

# Síntesis de la propuesta de reestructuración del Proceso de Crédito para mejorar e incrementar los servicios del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas – Guayaquil.

Presentada por: Ing. Dino Marcelo Brambilla Serra, MSc.

Econ. Germán Huayamave.

Ing. Denisse Quinga.

CPA. Silvia Saltos



## Resumen:

Esta investigación está enfocada en mejorar un aspecto puntual en la concesión del crédito educativo en la Regional Guayaquil, esto es, la disminución del tiempo destinado a la aprobación de una solicitud de crédito. Para poder lograr esta reducción, la presente tesis propone la aplicación de la metodología Kaizen que consiste en realizar mejoras para lograr cambios en los procesos, lo que permitirá aprobar los créditos educativos en menor tiempo e incrementar la cobertura en la población objetivo.

Las mejoras se refieren a estandarizar el proceso de crédito y eliminar las denominadas mudas (término japonés que significa desperdicio) de tiempo y administrativas. Con esta implementación se podrá conceder el crédito de manera eficiente y en el tiempo previsto en la propuesta, además se estaría en capacidad de conseguir el incremento esperado de las operaciones, ya que el efecto de una atención oportuna será la mejor imagen con que cuente esta Institución para brindar este servicio a más ecuatorianos que requieran financiamiento.

## Palabras Claves

Crédito educativo, metodología Kaizen, procesos, mejora continua.

## Abstract

The improvements consists on standardize the credit process and eliminate the most common name "muda" (Japanese word which means "waste") in time and administrative. This implementation may be granted the credit efficiently and on time expected. It also would be in the capacity to get an expected increment in operation, the effect of an opportune attention will be the best image of this institute which offers this service to all Ecuadorian citizenships who require this kind of finance.

## Key Words

educational credit, Kaizen methodology, process, constantly improvement.

## Introducción

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas – IECE – con 37 años de gestión, es el organismo encargado de la concesión de créditos a los ciudadanos ecuatorianos para financiar sus estudios en forma total o parcial, en el país o en el exterior, sean éstos, estudios superiores, de capacitación, técnicos, compensatorios, carreras militares y afines e idiomas.

El IECE cuenta con una oficina matriz con sede en la ciudad de Quito y seis oficinas regionales ubicadas en las ciudades de Cuenca, Riobamba, Loja, Esmeraldas, Portoviejo y Guayaquil, además de agencias provinciales en todo el país. Esta investigación está enfocada en mejorar un aspecto puntual en la concesión del crédito educativo en la Regional Guayaquil, esto es, la disminución del tiempo destinado a la aprobación de una solicitud de crédito

Para poder lograr esta reducción, la presente tesis propone la aplicación de la metodología Kaizen que consiste en realizar mejoras para lograr cambios en los procesos, lo que permitirá aprobar los créditos educativos en menor tiempo e incrementar la cobertura en la población objetivo.

Las mejoras se refieren a estandarizar el proceso de crédito y eliminar las denominadas mudas (término japonés que significa desperdicio) de tiempo y administrativas, las mismas que de implementarse permitirán descartar:

- La excesiva subdivisión de procesos.
- La duplicidad de funciones.
- El cuello de botella en la aprobación del crédito.
- El tiempo muerto de papelería en la legalización de contratos.
- La deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.
- El uso de Internet en actividades no relacionadas con el proceso de concesión.

Con esta implementación se podrá conceder el crédito de manera eficiente y en el tiempo previsto en la propuesta, además se estaría en capacidad de conseguir el incremento esperado de las operaciones, ya que el efecto de una atención oportuna será la mejor imagen con que cuente esta Institución para brindar este servicio a más ecuatorianos que requieran financiamiento

## Análisis de la Situación Actual

Si el término eficacia es entendido como la capacidad de las organizaciones en cumplir sus objetivos y metas, vale el esfuerzo verificar si el IECE ha cumplido con esta variable.

La meta establecida de créditos a conceder en el año 2008 fue de 3.762, habiéndose logrado un cumplimiento del 119%. De igual forma, en el período fiscal 2009 de 2.340 créditos determinados como meta se obtuvo un nivel de cumplimiento del 118%.

Con estos resultados alcanzados se puede inferir que el Departamento de Crédito del IECE ha sido eficaz. Sin embargo, durante el primer trimestre del año 2010 se observa que el número de créditos concedidos de 328, es una cifra no acorde con lo requerido para este período (788 créditos en el primer trimestre), tomando en consideración el Plan Operativo Anual del año 2010 que proyecta un incremento del 14% sobre los créditos otorgados en el año anterior. Debido a ésta situación el nivel de cumplimiento ha descendido al 42% trimestral. Al analizar la meta alcanzada en el año 2008 frente a la meta propuesta del año 2009 no se ha logrado conocer las razones por las que se proyectó una reducción del 38% en los créditos que debieron ser concedidos tal como se apunta en el siguiente cuadro:

## Variación Porcentual en Número de Créditos concedido

AÑO	PROYECCIÓN	VARIACIÓN ANUAL
2008	3762	-
2009	2340	- 38%

Fuente: Gerencia de Planificación – Programación y Estadística - IECE  
Elaboración: Los autores

Para ser eficientes se deben cumplir las metas con la menor cantidad de recursos y si a esto se suma el mantener un alto nivel de calidad y cantidad, se puede observar que el Departamento de Crédito del IECE no fue eficiente en el año 2009 ya que con el mismo número de funcionarios y con un presupuesto mayor, alcanzó una meta que contemplaba una reducción del 38% en los créditos concedidos. En el primer trimestre del año 2010 se observa una drástica

disminución del número de créditos concedidos manteniendo los mismos recursos de años anteriores, lo que no permitirá alcanzar la meta acumulada de este período, según lo establecido en el Plan Operativo Anual, dando como resultado que el número de créditos concedidos por funcionario haya presentado una caída significativa en igual período de análisis, como se muestra a continuación:

### Variación Porcentual en Número de Créditos concedido

1er. TRIMESTRE	Nº DE FUNCIONARIOS	CRÉDITOS CONCEDIDOS	CRÉDITOS POR MES	CRÉDITO MENSUAL POR FUNCIONARIO	CAÍDA PORCENTUAL
2008	5	981	327	65	-
2009	5	485	162	32	51%
2010	5	328	109	22	32%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE Regional 5  
Elaboración: Los autores

Sin un estudio técnico estadístico no se podía haber establecido como meta un número inferior de créditos respecto al año anterior, equivalente al 38%, cuando todo el entorno económico fue similar para ambos años, es decir no hubo recortes del presupuesto, reducción de personal, e inclusive las tasas de interés bajaron del 7.7% al 4.6%. Además, los montos asignados por crédito educativo tuvieron un incremento del 198% en crédito país, pasando de \$ 3.360 a \$ 10.000,

y en un 346% en crédito al exterior, pasando de \$ 4.480 a \$ 20.000. Pese a este gran incremento porcentual, el total de montos concedidos respecto de un año a otro presenta una disminución del 12%. Igualmente se observa que el número de estudiantes beneficiados también presenta una disminución significativa del 38% cuando se debería procurar mantener y ampliar la cobertura para cumplir los objetivos del IECE. Datos a continuación:

### Variación Porcentual en montos concedidos

AÑO	MONTOS CONCEDIDOS	VARIACIÓN PORCENTUAL	CRÉDITOS CONCEDIDOS	VARIACIÓN PORCENTUAL
2008	18.810.726	-	4,481	-
2009	16.598.006	- 12%	2,766	- 38%

Fuente: Gerencia de Planificación – Programación y Estadística - IECE  
Elaboración: Los autores

Inherentemente se puede mencionar que el número de bachilleres del Guayas crece anualmente a una tasa del 2,35% anual, por lo que el número de posibles aplicantes debió incrementar la meta propuesta y no reducirla.

lo descrito en varios de los párrafos anteriores, es notorio que en el Departamento del Crédito del IECE al haber sucedido el efecto contrario, es decir mantener los mismos recursos y reducir el número de créditos concedidos no se ha logrado el nivel de productividad esperado.

Si productividad representa reducir los recursos manteniendo los mismos resultados, en base a

## Identificación del Problema Central

### Árbol de Problema Del Departamento de Crédito del IECE Regional 5



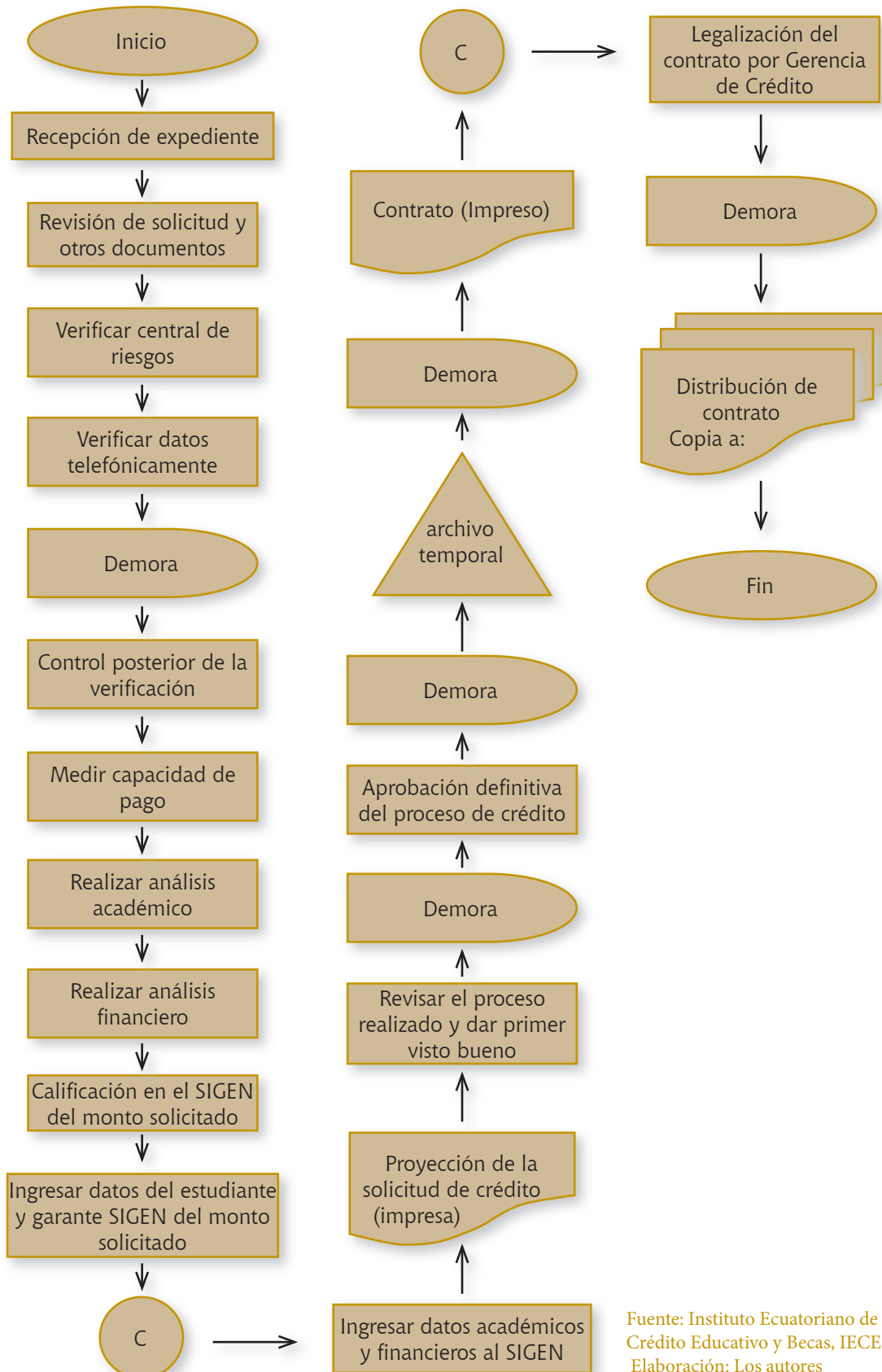
Como funcionarios y beneficiarios del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, los autores de esta tesis han visto la necesidad de corregir y mejorar el proceso de concesión mediante la aplicación del método más acorde a las características institucionales, siendo éste el Kaizen.

Con esta metodología de mejoramiento, se debe primero reconocer el inconveniente que enfrenta el Departamento de Crédito del IECE en la Regional 5 – Guayaquil. Dentro de la investigación

se ha identificado que el mayor problema es el proceso deficiente que existe para la concesión oportuna de un crédito educativo.

La filosofía Kaizen examina cómo alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes internos y externos, lo que se conseguirá al reestructurar el proceso que ejecuta el Departamento de Crédito, permitiendo agilidad en el trámite de un crédito educativo y alcanzando un incremento en las operaciones concedidas.

## Diagrama de flujo de proceso actual de concesión de crédito IECE Regional



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE  
Elaboración: Los autores

Los funcionarios y beneficiarios del IECE están directamente afectados por el período destinado a la aprobación de un crédito educativo, el mismo que actualmente se concede en un promedio de 15 días (producto de las demoras), tiempo que ocasiona inconvenientes a los estudiantes que requieren financiar sus estudios de manera oportuna, limitando así el número de operaciones que se conceden al año.

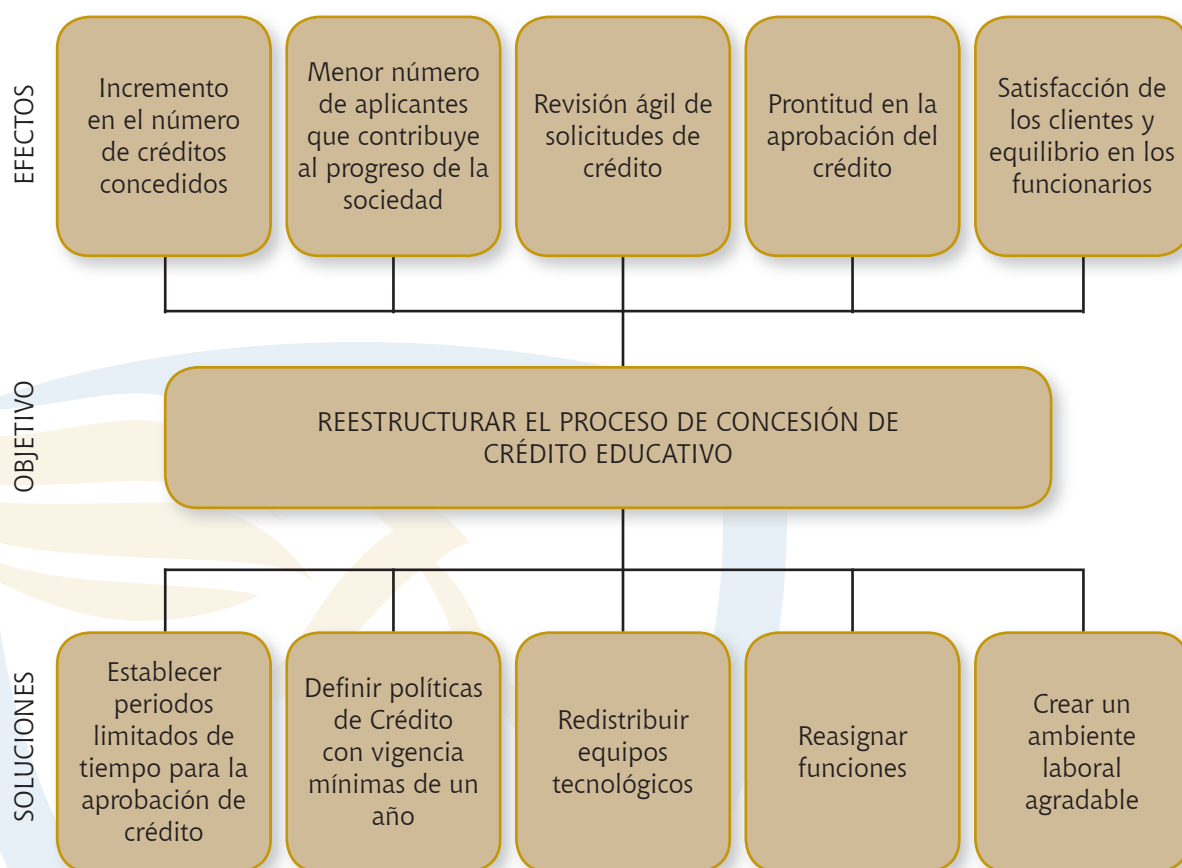
Debido a esta situación se considera necesario elaborar una propuesta de reestructuración de los procesos que se llevan a cabo en la Regional

5 (Guayaquil), a fin de que el crédito educativo se otorgue en un tiempo estimado de 5 días, lo que permitirá satisfacer a un mayor número de solicitantes que requieran financiamiento para continuar sus estudios universitarios, técnicos o compensatorios.

A continuación se presenta el siguiente árbol de objetivos que muestra las soluciones requeridas para superar el problema en estudio y lograr el objetivo deseado con sus correspondientes efectos positivos.

## Alternativas de Solución

### Árbol de Problema Del Departamento de Crédito del IECE Regional 5



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE  
Elaboración: Los autores

Una vez expuestas las soluciones y según las indicaciones del Kaizen se deberán realizar mejoras pequeñas pero continuas en todas las actividades involucradas en el proceso en análisis. Este cambio debe realizarse paso a paso por lo que se propone el siguiente plan de acción:

- Incorporación de dos funcionarios al proceso en estudio.
- Reasignación de funciones y responsabilidades.
- Eliminación y disminución de actividades que no agregan valor.
- Estandarización
- Implementación de control interno (monitoreo y evaluación continua).

**Cuadro No.1 Cronograma de Implementación del Plan de Gestión**

#	ACTIVIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS	ABRIL				MAYO				JUNIO			
		Sem.1 5-9	Sem.2 12-16	Sem.3 19-23	Sem.4 26-30	Sem.5 3-7	Sem.6 10-14	Sem.7 17-21	Sem.8 24-28	Sem.9 31-4	Sem.10 7-11	Sem.11 14-18	Sem.12 21-25
1	<b>INCORPORACIÓN DE FUNCIONARIOS</b>												
	Adiestramiento en el proceso de crédito	X											
	Identificación y compromiso con la misión del IECE		X										
2	<b>REASIGNACIÓN DE FUNCIONES</b>												
	Distribución de actividades inherentes en el proceso			X									
	Establecimiento de Responsabilidades			X									
	Talleres de trabajo en equipo				X								
3	<b>ELIMINACIÓN Y DISMINUCIÓN DE ACTIVIDADES</b>												
	Eliminación de tareas duplicadas					X	X						
	Revisión y depuración de requisitos					X	X						
	Establecimiento de periodos limitados en tareas a ejecutar							X					
	Capacitación técnica para evitar dilatación del proceso							X					
	Remisión oportuna de documentos							X					
	Rediseño de listados								X				
4	<b>ESTANDARIZACIÓN</b>												
	Determinación de proyecciones mensuales en el POA								X				
	Elaboración de presentación guía del proceso de crédito								X				
5	<b>IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>												
	Emisión de reportes semanales de solicitudes									X	X	X	X
	Emisión de listado de contratos adjudicados semanalmente									X	X	X	X
	Generación de estadística semanal de asistentes a charlas									X	X	X	X
	Informe mensual de las operaciones concedidas												X

Fuente: Plan de Gestión para fortalecer el proceso de crédito

Elaboración: Los autores



## Conclusiones

- La inexistencia de responsabilidades de cada uno de los partícipes del proceso de crédito conlleva a duplicidad de funciones y a que existan cuellos de botella en la aprobación del préstamo. Así mismo se realizan actividades que no agregan valor al proceso.
- Las reformas en las políticas de crédito tornan el proceso más estricto y complejo, ocasionando la brusca disminución en los créditos otorgados.
- La capacidad tecnológica con la que cuenta el área de crédito es insuficiente impidiendo cumplir con otras actividades que agilicen el proceso.
- No existe control interno que permita evaluar los procedimientos, ni se han establecido estándares para medir la productividad de los ejecutivos involucrados.
- El personal del departamento de crédito no se identifica con los objetivos institucionales y su trabajo no se rige por un buen sistema administrativo.
- Se observa que en la Regional 5 demora 15 días aprobar un contrato de crédito, excediéndose en 10 de lo estipulado en el Manual de Gestión.
- Por lo expuesto anteriormente los autores determinan que debe ser aplicada la propuesta planteada (Kaizen) en esta investigación con el fin de reestructurar el proceso de crédito para mejorar el servicio e incrementar la cobertura del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, Regional 5 Guayaquil.

## Recomendaciones

- Se recomienda implementar la propuesta de reestructuración del proceso de crédito para mejorar el servicio e incrementar la cobertura del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas - Regional Guayaquil - de acuerdo a lo planteado en este trabajo de investigación.
- Según el análisis realizado, de los datos estadísticos recopilados, se aprecia que

existe un bajo nivel de gestión por lo que se recomienda emplear el uso de indicadores que permitan medir la productividad de los funcionarios, con el fin de tomar los correctivos necesarios para mejorar su rendimiento dentro del proceso de concesión de crédito.

- El control interno en una Institución regulada por organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Contraloría General del Estado, es de vital importancia, por lo que se deberá reforzar el mismo para evitar acciones que vayan en contra de las políticas institucionales.
- En cuanto a las políticas de crédito establecidas para regular la concesión, se sugiere definir las claramente y mantenerlas en vigencia por períodos mínimos de un año, tiempo adecuado para el análisis correspondiente.
- En relación a la meta planteada por el IECE respecto al número de operaciones que se deben contratar en el año, se plantea fijar objetivos mensuales (que tomen en consideración el ciclo estacional de este negocio, correspondiente a los meses de abril y septiembre con los inicios de semestre en la Región Costa) y no sólo anuales, a fin de tomar decisiones oportunas en los casos que corresponda.
- En vista del acceso que tienen los estudiantes al Internet, se recomienda mantener actualizada la página Web, ya que ésta se constituye en muchos casos en el primer contacto con la Institución, contribuyendo a agilizar el proceso.
- De seguir estas recomendaciones el proyecto de investigación ha contemplado una disminución significativa en los días empleados en el período de concesión, así también un incremento notable en el número de créditos concedidos, lo que permitirá alcanzar una mayor cobertura y satisfacer los requerimientos financieros de la población objetivo que debe atender el IECE, con todas las externalidades positivas que esto conlleva, y que ameritan un análisis minucioso, tomando en consideración la metodología de evaluación social de proyectos.



## Bibliografía.

1. Álvarez Torres Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Editorial Panorama. México. 2008.
2. Blanchard Ken y Bowles Shaldon. Gung Ho. Editorial Norma S.A. Colombia. 2009.
3. Booz Allen & Hamilton. Dominar el desafío de la innovación - El impulso del crecimiento y crear una ventaja competitiva. Firma Consultora Booz Allen & Hamilton. Inc. USA. 2006.
4. Cameron Kim S, Dutton Jane E. and Quinn Robert E. Organizational Virtuousness and Performance. Editorial Berrett-Koehler. USA. 2003.
5. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw - Hill. 7ma. Edición. México. 2004.
6. Congreso Nacional del Ecuador. Ley Sustitutiva a la Ley del IECE. Registro Oficial No. 179. Ecuador. 2006.
7. Consejo Directivo del IECE. Reglamento de crédito educativo. Resolución 004 – DIR-IECE-2008.
8. Consejo Directivo del IECE. Reforma del Reglamento de Crédito Educativo. Resolución 005 – DIR-IECE-2009.
9. De Welsch, Hilton, Gordon y Rivera. El proceso administrativo presupuesto, planificación y control. Editorial Pearson. 6ta. Edición. México. 2005.
10. Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín M. Psicología de las Organizaciones. Editorial UOC. Barcelona. 2004.
11. Dueñas, Jorge. Influencia de los atributos de la cultura organizacional sobre los indicadores de calidad en los servicios. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. 2008.
12. Fuera papel, venga el registro electrónico. Revista Gestión Economía y Sociedad. Ecuador. 2010.
13. Galloway, Dianne. Mejora Continua de Procesos. Editorial Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. Barcelona. 2006.
14. Gerencia General del IECE – Gerencia de Crédito. Manual de Gestión de Crédito para Estudiantes Ecuatorianos. Dic. 2008. Reformado Mayo 2009.
15. Gerencia General del IECE. Reglamento Orgánico por Procesos. Registro Oficial No. 314. 2008.