de la nueva herramienta, sería necesario buscar la versión completa del Malcolm Baldrige.

Según José Villagra, este camino no es nuevo, de hecho algunas empresas ya lo han trabajado de esta manera. Esta idea fue recogida de uno de los ejecutivos de IBM, quienes hace años ganaron el Malcolm Baldrige y relatan haber desarrollado una estrategia similar.<sup>54</sup>

#### **4.4.Recolección de información**

La aplicación de este modelo se desarrolla en el marco de un proceso participativo con representantes (equipos gerenciales) de las instituciones de Finanzas Populares y Solidarias seleccionadas, quienes han analizado y discutido ampliamente la adecuación de las prácticas de calidad y excelencia en la gestión, a la realidad de las organizaciones ecuatorianas.

Las fuentes de información utilizadas dentro de la presente investigación se dividen de la siguiente manera:

- Información secundaria: Interna (documentación administrativa financiera de las entidades objeto del estudio) y Externa (información bibliográfica de entidades especializadas y proveedores de información para el sector)
- Información Primaria: Interna

La información secundaria se refiere a aquella información que se obtiene del análisis de informes, estudios, revistas, libros y demás documentos que contengan

---

<sup>54</sup> Villagra, José, Seminario Taller Internacional Modelos de Gestión de la excelencia en IMFs, Red Financiera Rural, Quito, 2010, p. 27

información directamente relacionada con el objetivo de la investigación. Dentro de este tipo de información existe aquella que proviene del interior de la Redes de Finanzas Populares existentes y en la Corporación de la Calidad Total Ecuatoriana.

La información de tipo primaria, es aquella que se obtiene directamente en el mercado; es decir, que proviene de los distintos actores que intervienen en el desarrollo y funcionamiento del mismo. Para la presente investigación se consideró fundamentalmente información primaria interna; es decir, aquella que se consigue en las instituciones con las que se trabajará el diagnóstico (público objetivo seleccionado).

#### **4.5 Procesamiento y validación de información**

De acuerdo al objetivo de la investigación es necesario realizar un levantamiento profundo de información primaria y secundaria respecto de la actual aplicación del Modelo y prácticas de la gestión de la calidad en instituciones de finanzas populares y solidarias.

La revisión y análisis de la información solicitada, requirió aplicar una metodología de recolección y resumen de información con el uso básico de datos primarios y secundarios sobre el estado de situación.

Para el relevamiento de información de fuentes primarias se planteó la utilización de entrevistas orientadas a obtener información cualitativa, realizadas a ejecutivos y funcionarios de primer nivel de las entidades. Estas entrevistas son conducidas tomando como base la herramienta de levantamiento de información diseñada y se vacían en los mismos formatos facilitando el manejo de datos, procesamiento y validación de información.



#### **4.6. Consolidación y preparación de informes**

La generación de informes se centra en la elaboración de planes de trabajo institucionales donde se detallan los siguientes contenidos (modalidad proyectos):

- Eje programático del modelo en el que se inserta el proyecto;
- Serie de acciones y estrategias a ejecutar;
- Justificación de estas acciones y los resultados esperados post aplicación;
- Cronogramas tentativos de ejecución
- Secuencialidad sugerida de acciones
- Equipos de trabajo responsables de Proyectos
- Recursos necesarios para la ejecución del proyecto
- Posibles dificultades en la implementación
- Factores favorables para implementación

La sistematización anual de estos planes de acción permitirá a la institución tener un norte claro de hacia dónde y cómo avanzar en el camino de la calidad.

## **CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA APLICACIÓN DE LA GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN INSTITUCIONES DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS**

Sobre la base teórica y metodológica presentada en los capítulos previos, se procedió a realizar varios procesos de diagnóstico de la situación actual de la gestión de la calidad en instituciones de finanzas populares y solidarias. De esta manera, se logró identificar patrones y factores comunes, tanto a nivel de fortalezas como también de debilidades, lo cual permitirá aportar a la construcción de la Guía de Buenas Prácticas de gestión de la calidad para el sector.

Con el objeto de validar o invalidar la hipótesis planteada, se presenta también un análisis de los resultados de aplicación de la Guía, con los resultados de sostenibilidad institucional (Fuente de información: Estadísticas Financieras de la Red Financiera Rural); y con los resultados de satisfacción de clientes (Fuente de información: Estadísticas Sociales de la Red Financiera Rural) de las instituciones

Se ha subdividido este diagnóstico situacional, que toma como base la herramienta de Proyecto MISION,<sup>55</sup> en 7 acápite, de acuerdo a las áreas de implementación de mejoras de los modelos de gestión de la excelencia, estas son: i) Liderazgo; ii) Planeamiento estratégico; iii) Orientación hacia los grupos de interés; iv) Medición, análisis y gestión del conocimiento; v) Orientación hacia las personas; vi) Gestión de procesos; vii) Gestión de

---

<sup>55</sup>El proyecto MISION es un proyecto cuyo objetivo fundamental es ayudar a las instituciones de microfinanzas a desarrollar sistemas de gestión de desempeño social, sus financiadores principales son la Fundación Ford, la Fundación Master Card y Catholic Relief Services - CRS. La dirección de este proyecto está a cargo de CRS. La dirección del proyecto tiene su base en Perú para América Latina. El Programa Misión trabaja directamente apoyando el desarrollo de capacidades de las redes nacionales; los coordinadores nacionales se encuentran en las redes socias tanto en Ecuador como en Perú.

resultados. Como se señaló en el capítulo anterior, se identificó que la población objetivo de esta investigación son las instituciones de finanzas populares y solidarias, tanto Cooperativas de ahorro y crédito; Cajas de ahorro y crédito; y ONG con programas de crédito. En este sentido, durante un período de seis meses se realizaron 15 evaluaciones de la aplicación de la Guía de Buenas prácticas de gestión de la calidad, utilizando la herramienta de levantamiento de información descrita en el Anexo 1.

La selección de las 15 organizaciones se realizó sobre la base de las diferencias en 3 componentes básicos, sobre los cuales se pueden categorizar a las instituciones de finanzas populares y solidarias, que la RFR ha venido utilizando como puntos de referencia en sus boletines estadísticos los últimos 10 años. Estos parámetros son: a) Tipo de institución: Cooperativas de ahorro y crédito; Cajas de ahorro y crédito; y ONG con programas de crédito; b) Cobertura geográfica: Provincias y cantones de la Sierra, Costa, Oriente; y c) Tamaño de la cartera: Menos de \$100.000, entre \$ 100.000 y \$1.000.000, entre \$ 1.000.000 y \$ 10.000.000, y más de \$ 10.000.000.<sup>56</sup> Considerando estos parámetros se han buscado organizaciones que cumplan con cada una de estas características, de tal manera que se puedan establecer resultados homogéneos y que nos permitan generalizar hallazgos, que sirvan como base de la Guía de Buenas Prácticas en la Gestión de la Calidad de las Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias. A continuación se presenta una tabla descriptiva de las principales características de las organizaciones investigadas, con la finalidad de evaluar la heterogeneidad del segmento.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Estudios y Estadísticas, Boletines Estadísticos, Red Financiera Rural, Quito, 2000 – 2010.

<sup>57</sup>Nota 1: No se ha colocado los nombres de las instituciones de finanzas populares y solidarias, dados los compromisos de confidencialidad establecidos con cada una a partir del diagnóstico institucional.

**Tabla #1**

TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	MONTO APROX.	PATRIMONIO	NUMERO DE CLIENTES	COBERTURA GEOGRAFICA	TAMANO DEL EQUIPO DE
		DE CARTERA	(APROX.)	Y/O SOCIOS		COLABORADORES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	US \$3 MILLONES	US \$4.7 MILLONES	30200 SOCIOS	TODOS LOS CANTONES DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR Y CANTON MONTALVO DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS, Y AGENCIAS EN QUITO Y GUAYAQUIL	128 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	US \$19.5 MILLONES	US \$4 MILLONES	35700 SOCIOS	PROVINCIA DE MANABI	68 PERSONAS
ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	US \$17 MILLONES	US 5.5 MILLONES	32000 CLIENTES	TODOS LOS CANTONES DE LAS PROVINCIAS DE IMBABURA, COTOPAXI Y TUNGURAHUA	91 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	US \$14.5 MILLONES	US \$1.7 MILLONES	30700 SOCIOS	TODOS LOS CANTONES DE LAS PROVINCIAS DE TUNGURAHUA Y COTOPAXI	88 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	US \$13 MILLONES	US \$3 MILLONES	14100 SOCIOS	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	54 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	US \$ 9 MILLONES	US \$2.6 MILLONES	11200 SOCIOS	PROVINCIA DE MANABI, CANTONES EL CARMEN Y PEDERNALES. PROVINCIA SANTO DOMINGO TSACHILAS, CANTONES SANTO DOMINGO Y LA CONCORDIA	41 PERSONAS
ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	US \$7 MILLONES	US \$2.1 MILLONES	7900 CLIENTES	TODOS LOS CANTONES DE LAS PROVINCIAS DE TUNGURAHUA, CHIMBORAZO Y SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, ADEMAS DEL CANTON EL CARMEN	78 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	US \$5.5. MILLONES	US \$1.1 MILLONES	7300 SOCIOS	TODOS LOS CANTONES DE LAS PROVINCIAS DE CHIMBORAZO	32 PERSONAS
ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	US \$5 MILLONES	US \$2.1 MILLONES	5300 CLIENTE	TODOS LOS CANTONES DE LAS PROVINCIAS DE LOJA Y ZAMORA	37 PERSONAS
ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	US \$3 MILLONES	US \$2 MILLONES	1200 CLIENTES	CANTON CAYAMBE	35 PERSONAS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	US \$2.5 MILLONES	US \$ 600.000	6800 SOCIOS	PROVINCIA MANABI, CANTON IBARRA. PROVINCIA CARCHI CANTON MIRA. PROVINCIA ESMERALDAS CANTON BORBON	14 PERSONAS
ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	US \$1.5 MILLONES	US \$1 MILLON	3700 CLIENTES	PROVINCIA COTOPAXI, TODOS LOS CANTONES	19 PERSONAS
CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	US \$500.000	N/D	800 SOCIOS	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE, 2 COMUNIDADES RURALES	5 PERSONAS
CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	US \$100.000	N/D	200 SOCIOS	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO, 1 COMUNIDAD RURAL	3 PERSONAS
CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	US \$50.000	N/D	80 SOCIOS	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS, 1 COMUNIDAD RURAL	1 PERSONA
NOTA 1: NO SE HA COLOCADO LOS NOMBRES DE LAS INSTITUCIONES DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS, DADOS LOS COMPROMISOS DE CONFIDENCIALIDAD ESTABLECIDOS CON CADA UNA A PARTIR DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.						
NOTA 2: LA DEFINICION DE SOCIOS O CLIENTES, SE BASA EN LA TERMINOLOGIA INSTITUCIONAL COMUNMENTE USADA EN CADA UNA DE LAS ORGANIZACIONES						
NOTA 3: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS). MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL (MIES)						
NOTA 4: INFORMACION CON CORTE A DICIEMBRE 2010.						

**Fuente: Información institucional corte a marzo 2011**

**Elaboración: Autor**

Nota 2: la definición de socios o clientes, se basa en la terminología institucional comúnmente usada en cada una de las organizaciones

Nota 3: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

Nota 4: Información con corte a Octubre 2010.

El levantamiento de información se realizó a partir de la conformación de equipos participativos, involucrando al equipo gerencial, y a representantes de los diferentes cargos funcionales de las organizaciones. Se establecieron talleres de discusión y análisis, para diagnosticar el estado de situación de cada una de las áreas temáticas determinadas en la herramienta de levantamiento de información, definiendo un responsable del tomado de notas y posterior llenado de la herramienta. Estos talleres tuvieron una duración promedio de 2 días completos de trabajo por cada institución, y el producto final fue el formato de evaluación institucional completo.

En el marco de los modelos de la calidad, existen algunos puntos de referencia para presentar de manera específica cada uno de los componentes. Los resultados que se presentan a continuación reflejan toda la información obtenida de los procesos de diagnósticos realizados:

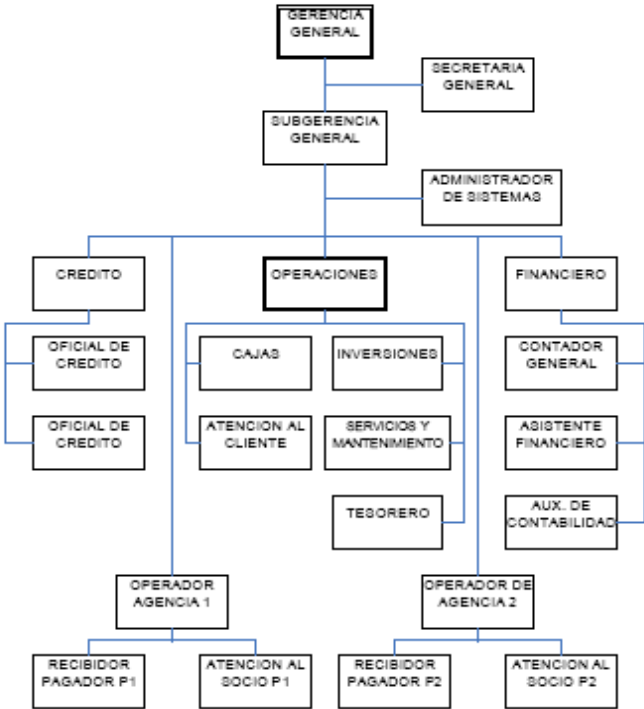
#### **4.1. Área de Liderazgo**

Estructura Organizacional: La orientación de las instituciones financieras populares y solidarias se basa en tener estructuras pequeñas, pero eficientes, flexibles y dinámicas, sustentadas en pocos cargos administrativos y mucho trabajo de campo. El área de negocios se preocupa de la atención a los clientes y de la comunidad o sector al cual pertenece. Esta área engloba los productos y servicios brindados en pos del desarrollo integral en los grupos. En conclusión, las instituciones de finanzas populares y solidarias tienen estructuras que les proporcionan mucho dinamismo en la búsqueda de la consecución de metas y objetivos. Sin embargo, las estructuras existentes no potencian la comunicación permanente, lo que dificulta la resolución de conflictos y la toma de decisiones oportunas y

adecuadas. Las áreas funcionales de las instituciones usualmente son permanentes desde el nacimiento de las organizaciones; sin embargo, han tenido que especializarse y evolucionar en búsqueda de adaptarse a los nuevos requerimientos.

La estructura funcional de las organizaciones, expresadas en los organigramas, no está plenamente socializada y son conocidos parcialmente por las personas que forman parte de las unidades operativas. Los cargos existentes dentro de cada unidad se encuentran poco delimitados, lo cual genera muchas controversias o incumplimiento de las funciones relativas a cada rol. A continuación un Organigrama (modelo), muy común en este tipo de instituciones:

**Cuadro #1**



**Fuente:** Información recopilada por el autor

**Elaboración:** Autor

Toma de decisiones: La responsabilidad de estas instituciones está compartida entre el Director o Gerente y un equipo de apoyo (Jefes operativos y Contador). Existe poca interacción entre cada una de las unidades o áreas de la organización. Asimismo, la poca definición de las funciones y la adecuada coordinación entre personas, hace perder de vista la ruta a seguir por la institución. Las decisiones estratégicas que deben ser tomadas por la Gerencia General y/o Dirección Ejecutiva, con el apoyo y soporte de los Directorios o Consejos, son raramente socializadas a las estructuras operativas, lo cual no permite incluir las opiniones de quienes deben implementar estas decisiones.

Composición de los Directorios: Las Juntas Directivas y Consejos están compuestas por profesionales en ramas ajenas al giro del negocio y/o con poca experiencia en la campo de las finanzas populares y solidarias; además de que no cuentan con procesos permanentes de capacitación y formación. Aunque es importante destacar que la conjunción de esta variedad de disciplinas ha permitido lograr un equilibrio interesante entre lo financiero y lo social. Si bien, en la mayoría de las organizaciones no existen procesos escritos de inducción a nuevos miembros de los Directorios o Juntas, se procura que los miembros antiguos o de mayor experiencia compartan con los miembros nuevos y se procura contagiar un espíritu de servicio a estos directivos, de manera que interactúen y logren un conocimiento integral del trabajo que realiza la organización.

Equipo de colaboradores: La mayoría de los funcionarios de cada una de las organizaciones cuenta con el compromiso social para realizar exitosamente su trabajo. Sin embargo, existe una limitada orientación a la consecución de objetivos y resultados. Otra dificultad en este tipo de organizaciones, es que la experiencia previa de los colaboradores en otras instituciones, sumada a los deficientes sistemas de capacitación existentes,

proporciona diferentes tipos de visiones del negocio y su fin social, lo cual no permite la consecución de una misma visión organizacional consolidada. Finalmente, ante eventos de crisis las opiniones del personal usualmente no son muy importantes, y a pesar de que aportan con criterios de enorme valor a la toma de decisiones, la disposición organizacional no fomenta que decisiones importantes o emergentes, puedan ser consultadas entre todos los afectados de manera efectiva.

Al ser un segmento relativamente joven, en comparación con otro tipo de mercados, el desarrollo de planes de carrera apenas se ha venido gestando. No existe el objetivo de lograr que los puestos de trabajo sean cubiertos por personas que han hecho carrera en la institución. Y que por ende se encuentren plenamente identificadas con el trabajo que se realiza.

En el caso de las Gerencia y por su importancia, es el Consejo o Junta quien designa a la persona idónea, determinando la forma y el procedimiento a seguir, según sea necesario, velando por los intereses de la Institución. Las Gerencias usualmente no mantienen una filosofía de entrenar permanentemente a su equipo mediante capacitación, sino más bien a través de delegación de funciones y el compartimiento de experiencias. Estos procesos de enseñanza son permanentes y facultan a los colaboradores a ocupar las diferentes posiciones disponibles en la organización. En este tipo de organizaciones, el fin deseado es que de existir la salida de algún colaborador, su puesto sea cubierto por otra persona al interno de la institución, que reúna los requisitos de idoneidad, para las funciones que se le encarguen. Esto ocurre tanto a niveles operativos como de toma de decisiones.



La realidad del segmento permite evidenciar que no todos los colaboradores cuentan con los recursos suficientes y necesarios para cumplir con sus obligaciones. Esto dificulta el proceso de lograr la madurez y consolidación del equipo de trabajo, generando deficientes estructuras organizacionales.

Orientación institucional: Si bien el objetivo final de este tipo de organizaciones es eminentemente social, la toma de decisiones financieras inherente al giro del negocio, no siempre busca impactar favorablemente en los clientes y sus familias. Esta lucha entre la sostenibilidad y lograr el beneficio a sectores desatendidos con alternativas financieras de bajo costo, usualmente se decanta por lo primero. Las organizaciones del sistema de finanzas populares y solidarias se han caracterizado desde su nacimiento por cumplir parcialmente con las leyes, reglamentos, estatutos y políticas vigentes, en gran medida debido a que los recursos humanos y presupuestarios con los que cuentan las instituciones no son los adecuados para el buen desarrollo de las funciones del equipo de trabajo, dentro de un ámbito y competencia cada vez más exigentes. Otro factor que se debe incluir en la orientación institucional es que las organizaciones no procuran optimizar al máximo los recursos existentes para el desarrollo de las capacidades y habilidades de todos los colaboradores, cayendo en ahorros excesivos y limitando el crecimiento profesional de su personal.

Código de ética: Para poder brindar productos financieros a bajos precios, con calidad y calidez, la conducta ética de los colaboradores de las instituciones de finanzas populares y solidarias es esencial, si bien, en la mayoría de las misiones se sugiere no solo calidad sino también un alto componente de ética y moral en cada una de las actividades que realizan los colaboradores, no siempre este componente queda explícito en la práctica

institucional. De igual manera, el código de conducta debería estar presente a todo nivel en las organizaciones, por lo que se debería practicar desde las transacciones más pequeñas hasta la toma de decisiones de tipo estratégicas y operativas. Sin embargo en la mayoría de instituciones esto no se efectiviza y queda en documentos.

Organización interna: En la mayoría de las organizaciones existen reglamentos internos que especifican las sanciones a aplicar en caso de incumplimiento con las responsabilidades asignadas a cada colaborador. De igual manera, usualmente existen sistemas de incentivos al cumplimiento de ciertas responsabilidades, pero los criterios de aplicación son poco difundidos para todos los involucrados. Esto más allá de buscar mantener una orientación clara y definida hacia los resultados, limita el buen clima laboral en este tipo de organizaciones. Las instituciones de finanzas populares y solidarias no realizan seguimientos fuertes a las actividades que realiza el personal. Si bien existen metas, presupuestos y planes operativos que se trazan con antelación, la falta de seguimiento cercano y oportuno del desarrollo de dichas actividades limita su cumplimiento, así como no permite diagnosticar a tiempo las razones por las cuales se presentan problemas o inconvenientes, tanto internos como externos.

A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla #2

Área de Liderazgo							
Rangos de evaluación / Criterios	Estructura Organizacional	Toma de decisiones	Composición de los Directorios	Equipo de colaboradores	Orientación institucional	Código de ética	Organización interna
<b>Totalmente Desplegado</b>							
<b>Parcialmente Desplegado</b>	En su mayoría las organizaciones se ubicaron en esta respuesta, debido a que si bien son estructuras muy eficientes, m las mismas limitan la comunicación y toma de decisiones.				Si bien estas organizaciones son en su mayoría creadas con un enfoque social, su operación es eminentemente financiera, lo cual no siempre refleja su razón de ser.		En la mayoría de organizaciones existen reglamentaciones que orientan a los funcionarios los procedimientos y códigos internos de trabajo.
<b>Raramente Despleado</b>		En su mayoría las organizaciones se ubicaron es esta respuesta debido a que las estructuras limitan la toma de decisiones a todo nivel institucional, concentrando la misma entre los Directores o Gerentes.	Con excepción de las instituciones controladas por la SBS, el resta presenta formaciones de Directorios muy débiles y con poca preparación	Existe fuerte compromiso y vinculación con el segmento que se está atendiendo, mas no hay equipos debidamente capacitados.		Si bien la mayoría de prácticas son éticas, las mismas no se encuentran debidamente documentadas y socializadas a manera de doctrinqa institucional entre los colaboradores.	
<b>No se ha desplegado</b>							

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

Tabla # 3

Área de Liderazgo												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL  (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE
				(APLICACIÓN GUÍA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	SATISFACCION DE CLIENTES
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	45%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	40%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	62%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	23%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	75%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	17%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	27%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	70%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	44%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	55%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	68%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	33%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	25%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	19%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	13%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

## **4.2. Área de Planeamiento Estratégico**

Formulación del Plan Estratégico: En las instituciones de finanzas populares y solidarias la planificación estratégica institucional se realiza cada 3 a 5 años. En la mayoría de los casos no toma en cuenta la opinión de los distintos grupos de interés, trabajadores, clientes, donantes, financiadores, gobierno. Usualmente este proceso se lleva adelante impulsado por el Directorio o Consejo, en conjunto con un comité gerencial, que está compuesto por jefes de unidad y encabezado por la Gerencia General. En su mayoría, las instituciones contratan un facilitador externo para liderar este proceso e involucran a los Consejos o Juntas para participar activamente de todo el proceso de planificación estratégica, aportando con sus puntos de vista y enriqueciendo el resultado de este proceso. El producto final recoge las observaciones y aportes de los participantes, durante el proceso de formulación de la planificación.

Socialización del plan estratégico a toda la organización: Si bien el plan es diseñado por el Comité Gerencial, en gran medida su ejecución es responsabilidad de los funcionarios de la organización, de acuerdo a cada una de las áreas funcionales. En este sentido, la socialización al equipo es un elemento clave; lamentablemente en la mayoría de instituciones este proceso es débil, lo cual dificulta el adecuado despliegue de las estrategias establecidas, abriendo una brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

Seguimiento de la ejecución: Las instituciones de finanzas populares y solidarias, mes a mes, realizan reuniones generales, en las que se pone en conocimiento del personal decisiones de importancia para la organización y además se revisa el desempeño del mes. Este espacio es donde se revisa la evolución del plan operativo anual, que se desprende de

la planificación estratégica y se puede conocer la opinión de los empleados para establecer un vínculo de comunicación favorable. En dichas reuniones se evalúa la gestión, se da a conocer temas de interés para la organización y se escucha opiniones, sugerencias y peticiones de los participantes. El plan estratégico se evalúa anualmente junto con los planes operativos. Si bien éstos se revisan periódicamente, al cierre del año. Se realiza una evaluación integral del mismo, como base para el desarrollo del nuevo plan operativo. Las evaluaciones anuales se convierten en el principal insumo de la evaluación del plan estratégico. Una vez que se cierra el ciclo para el cual el plan fue diseñado, se realiza una revisión integral del mismo. Este es el punto de partida de un nuevo proceso de planificación estratégica.

Para darle seguimiento a los planes operativos y presupuestos usualmente se cuenta con dos instancias: la revisión mensual, realizada por los responsables de cada área y coordinada por la Gerencia general. En esta instancia se revisa una por una las actividades, así como su nivel de cumplimiento, de acuerdo a las metas trazadas. Esta revisión periódica permite dar seguimiento y poner correctivos o realizar pequeños ajustes al cumplimiento del plan trazado. La segunda es la revisión anual, realizada por la Gerencia, para conocimiento de la Junta y/o Consejo al cierre del año.

El seguimiento del plan estratégico en las instituciones de finanzas populares y solidarias se centra en evaluar el cumplimiento de las metas de colocación, manteniendo una eficiente administración del riesgo de crédito. Este proceso es acompañado de una eficiente gestión de pasivos y una conservadora política de administración del riesgo de liquidez.

Definición del grupo meta: El plan estratégico define al grupo meta de las instituciones, el mismo que se caracterizará históricamente por haber sido desatendido, en especial por servicios financieros. Durante los últimos años, esta desatención ha sido cada vez menor, pero el costo de los servicios ha seguido siendo alto, por parte de los proveedores del servicio.

Uno de los objetivos del plan debe apuntar a cómo desde la organización se puede trabajar para llegar de forma más eficiente con servicios financieros de calidad a bajos costos para los clientes y sus familias.

A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla # 4

Área de Planeamiento Estratégico				
Rangos de evaluación / Criterios	Formulación del Plan Estratégico	Socialización del plan estratégico a toda la	Seguimiento de la ejecución	Definición del grupo meta
<b>Totalmente Desplegado</b>				
<b>Parcialmente Desplegado</b>	En su mayoría las organizaciones si formulan su Plan estrategico, a través de un consltor externo			
<b>Raramente Despleado</b>		La dificultad radica es que existe poco personal competente para entender la lógica de los planes estratégicos, tan solo operativos, lo cual limita la capacidad de compromiso y apropiación del plan	No existen cuadros especializados en el mantenimiento y seguimientos del plan, en la mayoría de organizaciones.	
<b>No se ha desplegado</b>				Si bien en el origen de estas organizaciones se define el perfil de cliente (sobre todo a nivel geográfico), en el camino se pierden estas directrices y los públicos metas

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor



Tabla # 5

Área de Planeamiento Estratégico												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE SATISFACCION DE CLIENTES
				(APLICACIÓN GUIA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	72%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	11%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	78%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	16%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	87%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	40%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	48%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	77%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	67%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	56%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	43%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	22%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	35%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	24%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	16%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

### **4.3. Área de Orientación hacia los Grupos de Interés**

Acceso y descentralización de los servicios: Contradictoriamente al sentido y razón de ser del sector, orientado a financiar a sectores y personas con menos acceso principalmente del área rural, las organizaciones han generado mayor concentración de servicios financieros en las áreas urbanas, ya atendidas por el sector financiero formal, inclusive saturando algunas plazas. La lógica de descentralizar los servicios y profundizar el acceso es cuestionable en la mayoría de organizaciones, creadas en las mismas comunidades rurales, ya que han salido de ellas para convertirse en un operador urbano. Uno de los síntomas más evidentes de este fenómeno es la falta de estudios de mercado técnicos y/o criterios claros previos a la apertura de una nueva agencia.

Productos especializados de acuerdo a las características de los beneficiarios: Algunas organizaciones han desarrollado productos específicos adaptados a las características particulares de sus grupos objetivos, en la búsqueda de especializar su portafolio y adaptarse a la realidad de las comunidades y segmentos objetivos. Sin embargo, este no es el común denominador de la mayoría de instituciones de finanzas populares y solidarias en el país. Usualmente cuentan con 2 o 3 productos genéricos (microcrédito, consumo, y en algunos casos vivienda), a partir de los cuales adaptan las condiciones de préstamos y bautizarlos con nombres bastante trillados y repetitivos.

Atención al cliente: Una de las áreas más orientadas a brindar orientación y soporte a los clientes, en relación con sus operaciones financieras (más aún porque en muchos de los casos se trabaja con personas sin experiencia y con miedo a empezar a trabajar con instituciones financieras), debería ser la atención al cliente. Lamentablemente, en la

mayoría de organizaciones no se cuenta con este recurso, y si se lo tiene es poco capacitado y asumiendo funciones vinculadas directamente con el negocio financiero. En la mayoría de los casos, es el área de negocios la encargada de informar a los clientes sobre los distintos productos y condiciones que mantiene la institución.

Satisfacción del cliente: La mayoría de organizaciones conduce estudios rápidos de satisfacción y calidad para conocer que perciben los clientes respecto de los servicios financieros que presta la organización. Pero, en su mayoría estos estudios están sesgados a la obtención de resultados altamente positivos, que lejos de la búsqueda del mejoramiento continuo y calidad total, pretenden ser la imagen positiva a ojos de la Junta o Consejo y de los clientes en general. Es así que la mayoría de estudios de satisfacción de los clientes obtienen puntajes de 90 y 95 puntos sobre 100 posibles.

Buen ejemplo de las prácticas metodológicas que conducen a estos sesgos, pueden incluir: a) preguntas orientadas a respuestas predeterminadas; b) lugar y momento en el que se realiza la encuesta (al momento en que los clientes solicitan un préstamo); c) encuestas realizadas por el mismo asesor de crédito que maneja y administra sus operaciones, entre otras.

Estudios de mercado y actualización de necesidades de los clientes: Uno de los principales limitantes con los que las instituciones de finanzas populares y solidarias tiene es la falta de conocimiento y sensibilización por las necesidades de sus propios clientes. Esto se da porque prácticamente ninguna institución del sector conduce estudios periódicos para evaluar y actualizar las necesidades financieras de los clientes, en la perspectiva de

ajustar productos, diseñar nuevos de ser el caso, y realizar cambios estratégicos u operativos para mantener satisfechos a los clientes.

Salida de clientes: La mayoría de instituciones efectúa un seguimiento de entrada de los clientes, que incluye exhaustivos procesos de recopilación de información. Sin embargo, no se realizan procesos de salida de socios y de hecho, en pocos casos existen procedimientos de evaluación de criterios respecto al mantenimiento y fidelización de los clientes.

A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla #6

Área de Orientación hacia los Grupos de Interés						
Rangos de evaluación / Criterios	Acceso y descentralización de los servicios	Productos especializados de acuerdo a las características de los beneficiarios:	Atención al cliente	Satisfacción del cliente	Estudios de mercado y actualización de necesidades de los clientes	Salida de clientes
<b>Totalmente Desplegado</b>						
<b>Parcialmente Desplegado</b>				Casi todas las instituciones disponen de algún tipo de servicio para medir la satisfacción de clientes.		
		En contadas oportunidades el diseño de productos se sustenta en el levantamiento de necesidades o expectativas de los clientes.	Con excepción de las instituciones reguladas por la SBS no se cuentan con responsables del tema de atención del cliente, y/o en pocos casos los procedimientos claros paramanejar la temática.		En la mayoría de los casos no se realizan este tipo de estudios, sino tan solo cuando es requerido por algún proyecto de cooperación o ente de control.	
<b>No se ha desplegado</b>	Lamentablemente las instituciones tienden a urbanizar más sus servicios, en zonas y plazas ya saturadas y desatendiendo sus localidades de origen donde podrían alcanzar niveles de especialización aun mejores.					Además de llevar estadísticamente el control de salida de clientes, no se conducen estudios ni se desarrollan estrategias para mitigar o reducir este problema.

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

Tabla # 7

Área de Orientación a Clientes												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL  (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE SATISFACCION DE CLIENTES
				(APLICACIÓN GUIA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	65%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	20%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	82%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	9%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	69%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	39%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	71%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	45%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	58%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	63%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	37%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	18%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	66%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	66%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	66%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

#### **4.4. Área de medición, análisis y gestión del conocimiento**

Información de los clientes: La información que se recolecta de los clientes está preestablecida en las políticas, manuales, prácticas y parámetros institucionales, que se solicita desde la Alta Gerencia y Jefaturas y se recopilan por los asesores de crédito. Muchos de los datos se recopilan por cumplir la normativa vigente, otros para el análisis crediticio, y finalmente, algunos sin una necesidad real, dado que ni siquiera se registran en el sistema. Los datos que sí se ingresan al sistema muchas veces tienen incongruencias de claridad, oportunidad y precisión. Estas inconsistencias se generan desde los mismos clientes y otras veces desde los asesores que recopilan los datos y no siempre comprueban su veracidad.

La administración de esta información no siempre es manejada por personal calificado para la recolección de la misma (que se inicia realizando una entrevista previa al cliente, para analizar su medio, modo y manera de subsistencia además de su entorno y familia). La información recopilada es muy completa, brinda una amplia visión de cada una de las variables que maneja el socio, como: estado civil, vivienda propia, número de hijos, actividad que realiza, ingresos, etc. Esta información es recolectada a través de una solicitud y respaldada con documentos o datos que permiten su confirmación. La periodicidad va dictada de acuerdo al manejo crediticio o financiero del cliente. Basados en las solicitudes y confirmación de datos no se ingresa toda la información al sistema, lo cual no siempre permite visualizar el entorno del cliente y la información económica que permita enfocarse en su realidad. La debilidad radica en la generación de reportes consolidados de información, lo cual es una limitante para la mayoría de instituciones que

no disponen de sistemas avanzados, o sí cuentan con uno, tienen total dependencia del proveedor externo.

Información institucional: Al igual que la información de los socios, existe información institucional que es difícil encontrar en reportes y que no pueden ser revisados en el momento que el usuario lo desee, lo cual dificulta la revisión y verificación del cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. Este procedimiento es de difícil manejo en la actualidad. La información que recopilan las organizaciones, no siempre está actualizada, dado que es manejada por varias áreas que intervienen en la integración de esta información y se requieren periodicidad y disciplina en la carga de datos.

Administración de manuales y reglamentos internos: Otra limitante en la mayor parte de instituciones, es la inexistencia de manuales para los diferentes procesos de recopilación de datos que se llevan adelante lo que dificulta visualizar claramente las normas e información que se maneja dentro de la institución. Una de las normas faltantes para la mayoría de entidades, es que cada persona que ingresa a la misma, desde el principio debe familiarizarse con el sistema y manuales (en caso de haberlos).

Confiabilidad y acceso a la información: en el caso de la mayoría de instituciones de finanzas populares y solidarias, los sistemas no están integrados en un mismo programa y su nivel de confiabilidad es muy bajo y muy rígido, por lo tanto su manejo es difícil y el acceso a los procesos e información no es inmediato, lo que no favorece la realización de las actividades de cada área. Adicionalmente la capacitación sobre el uso del sistema no se realiza de manera inmediata, lo cual complejiza aún más su manejo, todavía más sino se



cuenta con el apoyo de los proveedores del sistema, quienes usualmente no brindan soporte, y si lo hacen es luego de semanas o meses de requerirlo.

Actualización de información: En la mayoría de organizaciones no existe ningún tipo de comité de gestión para evaluar las necesidades de información y los tiempos requeridos para recopilar datos nuevos. La información más relevante de los clientes, se la actualiza una vez al año (como medida general), período que no responde a todas las necesidades ni a la dinámica del sector. Si bien existen medios de verificación al procesar las solicitudes, no existen procesos formales de validación.

Administradores de la información: La mayor parte de instituciones no cuentan con un área formal de sistemas o con un administrador o técnico de manera permanente para dar soporte. Esto sumado a la falta de garantías de los proveedores externos, particularmente con las organizaciones más pequeñas, evita el correcto procesamiento de información para efectos de análisis y reporte de datos.

A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla # 8

Área de medición, análisis y gestión del conocimiento						
Rangos de evaluación / Criterios	Información de los clientes	Información institucional	Administración de manuales y reglamentos	Confiable y acceso a la información	Actualización de información	Administradores de la información
<b>Totalmente Desplegado</b>						
<b>Parcialmente Desplegado</b>	En el papel se solicita todo tipo de información del cliente, sin embargo para el análisis crediticio solo se usan 4 o 5 variables, que son las que se ingresan al sistema, despericiando valiosa información para la institución.					
<b>Raramente Desplegado</b>		El manejo de reportes e información institucional maneja una dependencia absoluta de los administradores de sistemas, siendo en su mayoría externos.	El administrador no es una persona totalmente calificada para el tema, siendo en su mayoría el Director o Gerente, y conforme la institución crece se dificulta más este manejo.	En la mayoría de los casos quienes ingresan y validan información de clientes son los mismos asesores de campo, sin la formación a acusiosidad para hacerlo sin errores. Se evidencian grandes vacíos de información en los sistemas.	En la mayoría de casos la información se mantiene desactualizada hasta la presencia de auditores que observan la poca relevancia de la misma	Los administradores de la información se vuelven sujetos imprescindibles para las organizaciones, alcanzado altos niveles de responsabilidad, mas no altas escala salarial que compense este tema.
<b>No se ha desplegado</b>						

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

Tabla # 9

Área de Gestión del Conocimiento												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE	APALANCAMIENTO	RESULTADOS DE
				(APLICACIÓN GUÍA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MÍNIMO 12% Y MÁXIMO 16%) (ONG: MÍNIMO 20% Y MÁXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(COOPERATIVAS : MAYOR A 5%) (ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS R: MENOR A 6%) (COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	SATISFACCIÓN DE CLIENTES
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	73%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	49%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	12%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	21%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	91%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	13%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	4%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	17%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	77%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	6%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	9%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	6%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

#### **4.5. Área de orientación hacia las personas**

Manuales de políticas y procedimientos de personal: Estas herramientas para la gestión de recursos humanos no existen en la mayoría de instituciones de finanzas populares y solidarias. En su generalidad, existen procedimientos informales ya sea para la selección, contratación, asistencia, ascensos, capacitación y terminación laboral. Pocas instituciones tienen elaborados sus reglamentos de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Trabajo.

Contratación del personal: En el caso de la tipología de instituciones investigadas, se ha podido determinar que los procesos de selección de nuevos talentos para suplir posiciones en la organización, se realiza priorizando 2 factores: concordancia entre la aspiración salarial y el presupuesto asignado, y la disponibilidad inmediata del candidato; más no se prioriza la postulación de acuerdo al perfil; resultados de las entrevistas; o la evaluación de la entrevista. Estos procedimientos de contratación del personal arrancan usualmente con la publicación en la prensa del requerimiento de personal señalando los requisitos del puesto. Posteriormente se catalogan a los interesados en base a los parámetros citados anteriormente y sobre esa base se determina las personas más adecuadas para la entrevista, posterior a la cual se designa al candidato seleccionado.

Inducción general e inducción para el cargo: Los programas de inducción específicos para nuevos empleados prácticamente son inexistentes. Si bien existen procesos generales que permiten dar a conocer de mejor manera a las instituciones, estos no son específicos al cargo, ni a las políticas, procedimientos y reglamentos ni tampoco permiten conocer el desarrollo de cada área. El programa de orientación para nuevos empleados en la

mayoría de organizaciones no dura más de 3 o 4 horas (en su mayoría directamente vinculado al área de negocios). Este proceso de inducción para nuevos empleados se complementa en la lectura de aspectos técnicos de crédito y aspectos internos de condiciones laborales.

Evaluación de Desempeño de los empleados: En términos generales, las organizaciones evalúan el desempeño de sus funcionarios dentro de su lugar de trabajo, en base a un parámetro principal y a un parámetro secundario. El factor más importante en cuanto a resultados en una institución de finanzas populares y solidarias es el cumplimiento de metas financieras establecidas (principalmente colocaciones de crédito). El segundo factor que puede afectar la evaluación de desempeño de un empleado es la calidad en la atención al cliente (principalmente si existen quejas y reclamos sobre su comportamiento). Con el objeto de dar elementos a los funcionarios sobre sus metas, en función de que puedan planificar su cumplimiento, las organizaciones realizan ejercicios de planificación anuales y mensuales por áreas.

Planes de desarrollo y capacitación: La gran parte de instituciones del sector no diseñan, y consecuentemente, no cumplen con planes anuales de desarrollo y capacitación para su personal, sino más bien desarrollan capacitaciones internas (requerimientos para el año en lo posible en que participe todo el personal y en temas específicos) (y/o reaccionan e inscriben en capacitaciones externas (se define por niveles a sus empleados, dentro de los proveedores más reconocidos del mercado), de acuerdo a las necesidades institucionales). En gran medida, esta problemática se desarrolla por la poca disponibilidad de inversión y presupuesto en la organización, el mismo que claramente no prioriza el estímulo de los empleados a continuar su formación académica, inclusive siendo poco flexible en cuanto a

los horarios de trabajo, en caso de que el financiamiento provenga del mismo empleado. Por otro lado, a diferencia de otro tipo de empresas, las oportunidades de ascenso son limitadas y responden a situaciones coyunturales más que programadas, por ser instituciones reducidas en posiciones y puestos de trabajo, lo cual complica el crecimiento profesional basado en cumplimientos, limitando las perspectivas del personal, y a su vez generando salida de funcionarios debido a factores extra que no tienen que ver incluso con el desempeño de la persona.

Compromiso del personal con la institución: El personal que labora en las instituciones de finanzas populares y solidarias se siente parte del equipo de trabajo porque en muchos casos se identifican con la realidad a la que intentan apoyar (por el trabajo comunitario, actividades con mujeres; desarrollo organizativo, etc.), y si bien no siempre conoce a detalle la misión y visión, la entiende e interioriza. Este tipo de organizaciones claramente tienen una orientación de servicio basada en aspectos doctrinarios e ideológicos; la presencia del mensaje del aspecto humano en las comunidades atendidas configura la esencia de lo que hace. Sin embargo, el trabajo realizado por los equipos trata de combinar estos aspectos con los de carácter técnico. Lo cual, en ocasiones, no se traduce en esfuerzos orientados al alcance, profundidad y crecimiento. Esto daría un mayor impacto a la vez que permitiría formalizar mejor a las organizaciones de finanzas populares y solidarias.

Manejo de nómina y remuneraciones: En la mayoría de instituciones se procura el pago oportuno de las remuneraciones. Si bien la mayoría de sueldos del personal de base de mandos medios oscila entre 1 y 2 salarios mínimos, se destacan los salarios de los niveles gerenciales que oscilan entre 6 a 12 salarios mínimos. El cumplimiento de las obligaciones

laborales de Seguridad Social, tributarias, y otros beneficios de ley, no siempre son cumplidos por todas las organizaciones.

Relaciones laborales: Normalmente no existen conflictos de relevancia entre el personal (por ser grupos más homogéneos y reducidos). Sin embargo, como en todo tipo de institución se presentan ciertos desequilibrios cuando existen nuevas disposiciones y/o el ingreso de personal nuevo. Las relaciones son abiertas entre áreas y se nota el apoyo entre el equipo de trabajo; sin dejar de presentarse situaciones que tienen que ver con la dinámica institucional. La forma de manejar este tipo de dificultades es la comunicación de las disposiciones de manera general al equipo, enfatizando los deberes y responsabilidades para todo el personal involucrado en los diferentes procesos. Es destacable también señalar, que al ser organizaciones sociales, se promueve bastante el aspecto humano y las relaciones adecuadas entre los compañeros de trabajo y las personas a las cuales se sirve. En la mayoría de organizaciones se procura un ambiente adecuado de trabajo e interacción entre todos los empleados, es así que se motiva la apertura y transparencia en los procesos de sensibilización, a partir de la generación de espacios de discusión en que se analizan los procedimientos y áreas de mejora.

A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla # 10

Área de orientación hacia las personas								
Rangos de evaluación / Criterios	Manuales de políticas y procedimientos de personal	Contratación del personal	Inducción General e inducción para el cargo	Evaluación de Desempeño de los empleados	Planes de desarrollo y capacitación	Compromiso del personal con la institución	Manejo de nómina y Remuneraciones	Relaciones laborales
<b>Totalmente Desplegado</b>								
<b>Parcialmente Desplegado</b>		La contratación en este tipo de organizaciones es aleatoria de acuerdo el perfil requerido, pero mas que nada al presupuesto asignado para el cargo.		La medición del desempeño se realiza en todas las instituciones, pero se basa exclusivamente en los parámetros de colocación y captación de recursos, lo cual no permite realizar un análisis completo.				
<b>Raramente Desplegado</b>	Son pocos los casos donde existen desarrollados y desplegados manuales de RRHH y de personal				En pocas organizaciones se ha desplegado la importancia y compromiso con la formación y capacitación del personal.		Las organizaciones en su mayoría se acatan las disposiciones laborales vigentes en el país, aunque vale destacar que algunas incumplen las mismas para generar mayores utilidades.	Las relaciones laborales son bastante verticales entre Directivos y Gerente con el resto de su personal.
<b>No se ha desplegado</b>			Casi en ninguna institución se generan espacios previamente establecidos de inducción general o específica del cargo.			Se evidencia que en la actualidad uno de los problemas más importantes en las instituciones de finanzas populares es la salida de personal por parte de sus competidores, principalmente por la falta de ambientes laborales adecuados, buenas condiciones salariales y de beneficios.		

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor



Tabla # 11

Área de Gestión de Personas												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL  (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUENAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE SATISFACCION DE CLIENTES
				(APLICACIÓN GUIA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(ONG: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	51%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	22%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	59%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	11%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	69%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	9%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	7%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	49%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	39%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	10%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	41%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	12%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	3%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	3%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	3%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

#### **4.6. Área de gestión de procesos**

Procesos creadores de valor: En las instituciones de finanzas populares y solidarias existe muy poco conocimiento respecto de cuáles son los procesos estratégicos de la organización que verdaderamente generan una creación de valor, y que son claves en la búsqueda de la sostenibilidad y éxito organizacional. Es poco común que se determinen los requerimientos de los procesos clave, considerando la información de los clientes y mercado.

Diseño de productos: Los productos de la mayoría de instituciones son coherentes con misión, visión y objetivos; y han sido diseñados pensando en la rentabilidad y considerando su impacto social. Es así que, dentro de los productos de crédito, aquellos de montos más bajos son subsidiados por los de montos más altos. Este subsidio cruzado permite que las instituciones manejen una adecuada rentabilidad de su cartera, al tiempo que logran llegar a clientes de menores recursos. Este proceso de diseño e innovación tiene como fortaleza la cercanía con los clientes, lo cual facilita la identificación de sus necesidades del mercado, mediante un contacto permanente con ellos. Si bien este es el enfoque de diseño de productos, se evidencia que en la evaluación se analiza solamente la rentabilidad financiera (ingresos, que genera la operación y sus costos inherentes) y se deja de lado el análisis de rentabilidad social, (llegar a clientes de escasos recursos, mediante montos bajos, que les permitan satisfacer sus necesidades de financiamiento).

Seguimiento e Indicadores de procesos: en la generalidad de las instituciones sujetos de investigación del presente estudio no se realizan procesos de seguimiento rigurosos, ni tampoco cuentan con indicadores de desempeño para controlar y mejorar los procesos de

creación de valor. Las instituciones realizan muy pocos controles, no llevan a cabo inspecciones, pruebas y auditorias de los procesos claves a fin de minimizar y de prevenir defectos. Sin embargo sí se realizan revisiones de los cumplimientos de las políticas y de las excepciones, las mismas que se encuentran detalladas en los respectivos manuales y usualmente se cumplen a cabalidad. Esto garantiza la calidad de la cartera y define el perfil de riesgo de la institución.

Procesos operativos: La gran mayoría de organizaciones cuentan con planes operativos anuales financiados. Estos documentos dan orientación respecto de cómo cubrir las necesidades para cumplir con las operaciones y que la organización pueda asegurar que haya recursos adecuados para apoyar la ejecución del negocio y asegurar la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia. A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla #12

Área de gestión de procesos				
Rangos de evaluación / Criterios	Procesos creadores de valor	Diseño de productos	Seguimiento e Indicadores de procesos	Procesos operativos
<b>Totalmente Desplegado</b>				
<b>Parcialmente Desplegado</b>				Seguramente es en los procesos operativos de las instituciones donde podemos encontrar mayor grado de despliegue y conocimiento, por ser este el punto donde mayor nivel de especialización han logrado tener.
<b>Raramente Despleado</b>	En la mayoría de los casos a las instituciones les ha sido muy complejo identificar cuales son los procesos generadores de valor para su negocio.	A las instituciones les ha sido un proceso usualmente dificultoso y donde la aleatoriedad ha sido demasiado alta por lo cual no se puede catalogar como procesos previamente definidos.	Las organizaciones en su mayoría no disponen de sistemas de seguimiento e indicadores de procesos	
<b>No se ha desplegado</b>				

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

Tabla # 13

Área de gestión por Procesos												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE SATISFACCION DE CLIENTES
				(APLICACIÓN GUÍA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS R: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	29%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	4%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	33%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	2%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	25%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	6%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	19%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	17%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	21%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	5%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	7%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	2%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIOS, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	2%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

#### **4.7. Área de Resultados.**

Reducción de la Pobreza, Ruralidad, y Género: En términos de cumplir con la misión institucional de las finanzas populares y solidarias - que está orientada a contribuir a reducir la pobreza en población vulnerable, ubicada principalmente en zonas rurales -, en que no ha tenido acceso al sistema financiero tradicional; se puede evidenciar que las organizaciones no evalúan estos aspectos ni los valoran en el marco de sus resultados finales. Prácticamente ninguna de las instituciones mide ni revisa la evolución de clientes pobres, rurales y/o vulnerables que crecen en el tiempo, ni tampoco la relación de acceso a financiamiento existente en las comunidades en las que están trabajando.

Satisfacción y lealtad de clientes: Como todo tipo de empresa, la fidelización y maximización de clientes en función del incremento de ventas (en este caso de operaciones de intermediación financiera), es la clave de la sostenibilidad en el largo plazo y son los verdaderos indicadores en términos de satisfacción del cliente, que una institución del sistema financiero debe revisar y actualizar permanentemente. La realidad, sin embargo, indica que las organizaciones evalúan el crecimiento en clientes, más no los porcentajes de retención (lo cual implica la consecuente pérdida de clientes ante la competencia). Aunque algunos lo hacen, tampoco desarrollan estrategias para mejorar los resultados actuales de fidelización de los clientes.

Capital social y capacidades productivas: Otro aspecto que no se está evaluando es cómo los clientes de las organizaciones aumentan su capital social y su participación organizada a diferentes niveles, y que porcentaje de los clientes ha aumentado su capital productivo desde que inicio el trabajo con la organización. Estos factores definitivamente

implican el mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes. A partir de estos es donde se puede evaluar el impacto indirecto que generan las instituciones de finanzas populares y solidarias.

Sostenibilidad y rentabilidad: Definitivamente este es el tipo de resultados e indicadores donde las instituciones han buscado especialización. Periódicamente se están evaluando y midiendo para tomar medidas preventivas y/o correctivas respecto de su negocio. Entre los indicadores más relevantes que se miden encontramos: autosuficiencia operativa; rendimiento del capital propio; rendimiento del activo; rendimiento ajustado del capital propio; rendimiento ajustado del activo; gestión del activo/pasivo; razón de deuda a capital propio; cartera en riesgo mayor a 30 días; razón ajustada de préstamos descontados por incobrables; razón del gasto operativo; costo por cliente activo; clientes activos por miembro del personal, entre los más importantes. A continuación se presenta una tabla resumen, de las respuestas obtenidas en el diagnóstico con las instituciones:

Tabla #14

Área de Resultados.				
Rangos de evaluación / Criterios	Reducción de la pobreza, Ruralidad, y Género	Satisfacción y lealtad de clientes	Capital social y capacidades productivas	Sostenibilidad y rentabilidad
<b>Totalmente Desplegado</b>				
<b>Parcialmente Desplegado</b>	A pesar de los cuestionamientos, las instituciones de finanzas populares y solidarias en la última década han logrado profundizar los servicios financieros en términos de zonas rurales, y ampliación de cobertura a mujeres. Sin embargo la tarea todavía es amplia, y mas por el enfoque de urbanización existente.			La mayoría de las organizaciones se han centrado en esto y han logrado alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad. Aunque también existen instituciones que, vinculado a la falta de formación y manejo técnico, no cumplen estos resultados
<b>Raramente Desplegado</b>		Los niveles de compatimiento de clientes entre instituciones son muy altos y crecientes, lo cual explica claramente lo poco que se trabaja en aspectos de satisfacción y lealtad.	Las instituciones no han trabajado en medir sus aportes directos o indirectos en la construcción de capital social o aporte a las capacidades productivas de la población, por lo cual es demasiado complejo probar la correlación existente entre la gestión y el impacto.	
<b>No se ha desplegado</b>				

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor



Tabla # 15

Área de Gestión por Resultados												
COD.	TIPO DE INSTITUCION	UBICACIÓN GEOGRAFICA	CARTERA TOTAL (MILLONES DE DOLARES)	PUNTAJE DE CALIDAD	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	RENDIMIENTO SOBRE CARTERA	MOROSIDAD A 30 DIAS	ROA (PEQUEÑAS: MAYOR A 4%)	ROE (COOPERATIVAS : MAYOR A 5%)	APALANCAMIENTO (COOPERATIVAS R: MENOR A 6%)	RESULTADOS DE SATISFACCION DE CLIENTES
				(APLICACIÓN GUÍA)	(MAYOR O IGUAL A 110%)	(MAYOR O IGUAL A 100%)	(COOPERATIVAS: MINIMO 12% Y MAXIMO 16%) (ONG: MINIMO 20% Y MAXIMO 27%)	(COOPERATIVAS: MENOR AL 5%) (ONG: MENOR AL 3%)	(MEDIANAS: MAYOR A 3%) (GRANDES: MAYOR A 2%)	(ONG: MAYOR A 10%)	(COOPERATIVAS NR: MENOR A 4%) (ONG: ENTRE 1 Y 3,5%)	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA DE BOLIVAR, CANTON CHIMBO	\$ 33,00	78%	112,26%	115,70%	14,37%	1,37%	1,61%	12,06%	7,23%	94,07%
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (REGULADA POR LA SBS)	PROVINCIA MANABI, CANTON CHONE	\$ 19,50	27%	110,16%	120,76%	19,00%	3,74%	2,93%	16,60%	4,43%	94,07%
3	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 17,00	89%	125,15%	133,15%	22,56%	0,42%	5,89%	17,06%	2,12%	95,50%
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA TUNGURAHUA, CANTON AMBATO	\$ 14,50	48%	107,21%	108,55%	20,23%	7,92%	1,61%	15,14%	8,85%	90,96%
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 13,00	89%	101,41%	105,42%	17,50%	1,14%	1,01%	4,67%	3,79%	90,96%
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA MANABI, CANTON EL CARMEN	\$ 9,00	45%	117,43%	127,58%	16,27%	2,19%	3,31%	12,69%	2,92%	90,96%
7	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON QUITO	\$ 7,00	78%	121,80%	125,15%	26,08%	2,21%	5,66%	20,77%	3,29%	95,50%
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTON PENIPE	\$ 5,50	75%	104,85%	106,91%	15,49%	0,14%	1,01%	6,84%	6,28%	90,96%
9	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE LOJA, CANTON LOJA	\$ 5,00	81%	130,57%	141,06%	27,17%	1,03%	6,64%	13,79%	1,51%	95,50%
10	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE	\$ 2,50	41%	232,22%	372,53%	13,58%	2,00%	8,36%	11,83%	0,39%	95,50%
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA IMBABURA, CANTON IBARRA	\$ 2,50	66%	103,08%	105,60%	16,92%	2,34%	0,84%	4,99%	5,60%	90,96%
12	ONG CON PROGRAMA DE CREDITO (INSCRITA EN EL MIES)	PROVINCIA COTOPAXI, CANTON LATACUNGA	\$ 1,50	41%	121,11%	133,80%	25,73%	1,60%	5,46%	10,64%	0,88%	95,50%
13	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE IMBABURA, CANTON ANTONIO ANTE	\$ 0,50	10%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
14	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA DE ESMERALDAS, CANTON SAN LORENZO	\$ 0,10	10%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
15	CAJA DE AHORRO Y CREDITO	PROVINCIA SUCUMBIO, CANTON JOYA DE LOS SACHAS	\$ 0,05	10%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL: INGRESOS OPERACIONALES ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: INGRESOS FINANCIEROS ANUALIZADOS / GASTOS FINANCIEROS + GASTOS DE PROVISION + GASTOS OPERACIONALES (ANUALIZADOS). FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010												
RENDIMIENTO SOBRE CARTERA: INGRESOS FINANCIEROS DE LA CARTERA - INTERESES POR COBRAR / CARTERA BRUTA PROMEDIO												
ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO												
ROE: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO												
MOROSIDAD: CARTERA VENCIDA + CARTERA NO DEVENGA INTERESES / CARTERA BRUTA TOTAL												
APALANCAMIENTO: PASIVO / PATRIMONIO												
RESULTADOS DE SATISFACCION: MUESTRA 5532 ENCUESTAS ENTRE 12 DE LAS 15 INSTITUCIONES (FUENTE INFORMACION ESTADISTICA RFR DICIEMBRE 2010)												

Fuente: Diagnostico situacional en instituciones de finanzas populares y solidarias

Elaboración: Autor

Con el objeto de validar o de refutar la hipótesis planteada en esta investigación, respecto a que la aplicación de buenas prácticas de calidad en instituciones de Finanzas Populares y Solidarias repercutirá positivamente en la sostenibilidad (resultados financieros) y en los resultados de satisfacción de clientes, se plantea el siguiente análisis comparativo de los resultados (corte a diciembre 2010) institucionales de las organizaciones objeto del estudio. La metodología del análisis comparativo se describe a continuación:

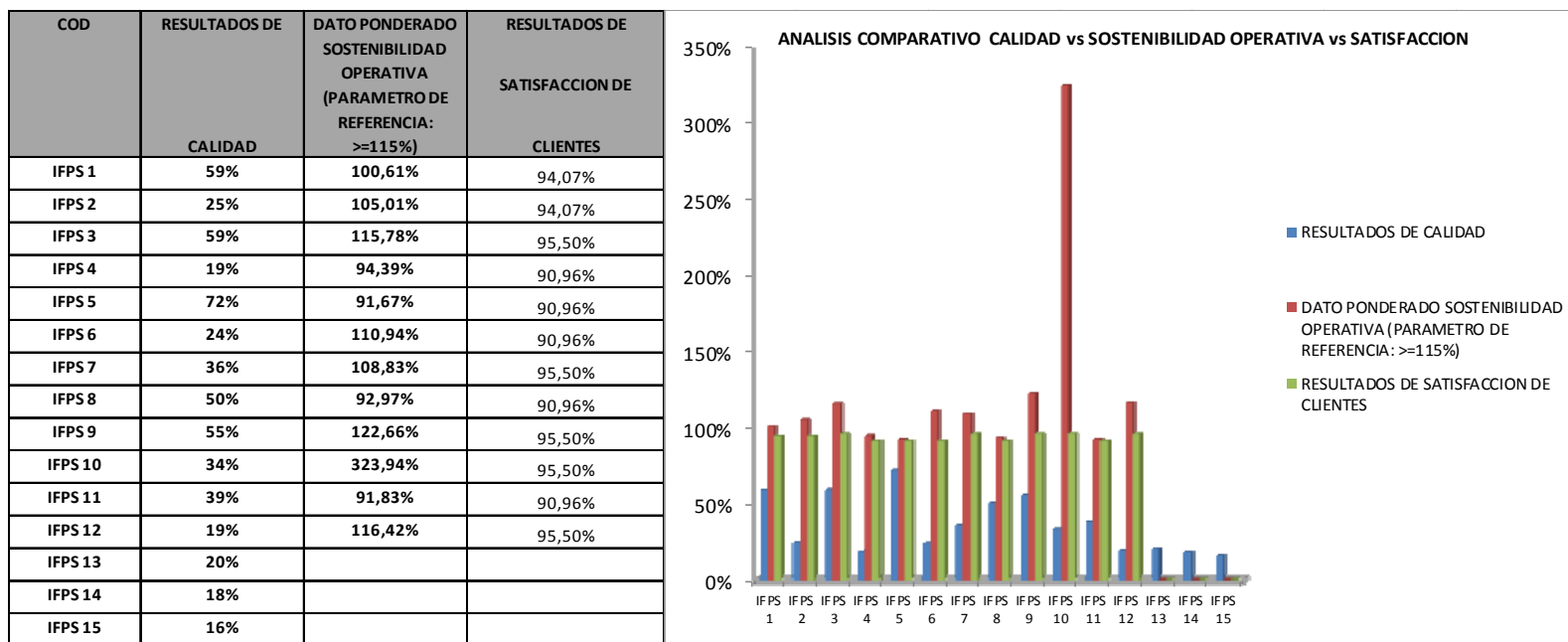
Resultados de aplicación de la guía de calidad: Se ha obtenido un resultado global de cada institución de finanzas populares y solidarias, a partir del cálculo de un promedio simple entre los resultados de las 7 áreas de estudio.

Resultados financieros: Se ha utilizado de forma diferenciada como indicadores de contraste: a) Sostenibilidad Operacional; b) Sostenibilidad Financiera; c) Tasa de Eficiencia operacional sobre cartera bruta promedio. Estos indicadores reflejan puntualmente la evaluación de la estabilidad financiera institucional y determina la exposición de la entidad a riesgos asociados a baja rentabilidad e ineficiencias de operación. Los resultados generados por la adecuada aplicación de prácticas de calidad se ven reflejados en el incremento de productividad y crecimiento prudencial de las instituciones, promoviendo economías de escala eficientes, esto se reflejan en los indicador citado, destacando que la calidad de cartera principal accionar de las instituciones financieras crecen con bajo riesgo de morosidad e incobrabilidad, garantizando un crecimiento razonable de la entidad mediante ratios positivos en ROA, ROE y Sostenibilidad. En tanto al cliente interno (personal de las instituciones) se promueve la proactividad mediante la eficiencia operativa,

siendo un complemento a lo que citamos al inicio optimización de recursos con alto grado de satisfacción institucional, personal y del cliente.

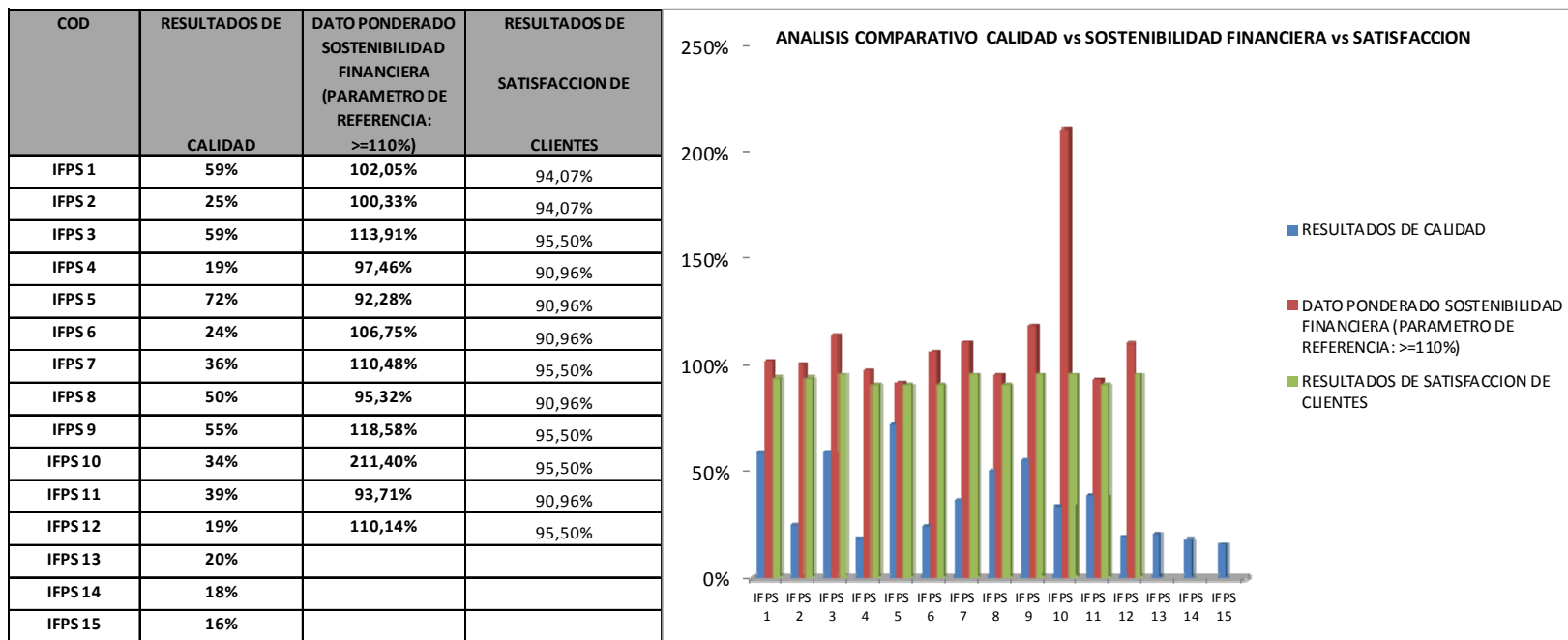
Resultados de satisfacción: Se ha utilizado la información del sistema de medición de satisfacción de cliente de la Red Financiera Rural, que a diciembre 2010 registró una muestra de 5532 encuestas perteneciente a 12 de las 15 objeto del estudio, que generan resultados globales por tipología de organización (datos especificados en el cruce por área de análisis).

Con estos antecedentes se plantea el siguiente análisis comparativo y de correlación.



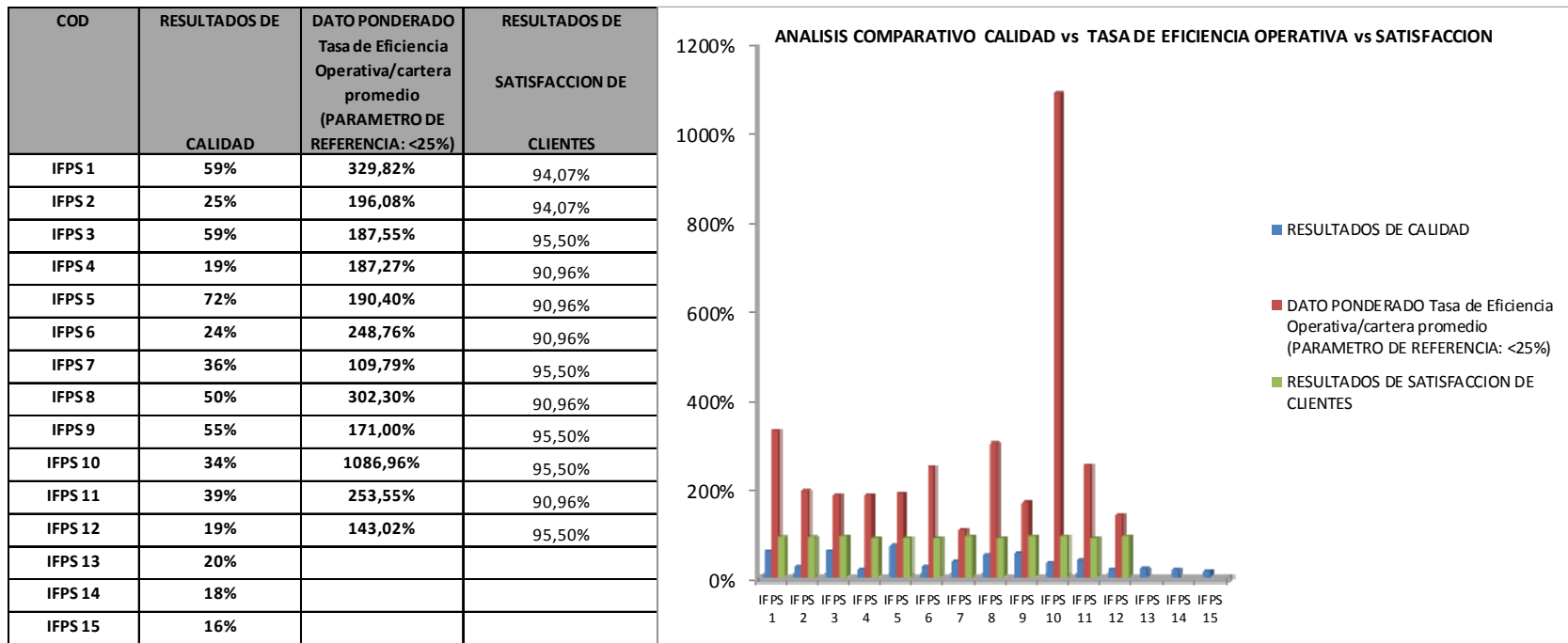
Nota: no se dispone de información financiera ni de satisfacción de 3 de las instituciones.

Como se puede observar en la gráfica no se puede demostrar a través de una tendencia entre las instituciones, que aquellas con mejores prácticas de calidad reflejen los mejores resultados financieros, medidos en este caso por la variable sostenibilidad operativa. Tampoco se puede demostrar lo contrario respecto de que la correcta aplicación de las prácticas de calidad conlleve a resultados negativos.



Nota: no se dispone de información financiera ni de satisfacción de 3 de las instituciones.

Al igual que en el análisis anterior, la gráfica no permite demostrar a través de una tendencia entre las instituciones, que aquellas con mejores prácticas de calidad reflejen los mejores resultados financieros, medidos en este caso por la variable sostenibilidad financiera. Tampoco se puede demostrar lo contrario respecto de que la correcta aplicación de las prácticas de calidad conlleve a resultados negativos.



Nota: no se dispone de información financiera ni de satisfacción de 3 de las instituciones.

Finalmente, en relación con la variable de eficiencia operativa, la gráfica tampoco permite demostrar a través de una tendencia entre las instituciones, que aquellas con mejores prácticas de calidad reflejen los mejores resultados financieros. Se reitera que esto tampoco quiere decir que se pueda afirmar que la correcta aplicación de las prácticas de calidad conlleve a resultados negativos.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo buscará cumplir con dos retos, el primero responder la pregunta central de la investigación; y el segundo presentar los principales resultados y hallazgos de esta investigación.

En la medida de resolver la primera de estas tareas, se planteaba en la presente investigación una hipótesis, orientada a verificar si: *“la sistematización y desarrollo de una guía de Buenas prácticas de gestión de la calidad en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias, proporcionarán un mejor enfoque para dar mayor valor a los usuarios, beneficiarios y/o grupos de interés, contribuyendo a su sostenibilidad”*.<sup>58</sup>

La sistematización y desarrollo de la guía de buenas prácticas de gestión de la calidad desarrollada en el capítulo precedente, permite evidenciar que la aplicación del modelo *no necesariamente* proporcionará un mejor enfoque organizacional a una institución de finanzas populares y solidarias, para dar mayor valor a los usuarios, beneficiarios y/o grupos de interés, contribuyendo a su sostenibilidad, como se puede constatar en los análisis comparativos entre los resultados de aplicación de la Guía de calidad, con los resultados financieros y de satisfacción al cliente disponibles.

Los resultados financieros no muestran tendencias positivas o negativas respecto de la aplicación de la guía o las prácticas de gestión de la calidad en las instituciones objeto del estudio. Sin embargo se considera que el modelo general y su aplicación tienen elementos importantes para brindar mayor coherencia institucional, mayor apropiación en

---

58 Freire, Andrés, Plan de Tesis Sistematización y aplicación de Buenas Prácticas de Gestión de la calidad en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, Maestría en Gerencia para el Desarrollo, Quito, 2010.

el recurso humano y liderar de mejora manera este tipo de organizaciones que como se evidencia en el diagnóstico todavía tiene brechas de crecimiento organizacional bastante importantes.

En este sentido se plantean algunas conclusiones y recomendaciones adicionales a ser consideradas. Por ejemplo, el éxito o fracaso de un proceso de gestión de la calidad depende fundamentalmente de dos factores, el compromiso de la Alta Dirección y la metodología utilizada para su implantación, de ahí, que ya teniendo el compromiso gerencial, es de vital importancia utilizar una metodología adecuada para obtener los objetivos propuestos por las organizaciones. Los pasos que se deberían dar para tener éxito en la implantación de estos procesos es: a) Capacitación al equipo guía del proceso; b) Diagnóstico organizacional; c) Desarrollo del plan estratégico de la calidad; e) Capacitación en Herramientas y Metodología para resolver problemas; f) Definición de la Estructura de la Calidad; g) Inicio del trabajo con los Comités, grupos y equipos conformados y; h) Implementación de otras Herramientas de Gestión.

Para lograr el éxito en la gestión financiera y social de una institución de finanzas populares y solidarias es necesario que la Alta Gerencia o Dirección Ejecutiva se involucre en la gestión de la motivación a sus colaboradores, dando muestras de su compromiso con el presente y futuro, reconociendo sus aportes, escuchando sus sugerencias y administrando los talentos, de manera de que cada uno ponga en acción todas sus capacidades, para lo cual se debe asegurar que el personal escuche del máximo responsable de la organización, cuáles son sus expectativas de desempeño y conocer la información necesaria para hacer seguimiento de los resultados, tanto de la organización como de cada colaborador.



En la búsqueda de mejorar la gestión de la calidad, la institución de finanzas populares y solidarias debe planificar las acciones que llevará a cabo para cumplir sus metas financieras y sociales e informarlas a todo el personal involucrado. Esto quiere decir que, en base al conocimiento de sus propias capacidades y atendiendo a las características del medio en que se desarrolla, establezca metas a lograr en un tiempo determinado, definiendo la manera de conseguirlas y dándolas a conocer. Para poner la estrategia en marcha, es necesario formular planes de acción en que los objetivos de la organización tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de lo que le costará y al tiempo en que se lograrán los resultados que se quiera alcanzar.

En las instituciones de finanzas populares y solidarias, gran parte de alcanzar estándares de calidad, implica el cumplimiento de las expectativas de los clientes con respeto al producto o servicio que la empresa le entrega, desde que ésta recibe sus requerimientos, pasando por la entrega del producto/servicio, hasta expresar su satisfacción o insatisfacción con éste. Por ello es importante que la organización conozca a sus clientes y tenga los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la institución, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de eso y construir relaciones de largo plazo.

En función de poder medir y cuantificar todos los esfuerzos realizados para alcanzar el camino de la calidad, es necesario establecer un conjunto de indicadores que ayuden a lograr las metas que la institución se trazó, para lo cual se requiere un conjunto de índices que posibilite evaluar el desempeño de las áreas, permitiendo inclusive el alineamiento entre los objetivos financieros y sociales.

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar una gestión de calidad en cualquier tipo de organización, se asocia a que el desempeño de la institución depende directamente del desempeño de las personas que la conforman puesto que son ellas quienes ejecutan los procesos y tienen relación directa con el cliente. El desempeño del personal va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es contar con sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades de las personas como de las necesidades de la institución de finanzas populares y solidarias en este caso.

Con miras de concretar una verdadera gestión de la calidad, la institución de finanzas populares y solidarias debe concentrar sus esfuerzos en controlar y mejorar los procesos, consiguiendo que éstos sean cada día más eficaces y eficientes. El primer paso es definir los procesos de manera estandarizada, es decir, que siempre se lleven a cabo de la forma en que fueron diseñados, de manera que sus resultados sean predecibles. Es importante que la organización ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos, ya sean de evaluación y desembolso o de los procesos de apoyo. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores o financiadores, basados en la comunicación y retroalimentación.

Una institución de finanzas populares y solidarias sin resultados positivos no es viable en el largo plazo, de allí la importancia de obtener resultados que muestren los

niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la organización. También es importante saber los resultados y tendencias de la satisfacción de los clientes, no clientes y empleados, la calidad de los proveedores, sus resultados en responsabilidad social y en la efectividad organizacional. La metodología de evaluación es función de la existencia de datos y del comportamiento de los indicadores que la propia institución ha definido como los más relevantes de seguir. Hay indicadores que se miden a través de tendencias positivas y con desempeño superior a las comparaciones, y otros indicadores de procesos que miden el cumplimiento total de un objetivo.

El segundo desafío del documento es presentar los hallazgos más importantes de la investigación a instituciones de finanzas populares y solidarias, a continuación se presentan las conclusiones más relevantes:

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el modelo de economía popular y solidaria busca fortalecer la identidad nacional ecuatoriana, expresada en términos de la cultura como una expresión de creatividad de la sociedad al margen del sistema de poder y de la estratificación social. El modelo empieza a tomar forma, cuando se empieza a desarrollar los conceptos de que el aumento de capital igualado al crecimiento de la producción, tiene repercusiones favorables tales como el aumento del empleo y la productividad.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, las instituciones de finanzas populares y solidarias tienen estructuras que les proporcionan mucho dinamismo en la búsqueda de la consecución de metas y objetivos. Sin embargo, las estructuras existentes,

no potencian la comunicación permanente, lo que dificulta la resolución de conflictos y la toma de decisiones oportunas y adecuadas. Si bien, la mayoría de los funcionarios, de cada una de las organizaciones, cuentan con el compromiso social para realizar exitosamente su trabajo; existe una limitada orientación a la consecución de objetivos y resultados. La realidad del segmento permite evidenciar que no todos los colaboradores cuentan con los recursos suficientes y necesarios, para cumplir con sus obligaciones, lo cual dificulta el proceso de lograr la madurez y consolidación del equipo de trabajo, generando deficientes estructuras organizacionales.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, en las instituciones de finanzas populares y solidarias la planificación estratégica institucional se realiza cada 3 o 5 años, y en la mayoría de los casos no toma en cuenta la opinión de los distintos grupos de interés, trabajadores, clientes, donantes, financiadores, gobierno. Usualmente este proceso se lleva adelante, impulsado por el Directorio o Consejo, en conjunto con un comité gerencial, que está compuesto por jefes de unidad y encabezado por la Gerencia General, sin embargo lamentablemente en la mayoría de instituciones este proceso es débil, lo cual dificulta el adecuado despliegue de las estrategias establecidas, abriendo una brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, contradictoriamente al sentido y razón de ser del sector, orientado a financiar a sectores y personas con menos acceso, principalmente del área rural, las organizaciones han generado mayor concentración de servicios financieros en las áreas urbanas, ya atendidas por el sector financiero formal, inclusive saturando algunas plazas. Por otro lado, uno de los principales limitantes con los que las instituciones de finanzas populares y solidarias cuentan para profundizar su

crecimiento y consolidarse en el mercado, es la falta de conocimiento y sensibilización por las necesidades de sus propios clientes.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, en el caso de las instituciones de finanzas populares y solidarias, muchos de los datos para análisis se recopilan por cumplir la normativa vigente, otros para el análisis crediticio, y finalmente algunos sin una necesidad real, dado que ni siquiera se registran en el sistema. Los datos que sí se ingresan al sistema muchas veces tienen incongruencias de claridad, oportunidad y precisión. La administración de esta información, no siempre es manejada por personal calificado para la recolección de la misma, que se inicia realizando una entrevista previa al cliente, para analizar su medio, modo y manera de subsistencia, además de su entorno y familia.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, las herramientas para la gestión de recursos humanos, son ajenas a la mayoría de instituciones de finanzas populares y solidarias. En su generalidad existen procedimientos informales, y en algunos casos no implementados, ya sea esta para la selección, contratación, asistencia, ascensos, capacitación y terminación laboral. Al ser organizaciones sociales, se promueve el aspecto humano y las relaciones adecuadas entre los compañeros de trabajo y las personas a las cuales se sirven, en ese sentido se procura un ambiente adecuado de trabajo e interacción entre todos los empleados, es así que se procura la apertura y transparencia en los procesos de sensibilización; a partir de la generación de espacios de discusión en que se analizan los procedimientos y áreas de mejora.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, en las instituciones de finanzas populares y solidarias existe muy poco conocimiento respecto de cuáles son los procesos

estratégicos de la organización que verdaderamente generan una creación de valor, y que son claves en la búsqueda de la sostenibilidad y éxito organizacional. Es poco común que se determinen los requerimientos de los procesos claves, considerando la información de los clientes y mercado.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, en términos de cumplir con la misión institucional de las finanzas populares y solidarias, que está orientada a contribuir a reducir la pobreza en población vulnerable, ubicada principalmente en zonas rurales, y en que no ha tenido acceso al sistema financiero tradicional; se puede evidenciar que las organizaciones no evalúan estos aspectos ni los valoran en el marco de sus resultados finales. La realidad sin embargo indica que las organizaciones evalúan el crecimiento en clientes, más no los porcentajes de retención de los clientes.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, otro aspecto que no se está evaluando es como los clientes de las organizaciones aumentan su capital social y su participación organizada a diferentes niveles, y que porcentaje de los clientes han aumentado su capital productivo desde que inicio el trabajo con la organización. Estos factores, definitivamente implican el mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes, y a partir de estos es donde se puede evaluar el impacto indirecto que generan las instituciones de finanzas populares y solidarias.

Finalmente, y en la búsqueda de la profundización del modelo, es necesario trabajar articuladamente con los organismos sectoriales y con los gobiernos locales descentralizados si se busca una verdadera aplicación a todo nivel del modelo seleccionado. Se debe crear un escenario adecuado para el cumplimiento de la guía, procurando la incorporación y

compromiso del mayor número de actores. La finalidad de este proceso es lograr un proceso de transformación productiva e institucional, que consecuentemente apunte al mejoramiento de las condiciones de vida de población. En este sentido, la transformación productiva deberá buscar articular en forma competitiva y sustentable y el desarrollo institucional a partir de procesos y beneficios de esta transformación.

## BIBLIOGRAFIA

- Área de Estudios y Estadísticas, **“Boletines Estadísticos”**, Red Financiera Rural, Quito, 2000 – 2010
- Asamblea Nacional Constituyente 2008, **“Constitución de la República del Ecuador 2008”**, Ecuador 2008.
- Baldrige National Quality Program, **“Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000”**. EEUU 2000.
- Banco Bolivariano, <http://www.bolivariano.com/es/grupo-financiero-bolivariano1/premios-y-reconocimientos-grupo-financiero-bolivariano/certificacion-iso-900-2000-grupo-financiero-bolivariano.html> (Visita: Marzo 2011)
- Banco del Estado, [http://www.bancoestado.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=667%3Adesempeno-&catid=218%3Adesempeno-&Itemid=216&lang=es](http://www.bancoestado.com/index.php?option=com_content&view=article&id=667%3Adesempeno-&catid=218%3Adesempeno-&Itemid=216&lang=es) (Visita: Marzo 2011)
- Banco Solidario, <http://www.banco-solidario.com/noticia.php?notID=1> (Visita: Marzo 2011)
- Banco del Pacífico, Fiduciaria del Pacífico, <http://www.fidupacifico.com/sisaf/index.jsp> (Visita: Marzo 2011)
- Biblioteca Virtual de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=&vp\\_tip=7](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=7) (Visita: Octubre 2010)
- Brown, Mark Graham, **“Cómo evaluar la calidad de su empresa. Utilizando los criterios del Premio Baldrige”**. EEUU. 2003
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad, <http://www.calidadtotal.org/corporacion/> (Visita: Octubre 2010)



- Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, “**Modelos de Excelencia en la Gestión: Un Análisis Comparativo**”. Buenos Aires, Argentina. 2002
- Coraggio, José Luis, “**La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana**”, Coraggio Economía, Buenos Aires, 2008
- Corporación Financiera Nacional, [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297:manual-de-procedimientos&catid=57:ley-de-transparencia&Itemid=452](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=297:manual-de-procedimientos&catid=57:ley-de-transparencia&Itemid=452) (Visita: marzo 2011)
- Correa, Rafael, “**Plan de Gobierno 2007**, Movimiento Alianza País, Ecuador 2007.
- Correa, Rafael, “**Decreto 303 Creación del Sistema de Microfinanzas del Ecuador, Registro Oficial 16 de Mayo del 2007**”, Quito, 2007
- Egusquiza, Ever, “**Documento de Adaptación del MODELO DE EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE**”, Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, Lima, 2008
- Fernández Barrios Patricia, “Calidad de servicio en instituciones financieras vs Recursos Humanos”, Madrid, España.
- Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, “**Presentación Institucional, GSFEP**”, Quito, 2008,
- Herrera, Jessica, “**Compendio de Microfinanzas 2009**”, Red Financiera Rural, Quito, 2009
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador , [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Visita: Octubre 2010)

- Oliva, Oswaldo, **“Presentación Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito – WOCCU, V Foro Ecuatoriano de Microfinanzas”**, Red Financiera Rural, Guayaquil 2005
- Palán, Carlos, **“Estudio de 10 Años de Microfinanzas en Ecuador”**, Red Financiera Rural, Quito, 2010
- Revista Estrategia Financiera # 68, **“Calidad y Fidelidad en la banca, conquistar a los clientes”**, Santiago, Chile.
- Tonello, José, Grupo Social Fondo Ecuatoriano, **“Seminario Taller Economía Popular y Solidaria en el Ecuador”**, Red Financiera Rural, Quito, marzo 2010
- Vaca, Javier, **“Seminario Taller Economía Popular y Solidaria en el Ecuador”**, Red Financiera Rural, Quito, 2010
- Villagra, José, **“Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones y Redes no gubernamentales de Desarrollo”**, Agencia Peruana de Cooperación Internacional, Lima, 2007
- Villagra, José, **“Seminario Taller Internacional Modelos de Gestión de la excelencia en IMF’s”**, Red Financiera Rural, Quito, 2010

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE LIDERAZGO VISIONARIO<sup>59</sup>

Cuadro # 2

ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD					
1.- LIDERAZGO DE LA GERENCIA/ DIRECCION EJECUTIVA					
Nº	CRITERIOS DE LIDERAZGO	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	La gerencia y/o dirección ejecutiva revisa y actualiza la misión de la empresa, es decir, la necesidad que satisface y su mercado.				
2	La gerencia y/o dirección ejecutiva revisa y actualiza la visión de la empresa.				
3	La gerencia y/o dirección ejecutiva comunica al personal la misión, visión y los valores institucionales				
4	La gerencia y/o dirección ejecutiva comunica al personal las metas globales (financieras y sociales), para que las conozcan y colaboren en alcanzarlas.				
5	La gerencia y/o dirección ejecutiva promueve en el personal el planteamiento de iniciativas individual y/o colectivamente				
6	La gerencia y/o dirección ejecutiva apoya al personal en mejorar su desempeño laboral				
7	La gerencia y/o dirección ejecutiva estimula al personal reconociéndolo por lo que hace (en forma individual y/o grupal) y acoge sus sugerencias para el mejoramiento.				
8	La gerencia y/o dirección ejecutiva revisa el desempeño financiero				
9	La gerencia y/o dirección ejecutiva revisa el desempeño social (cumplimiento de la MISION de la institucional)				
10	Se toman acciones para reducir efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.				
11	El personal, incluyendo la gerencia y/o dirección ejecutiva, participa en actividades de apoyo a la comunidad.				
12	La gerencia y/o dirección ejecutiva orienta al personal en relación con los principios éticos de la empresa.				

Describe un resumen la manera como viene abordando su organización los 12 criterios de liderazgo y buen gobierno planteados líneas arriba:

Fuente: Programa MISION

Elaboración: Autor

59 Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo

## ENCUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO<sup>60</sup>

Cuadro # 3

<b>ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD</b>
<b>1.- PLAN ESTRATEGICO</b>

Nº	CRITERIOS DE PLAN ESTRATEGICO	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	Se planifica la estrategia que tomará la IMF en el mercado y se definen metas.				
2	Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades de la IMF para planificar.				
3	Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.				
4	Se miden los resultados para evaluar el cumplimiento de los planes.				

Describa un resumen la manera como viene abordando su organización los 4 criterios de Planeamiento Estratégico planteados líneas arriba:

**Fuente:** Programa MISION

**Elaboración:** Autor

---

<sup>60</sup> Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo

# ENCUESTA DE ORIENTACION A CLIENTES<sup>61</sup>

Cuadro # 4

## ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD

### 3. ORIENTACION A CLIENTES

Nº	CRITERIOS DE ORIENTACION AL CLIENTE	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	Se tiene claro, revisa y actualiza la información de los clientes más importantes de la empresa, especialmente aquella relativa a cuáles son sus requerimientos.				
2	Se comunica al personal correspondiente, de manera oportuna, las necesidades y/o reclamos de los clientes.				
3	Se aplican procedimientos para conocer la opinión de los clientes.				
4	Se usa dicha información para mejorar la atención de los clientes.				
5	Se registra esa información y se observa la evolución de resultados de satisfacción de clientes.				
6	Se realizan acciones para incrementar la fidelidad de los clientes.				
7	Se mejoran los procesos, a partir de lo que opina el cliente.				

Describa un resumen la manera como viene abordando su organización los 7 criterios de Orientación al Cliente planteados líneas arriba:

Fuente: Programa MISION

Elaboración: Autor

<sup>61</sup> Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo

# ENCUESTA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION<sup>62</sup>

Cuadro # 5

ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD					
4.- GESTION DEL CONOCIMIENTO E INFORMACION					
Nº	CRITERIOS DE GESTON DE CONOCIMIENTO E INFORMACION	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	Se obtienen datos de los resultados contables y financieros.				
2	Se obtienen datos de resultados sociales de la IMFs (por ejemplo datos de focalización de pobreza, genero y ruralidad, generación de ingresos y empleo, competitividad, exclusión social, etc.)				
3	Se obtienen datos de satisfacción, lealtad, referencia positiva de clientes e insatisfacción de ex-clientes que abadoron la IMF				
4	Se hacen reuniones de análisis de datos para tomar decisiones y compromisos y se registran los resultados de ellas (se realizan actas), la misma que es usada para la planificación.				
5	Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.				
Describa un resumen la manera como viene abordano su organización los 5 criterios de Gestión del Conocimiento e información, planteados líneas arriba:					

**Fuente:** Programa MISION

**Elaboración:** Autor

62 Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo

# ENCUESTA DE GESTION DE PERSONAS Y COLABORADORES<sup>63</sup>

Cuadro # 6

ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD					
5.- GESTION DE PERSONAS Y COLABORADORES					
Nº	CRITERIOS DE RECURSOS HUMANOS	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.				
2	Se asignan metas del todo el personal en relación a las metas de la empresa.				
3	Se evalúa de manera objetiva el desempeño de todo el personal.				
4	Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal.				
5	Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en concordancia a procesos de evaluación				
6	Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.				
7	Se motiva al personal y a sus organizaciones para que se involucren presentando sugerencias para mejorar.				
8	Las personas que tienen gente a su cargo motivan su participación.				
9	Se aplican procedimientos para prevenir riesgos sobre la salud del personal, cumpliendo con las obligaciones legales				

Describa un resumen la manera como viene abordando su organización los 9 criterios de Gestión de Recursos Humanos, planteados líneas arriba:

Fuente: Programa MISION

Elaboración: Autor

63 Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo

# ENCUESTA DE GESTION DE PROCESOS<sup>64</sup>

Cuadro # 7

## ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD

### 6.- GESTION DE PROCESOS

Nº	5.- GESTION DE PROCESOS	Nunca	Mas de una vez	Siempre	Se ha evaluado
		1	2	3	4
1	Se realizan los procesos de evaluación y desembolsos, según procedimientos estándares documentados.				
2	Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de evaluación y desembolso, para identificar y resolver problemas.				
3	Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación y desembolsos como procesos de manejo de información, finanzas, contabilidad, investigación, administración, promoción, capacitación, para identificar y resolver problemas.				
4	Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorarlos.				
5	Se aplican procedimientos definidos para diseñar un nuevo producto o servicio, que incluyen ensayos y coordinación con proveedores.				
6	Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores, consultores, auditores externos, etc.				
7	Se informa a los proveedores el resultado de su evaluación.				

Describe un resumen la manera como viene abordando su organización los 7 criterios de Gestión de Procesos, planteados líneas arriba:

Fuente: Programa MISION

Elaboración: Autor

64 Valoraciones de calificación:

Nunca: Nunca se ha realizado en la IMF o se ha realizado una vez en los dos últimos años

Más de una vez: Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma

Siempre: Se realiza siempre de manera sistemática es decir con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez al año y de la misma forma

Se ha evaluado: Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarlo



# ENCUESTA DE GESTION RESULTADOS<sup>65</sup>

Cuadro # 8

ESTADO ACTUAL DE LA GESTION DE LA CALIDAD					
7.- RESULTADOS GLOBALES DE LA IMF					
Nº	1.- LIDERAZGO DE LA GERENCIA/DIRECCION EJECUTIVA	Sin resultado	Algunos Resultados	Resultados Relevantes	Tendencia Positiva
		1	2	3	4
1	La IMF tiene resultados en la satisfacción y lealtad de los clientes.				
2	La empresa tiene resultados globales del negocio. (financieros, crediticios, productividad, etc.)				
3	La empresa tiene resultados sociales y/o de responsabilidad social.				
4	La empresa tiene resultados efectividad organizacional.				
5	La empresa tiene resultados en la satisfacción de los empleados.				
6	La empresa tiene resultados en la calidad de los proveedores.				

A continuación presente la información de los principales indicadores (financieros y sociales) pertenecientes de los últimos tres últimos años.

Nº	INDICADORES PRINCIPALES	Unidad de Medida	Año 2005	Año 2006	Año 2007
1	% de clientes rurales en relación del total de clientes				
2	% de clientes mujeres en relación del total de clientes				
3	% de retención de clientes				
4	Nivel de satisfacción de empleados				
5	Autosuficiencia operativa - ASO				
6	Rendimiento del capital - RSC				
7	Rendimiento de los activos - ROA				
8	Rendimiento ajustado del capital - RAC				
9	Rendimiento ajustado al activo - RAA				
10	Cartera a activo				
11	Razón deuda a capital				
12	Razón de cartera en riesgo				
13	Razón de gastos operativos				
14	Costo por cliente activo				
15	Cientes activos por miembro del personal				

Fuente: Programa MISION

65 Valoraciones de calificación:

Sin resultado: No tiene datos

Algunos resultados: Tiene datos en la mitad de los indicadores

Resultados relevantes: Tiene datos para todos los indicadores relevantes

Tendencias positivas: Tiene tendencias positivas los últimos 3 años en todos los indicadores relevantes

Elaboración: Autor

## ANEXO 2

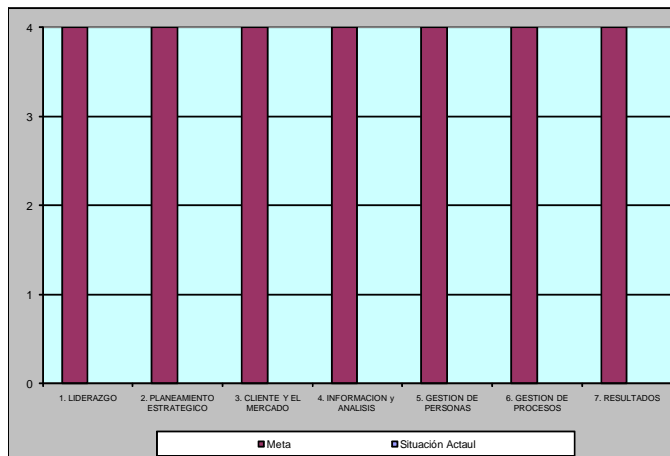
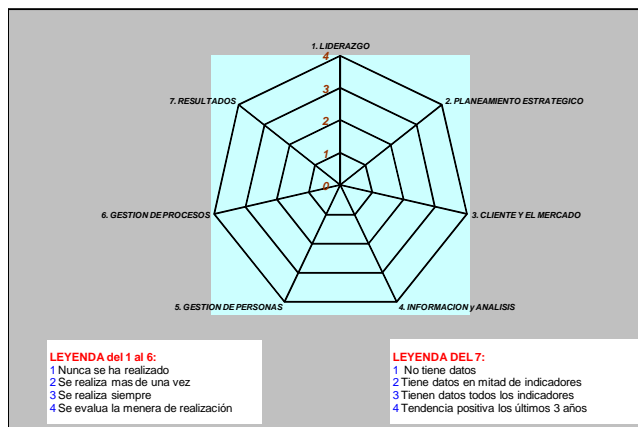
### GRAFICACION DE ENCUESTAS

Cuadro # 9

GRAFICO RESUMEN DE EVALUACION ORGANIZACIONAL

Criterios	Situación Actual	Meta
1. LIDERAZGO	0,00	4
2. PLANEAMIENTO O ESTRATEGICO	0,00	4
3. CLIENTE Y EL MERCADO	0,00	4
4. INFORMACION y ANALISIS	0,00	4
5. GESTION DE PERSONAS	0,00	4
6. GESTION DE PROCESOS	0,00	4
7. RESULTADOS	0,00	4

**LEYENDA:**  
 20% No implementada  
 40% En desarrollo  
 60% Implementación parcial  
 80% Implementación Total  
 100% Nivel de Existencia (Modelo)



Fuente: Programa MISION

Elaboración: Autor