

MicroSave

Market-led solutions for financial services



FACETA CENTRAL
Desarrollo Empresarial



FUNDAMICRO

Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas

Iniciativa de Difusión de las Herramientas de *MicroSave*
entre Instituciones Latino-Americanas de Micro-Finanzas
MicroSave LAC

Curso Internacional de Capacitación de Capacitadores:

MAPEO DE PROCESOS

Para Reducir los Riesgos y Mejorar la Eficiencia

San Salvador, El Salvador, Octubre 24 – 27, 2007

Patrocinado por:

CGAP Y FUNDACION FORD



1 MICROSAVE, Y LA DIFUSION DE HERRAMIENTAS EN LATINA AMERICA

MicroSave es una Organización especializada en la transferencia de conocimientos en micro finanzas con 10 años de experiencia en países de África y Asia. *MicroSave* ha desarrollado 17 Cajas de Herramientas gerenciales; estas están disponibles en su Pagina Web: www.microsave.org. Las herramientas se distinguen por su orientación al mercado y aplicación práctica

Cada Caja de Herramientas es un conjunto coherente de prácticas aplicables que ayudan a la gerencia de una IMF en el manejo de su empresa. Estas herramientas son desarrolladas en base a experiencias prácticas y aprendizaje por acción (action research) con una variedad de instituciones financieras reconocidas, bancarias y no bancarias:



MicroSave's Action Research Partners

Cada Caja de Herramientas se presenta en forma de un taller o curso, con los siguientes componentes:

- Manuales y Material Técnico para Participantes
- Presentación en Power Point
- Casos, ejercicios, etc.
- Manual para instructores.

Los patrocinadores, la Fundación FORD y el CGAP, han convenido con el Consorcio FACET B.V. / FACETA Central y socios regionales la validación y difusión en los países de América Latina de habla español, de las herramientas desarrolladas por MicroSave.

Este proceso de difusión incluye:

- La determinación de herramientas por introducir y difundir*
- La participación de consultores Latino Americanos en los cursos de MicroSave,*
- La traducción de las herramientas, y su puesto a disposición en Paginas Web*
- El pilotaje y validación de las mismas en 2 IMF del continente para cada herramienta*
- La capacitación de consultores en el uso de las herramientas*
- La supervisión de los trabajos de estos consultores en el uso de una herramienta*
- MicroSave **certifica** a los o las instructores y consultores que cumplen sus requisitos de calidad en la implementación de uno o dos trabajo; ellos y ellas son registrados, y promovidos como proveedores certificados de servicios (véase www.microsave.org)*
- La promoción de la aplicación de las herramientas entre IMF's , donantes, consultores y Entidades de Capacitación.*



Cuatro Cajas de Herramientas se están traduciendo y validando en Instituciones como FINCA Honduras, PROMUJER México, la Cooperativa La Chorotega Honduras, Caja Metropolitana El Salvador, PRESTANIC Nicaragua y Micro Financieras Bolivianas. Estas son:

- I. Investigación de Mercado para Micro Finanzas*
- II. Mapeo de Procesos*
- III. Análisis y Manejo de Riesgos Institucionales y de Productos*
- IV. Estrategia de Mercadeo de Productos*

Para 2008, se prevé un nuevo ciclo con herramientas diferentes y consultores adicionales.

2 MAPEO Y MANEJO DE PROCESOS

¿Qué es la Herramienta de Mapeo de Procesos?

Esta herramienta fue exitosamente desarrollada por **MicroSave**, con la asistencia de Shorebank Advisory Service. Es en esencia un auxiliar para incorporar el enfoque de administración del riesgo en los controles internos de una institución, pero puede aplicarse también con un enfoque de reducción de costos, mejorar agilidad.

Mapeo de Procesos es un método práctico para diagramar paso a paso los procesos con que una institución presta sus servicios, identificar posibles riesgos que cada paso conlleva, y prevenir atenuantes en el momento preciso, por parte de los actores precisos, en cada etapa del proceso. Se presenta en forma gráfica los flujos de actividades, que facilitan distinguir los puntos neurálgicos del negocio de una Institución de Microfinanzas, en medio del enjambre de procedimientos con que esas actividades inicialmente se presentan. Se usa caracteres o símbolos convencionales, para identificar visualmente los cuellos de botella, los vacíos o los “puntos ciegos” de procesos que pueden ser agilizados, mejorados o eliminados; con base en este mapeo, se elabora e implementa un plan de mejoramiento.

¿Que valor agrega el buen manejo y mapeo de procesos en una IMF?

El mundo de las Micro Finanzas en América Latina básicamente se caracteriza por dos tendencias importantes:

- a) El incremento de la competencia y en algún caso saturación del mercado de micro crédito; estos hacen necesario que los procesos sean ágiles y de bajo costos, y amigables para los clientes.
- b) La regulación, supervisión y requisitos de las fuentes de recursos son más exigentes y se orientan hacia los riesgos, su control y mitigación.

Las IMF son como una colección de procesos sobre los cuales se construye la organización, el personal y sus tareas y responsabilidades; un adecuado mapeo y manejo de estos procesos es indispensable para que el trabajo sea visible y permite detectar “polvo y paja” en las actividades de cada etapa de un proceso, y sus efectos netos en la consecución del objetivo.

El mapeo de procesos es una forma para hacerlos más fluidos, para mejorar la productividad de la institución; más efectivos en cuanto al control de riesgos, y más amigable para los clientes.



Un buen mapeo y manejo de procesos permite a los Gerentes, su equipo de trabajo y Consultores:

- Registrar y controlar riesgos operativos y de productos
- Eliminar procesos innecesarios, reduciendo costos operativos e incrementando agilidad,
- Determinar que actividades agregan valor para la Institución, y cuales agregan valor para el cliente,
- Instalar procesos que son más amigables para los clientes, resultando en mayor satisfacción y reducción de la deserción.
- Diseñar planes y ejecutar procesos de rediseño organizacional o reingeniería de procesos,
- Establecer puntos de referencia (benchmarking) en la planificación y administración de proyectos.
 - Localizar vacíos o fallas en la cadena de procedimientos que pueden estar creando problemas sistémicos, como constantes pérdidas al cierre de Caja, lentitud en el servicio en ventanillas, que provoca largas filas y pobre calidad en la atención al cliente.
 - Identificar controles innecesarios, o que fallan al no asegurar su objetivo, sometiendo a la institución a mayores riesgos que bien podrían evitarse a un costo razonable.
 - Identificar o desarrollar controles internos dentro de los procesos, que sirvan como efectivos mitigadores del riesgo.
 - Identificar procedimientos y controles que necesitan ser rediseñados, o procesos enteros que necesitan una “reingeniería”
 - Mitigar riesgos permite equilibrar resultados óptimos de efectividad en el logro de las metas, relativo al costo que por ello la Institución puede pagar y el riesgo que asume¹.

¿Qué metodología de manejo y mapeo de procesos usa MicroSave?

MicroSave ha desarrollado una metodología a cuatro niveles, con enfoque de manejo integral de riesgos:

- i. El primer nivel lo constituye la descripción visual, paso a paso, de los procedimientos, mediante símbolos y figuras que permiten una lectura rápida, de forma más amigable de lo que usualmente lo permiten los manuales de procedimientos de las instituciones.
- ii. Este nivel se asienta en un segundo nivel, o línea de análisis, que describe con palabras el contenido de cada paso, actores y recursos, tiempos y movimientos que cada paso implica.
- iii. El tercer nivel identifica los riesgos en cada etapa (riesgos operativos y de mercado, riesgos crediticios y financieros, riesgos legales y de cumplimiento, riesgos de publicidad negativa y riesgos estratégicos),
- iv. En el cuarto nivel, se introducen controles o tácticas de mitigación del riesgo en cada etapa.

Se distinguen tres situaciones con respecto a cada proceso que se analiza y desea mejorar

:

- *Como se hace: la realidad de la institución*
- *Como se debe de hacer: la reglamentación y procedimientos oficiales*
- *Como se podría hacer: las propuestas para implementar mejoras en los procesos*

¹ Por ejemplo, las operaciones de caja en el manejo de libretas de ahorro pueden reducir dramáticamente sus costos al incrementar volumen y disminuir tiempos, si las cajeras fueran autorizadas a recibir depósitos y pagar retiros contra sola presentación de libretas y minutas, pero la Institución podría no estar preparada para eventuales pérdidas por no establecer montos máximos para las Cajeras, verificación de Cédula y controles en el sistema para asegurar la correcta aplicación de la transacción a la cuenta.



Resultados / beneficios

La aplicación de esta herramienta en Bancos, Cooperativas e IMF ha tenido resultados impactantes en muchas organizaciones, con reducciones de 50 % en tiempo de respuesta, y la satisfacción de los clientes, también en Latino América ha sido muy alta.

3 EL CURSO DE MAPEO Y MANEJO DE PROCESOS

El Programa

El curso tiene una duración de tres días y media, con un contenido muy práctico, estructurado alrededor de los siguientes temas:

EL CONTEXTO ESTRATEGICO DEL MAPEO Y MANEJO DE PROCESOS:

¿Que es? ¿Porque se necesita? ¿Cuáles son las diversas aplicaciones y beneficio? ¿En donde puede utilizarse para maximizarlos beneficios para la IMF y sus clientes? ¿Cómo usarla el mapeo como una herramienta de administración, planificación comercial y comunicación?

10 PASOS CLAVE PARA MAPEAR Y MANEJAR PROCESOS

PREPARACIÓN

1. Identificar y priorizar los vacíos y cuellos de botella en los procesos de la institución
2. Escoger los procesos a ser Mapeados
3. Integrar equipos adecuados para cada proceso a Mapear y la implementación posterior de mejoras
4. Definir los objetivos de cada Mapeo en particular

MAPEO

5. Recopilar información relevante y pertinente: qué datos, cuándo, de dónde y cómo?
6. Delinear el Mapa, dibujar el flujo de operaciones tal como actualmente se ejecutan en la Institución, y contrastar luego el dibujo con la realidad
7. Analizar el Mapa y lo que nos dice acerca de nuestros actuales procedimientos. Identificar en una reunión con Gerentes y Oficiales menores, cuales son las áreas-problema, qué soluciones se le ocurren para resolver problemas, para mejorar procesos mal diseñados, o identificar riesgos ocultos?
8. Analizar el Mapa, Fase 2: Repetir el análisis anterior en un grupo reducido con la Gerencia y principales Directivos de la Institución con fines de decidir sobre los cambios principales.
9. Sintetizar y compartir los hallazgos, diseñar ajustes a los procesos analizados

MANEJO:

10. Manejo de la implementación de las mejoras

- a. Elaborar un Plan de Acción,
- ii. Pilotear los ajustes propuestos, monitorear y evaluar el piloto hasta validarlo
- iii. Poner en marcha los ajustes validados

Además, se presentará y programará el proceso que conlleva eventualmente a la certificación de participantes por parte de *MicroSave*.



Reconocimiento eventual como Proveedor de Servicio Certificado de MicroSave.

Los participantes que terminan el curso con buenos resultados, recibirán un apoyo técnico a distancia de instructores certificados, y una vez que hayan realizado dos aplicaciones de calidad a criterio de *MicroSave*, serán registrados como proveedores de servicios certificados. Esto implica reconocimientos especiales, publicación en página web, y acceso preferencial a información de *MicroSave*. Además, los participantes exitosos pueden ser elegibles para el Curso en inglés que realizará *MicroSave* en septiembre de 2007 (School of Applied MicroFinance, Mombasa, Kenya).

Duración, fechas, ubicación

El Programa se realizará del miércoles 24 de octubre 8.30 A.M. al sábado 27 de octubre a medio día, en el Hotel Mirador Plaza, hotel de primera clase en San El Salvador, Calle El Mirador y 95 Avenida Norte # 4908, Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador

El Cupo de Inscripción será limitado hasta 20 personas.

Se espera que los participantes lleven *una computadora portátil*, y se les proporcionará una copia del Programa de Software Visio.

Participantes:

En general, los participantes pueden ser empleados de IMF, funcionarios de gremios, consultores y capacitadores en micro finanzas que cumplen el siguiente perfil;

Experiencia Laboral	Mínimo 5 años de trabajo en gerencia, consultoría o capacitación empresarial o financiera, o puestos de gerencia o técnicos en Institución de Micro Finanzas.
Motivación	Estar preparado para difundir los conocimientos y habilidades adquiridos a otras personas en su organización.
Nivel de estudios	Formación profesional en grado mínimo de Licenciatura en las áreas de finanzas, auditoría, administración o carreras afines.
Idioma	Español fluido.

Las personas que pueden obtener becas que cubren viaje, hotel y alimentación, además, deben de cumplir los siguientes requisitos:

Ocupación / experiencia	3 Años de experiencia como Consultor (a) o Especialista / Instructor en Áreas Financieras 5 años de experiencia en micro finanzas, con preferencia como consultor, especialista / instructor de entidades o programas educativos, asesor de gremios, federaciones, entidades de segundo piso que manejan programas de fortalecimiento institucional.
Motivación	Estar motivado y preparado para aplicar y difundir los conocimientos habilidades adquiridos, fuera de su ámbito directo de trabajo; convirtiéndose en Proveedor Certificado de Servicios de MicroSave.
Habilidades personales	Vocación de servicio. Buena dicción, facilidad de palabra y locución. Dinamismo en las labores que desempeña. Disposición para trabajo en equipo. Disposición para intercambiar experiencias.
Experiencia en capacitación / asesoría	Poseer experiencia en metodologías de asesoría, capacitación, entrenamiento y docencia.



Inversión:

La inversión total de participación en el curso se presenta en el siguiente Cuadro. Para las personas que tienen capacidad y voluntad de multiplicar los conocimientos adquiridos, convertirse en Proveedor Certificado de Servicios de *MicroSave*, y una situación laboral que les permite hacerlo, están disponibles becas que cubren sus gastos de viaje y estadía en El Salvador.

RUBRO DE COSTO	MONTO EN \$	BECADOS PAGAN	NO BECADOS PAGAN:
Cuota de inscripción	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Hospedaje 4 noches (participantes internacionales)	\$ 300	--	\$ 300
Alimentación / gastos hotel (sin cena)	\$ 125	--	\$ 125
Transporte internacional	Variable	- (gastos pequeños)	Boleto y gastos

La forma de pago o reembolso de transporte será comunicado a los participantes aceptados.

Del lunes 29 de octubre al jueves 1 de noviembre medio día, se realizará un curso similar en análisis de riesgos operativos y de productos, para el cual existe un programa aparte. Para los becados que asisten a ambos eventos, se asumirá una noche de hospedaje y alimentación correspondiente para el domingo 28 de octubre.

Proceso de Inscripción y Aceptación:

El solicitante debe de presentar los siguientes documentos a FUNDAMICRO y/o FACETA Central para su postulación:

- a) Formulario de Inscripción, en el cual expresa su interés, e indica como usaría y divulgaría los conocimientos adquiridos.
- b) Si solicita beca, la carta debe de indicar como el solicitante piensa convertirse en Proveedor Certificado de Servicios de *MicroSave*.
- c) Compromiso de pago, firmada por el solicitante, su empleador o patrocinador, si hubiera,
- d) Currículo Vitae reciente

El participante necesita obtener los documentos de viaje y visas necesarios para viajar a El Salvador.

La Fecha limite para recibir solicitudes de inscripción de personas que solicitan becas es el viernes 28 de septiembre de 2007; para otros participantes, el viernes 5 de octubre. FUNDAMICRO y la Iniciativa *MicroSave* dispondrán de un stand en el Foro Latino Americano de Micro Empresa del B.I.D. el cual se realiza del 3 al 5 de octubre.

Los solicitantes aceptados serán notificados la decisión del Comité de Aceptación a más tardar el día lunes 8 de octubre, y serán informados sobre los procedimientos de pago y recepción de boletos. Deben de cancelar los costos correspondientes antes del día 15 de octubre.



4 PERFIL DE LOS INSTRUCTORES

Julio Ricardo Hernández, consultor principal

Consultor Internacional, 53, Antropólogo Social y Economista Nicaragüense, graduado de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, y del Instituto de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Sussex, Reino Unido, donde obtuvo su Maestría en Economía del Desarrollo.

Ha concentrado su experiencia en temas de Desarrollo Rural, mercados agrícolas y posteriormente en Finanzas Rurales y Microfinanzas. Su experiencia ha estado asociada a la gerencia de proyectos en estos temas, así como a su desempeño como consultor en programas y proyectos similares, del Banco Mundial, FIDA, PNUD, y la Comisión Europea en Centroamérica, México y Ecuador. Más recientemente estuvo a cargo del Programa Centroamericano de Microfinanzas del Gobierno de Finlandia para sus proyectos en Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Ha recibido capacitación de MicroSave SAM en Mapeo de Procesos y Análisis de Riesgos, y realizado dos replicas de cada herramienta en Instituciones en Nicaragua, Honduras y El Salvador, obteniendo su certificación como proveedor de servicios para esta herramienta. Ha implementado el curso Mapeo de Procesos en Bolivia y realizado capacitación y asesoría a IMF en ambas herramientas en Nicaragua.

Otros consultores

Job Blijdenstein, Coordinador de la Iniciativa y Director de Faceta Central, manejará el tema de certificación, y estará disponible personal técnico que apoya la instalación y el uso del Programa Visio.



5 CONTACTOS

Para más información sobre este curso y otras iniciativas en Latina América:

	<p><i>Edificio Câmara de Industria, Oficina 7 "A"</i> <i>Ruta 6, 9-21 Zona 4. 01004 Guatemala, C.A.</i> <i>Teléfono (502) 2331 9645</i> <i>Fax (502) 2331 3759</i> microsave@facetacentral.org www.facetacentral.org</p>
	<p>Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas Edificio Century Plaza, 1er. Nivel, Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Km.4, Carretera a Santa Tecla, San Salvador, El Salvador, C.A. Tel. PBX. (503) 2265-2177 Fax. (503) 2265-2173 www.fundamico.com, fundamico@fundamico.com</p>

Para mas información sobre *MicroSave*, las herramientas disponibles y su impacto: :

 <p>MicroSave <i>Market-led solutions for financial services</i></p>	<p><i>Shelter Afrique House, Mamlaka Road,</i> <i>PO Box 76436, Yaya 00508, Nairobi, Kenya.</i> info@microsave.org www.microsave.org</p>
--	---

ANEXO: FORMATO DE SOLICITUD PARA INSCRIPCION EN EL CURSO