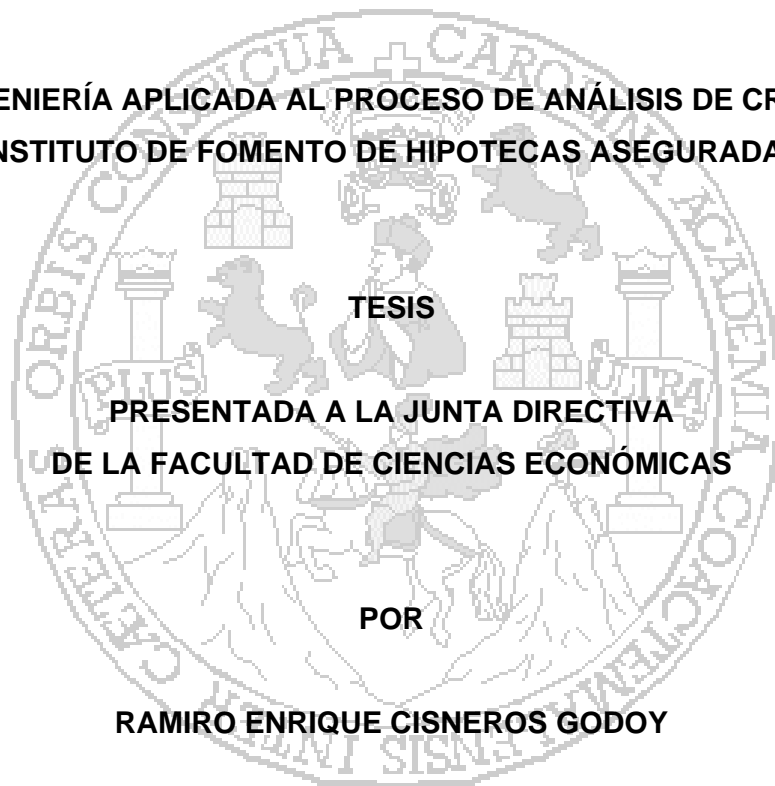


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REINGENIERÍA APLICADA AL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS  
DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS, FHA**



**TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**RAMIRO ENRIQUE CISNEROS GODOY**

**Previo a conferírsele el título de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, junio de 2,009**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<b>DECANO:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>VOCAL 1º.</b>	<b>Lic. Albaro Joel Girón Barahona</b>
<b>VOCAL 2º.</b>	<b>Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero</b>
<b>VOCAL 3º.</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>VOCAL 4º.</b>	<b>S.B. Roselyn Janette Salgado Ico</b>
<b>VOCAL 5º.</b>	<b>P.C. José Abraham González Lemus</b>

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones:	Licda. Maria del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Lic. Mario Baudilio Morales Duarte</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Lic. Nery Leonidas Guzmán de León</b>

Guatemala 02 de Febrero de 2009

**Licenciado**

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Ciudad Universitaria, zona 12**

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de ese Decanato, procedí a asesorar al estudiante **RAMIRO ENRIQUE CISNEROS GODOY**, carné **9418471**, en la elaboración de sus trabajo de tesis: **REINGENIERIA APLICADA AL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS, FHA.**

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con los aspectos reglamentarios, establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Ramiro Enrique Cisneros Godoy, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

  
Sergio Armando Jungaray Suárez  
Licenciado en Economía  
Colegiado No. 2231



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

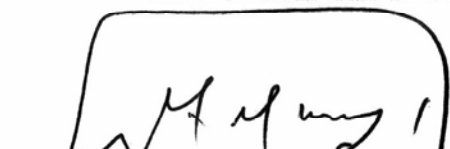
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

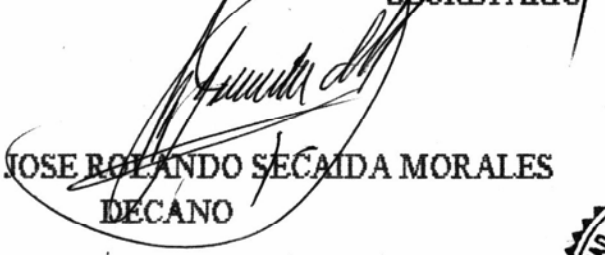
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE JUNIO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7, subinciso 5.7.1 del Acta 13-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 50-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de abril de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "REINGENIERIA APLICADA AL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS, FHA", que para su graduación profesional presentó el estudiante RAMIRO ENRIQUE CISNEROS GODOY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

  
REVISADO



## DEDICATORIA

- A Dios:** Por darme otra oportunidad de vida, para alcanzar éste y otros logros.
- A mis padres:** Ramiro Enrique y Lidia, por todo su esfuerzo, ejemplo y haberme dado lo mejor de sus vidas.
- A mi esposa e hijo:** Mayarí Carranza y Adrian Enrique, son la bendición de Dios y motivación de mi vida, gracias por apoyarme siempre.
- A mis hermanos:** Victor, Ruben, Luis, Pecky, Lily, Chichi, Kary, Bando y Ana Lu, los quiero mucho.
- A mis padrinos:** Marina y Abigail Guillén, con aprecio especial por darme el punto de apoyo para alcanzar este logro.
- A mis amigos:** En general y muy especialmente a mi grupo de estudio en la USAC, Henry, Byron, Leo, Selvin, Julia, Paty, Fabiola, Sulma y Nilda.
- A mi suegra:** Mayra de Carranza, gracias por su ayuda incondicional.
- A mis asesores:** Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, gracias especialmente por sus consejos, amistad y apoyo incondicional.
- Lic. Sergio Armando Irungaray, gracias por su apoyo.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, y en especial a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

<b>MARCO TEÓRICO</b>		<b>1</b>
1.1	La reingeniería	1
1.1.1	Antecedentes de la reingeniería	1
1.1.2	Definición	2
	a) Fundamental	2
	b) Rediseño radical	2
	c) Mejoras espectaculares	3
	d) Procesos	3
	d.1) Definición	3
1.1.3	Objetivos	5
1.1.4	Aplicación	6
1.1.5	Características	6
1.1.6	Importancia de la informática en la reingeniería	7
1.1.7	Metodología de la reingeniería	8
1.1.8	Metodología de la rápida reingeniería	9
	Etapa No. 1 Preparación para la reingeniería	10
	Etapa No. 2 Identificación de la situación actual	11
	Etapa No. 3 Visión del proyecto de reingeniería	11
	Etapa No. 4 Solución o propuesta del rediseño	12
	Etapa No. 5 Transformación o implantación del nuevo proceso	12

### CAPÍTULO II

<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL FHA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE LA RÁPIDA REINGENIERÍA</b>		<b>14</b>
2.1	El sistema FHA	14
2.1.1	Antecedentes	14
2.1.2	Misión	17
2.1.3	Visión	17

2.1.4	Integrantes del sistema FHA	17
	a) El FHA	17
	b) Entidades aprobadas	18
	c) Desarrolladores	18
	d) Deudor hipotecario	18
2.1.5	Operaciones que se pueden realizar a través del FHA	19
	a) Vivienda proyectada	20
	b) Vivienda existente	20
	c) Liberación de gravamen	20
	d) Terminación, ampliación o mejoras de vivienda	20
	e) Cesión o traspaso de derechos	20
2.1.6	Estructura organizacional	21
2.2	Etapa No. 1 Preparación para la reingeniería	25
2.2.1	Reconocimiento de la necesidad o el problema	25
2.2.2	Desarrollar un consenso ejecutivo sobre los cambios	26
2.2.3	Capacitación del equipo de reingeniería	26
2.2.4	Planificación del cambio	26
2.3	Etapa No. 2 Identificación de la situación actual	27
2.3.1	Estructura del proceso	27
	a) Política crediticia	27
	b) Evaluación de los solicitantes	27
	c) Información mínima	28
	d) Requisitos y formalidades	29
	e) Actores del proceso	29
2.3.2	Descripción del proceso	31
	a) Simbología utilizada en el procedimiento	31
	b) Actividades del proceso	35
	c) Análisis de valor agregado	47
2.3.3	Referenciar el rendimiento (benchmarking)	57
2.3.4	Determinar los impulsores del rendimiento	58

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL FHA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE LA RÁPIDA REINGENIERÍA</b>	<b>59</b>
3.1	Etapa No. 3 Visión del proyecto de reingeniería 59
3.1.1	Calcular oportunidades 60
3.1.2	Visualizar el ideal 60
3.2	Etapa No. 4 Solución o propuesta de rediseño 61
3.2.1	Diseño técnico 61
3.2.2	Diseño social 71
	a) Evaluación del personal 71
	b) Facultar al personal 71
	c) Identificar cargos y equipos 72
	d) Diseñar el programa y gestión de cambio 72
	e) Diseñar el programa de incentivos 72
3.3	Etapa No. 5 Transformación o implantación del nuevo proceso 73
3.3.1	Versión del nuevo proceso y prueba piloto 73
3.4	Efectos de la aplicación del proceso rediseñado 74
3.4.1	Administrativa 74
	a) Aprovechamiento tecnológico 74
	b) Aprovechamiento del recurso humano 75
	c) Aprovechamiento de las instalaciones 75
3.4.2	Financieros 76
	a) Costo de operación 76
	b) Incremento de operaciones 77
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Diagrama del sistema	19
Gráfica 2	Organigrama de la institución	22
Gráfica 3	Flujograma general del proceso de análisis de créditos	32
Gráfica 4	Flujograma de las actividades, según departamento (Departamento de Mercadeo, Parte No. 1)	37
Gráfica 5	Flujograma de las actividades, según departamento (Departamento de Riesgos, Parte No. 2)	40
Gráfica 6	Flujograma de las actividades, según departamento (Departamento de Emisión de Seguros), Parte No. 3	42
Gráfica 7	Flujograma de las actividades, según departamento (Departamento de riesgos, Parte No. 2 Subproceso: visita de campo)	46
Gráfica 8	Flujograma de las actividades rediseñadas proceso de análisis de créditos	63
Gráfica 9	Flujograma de las actividades rediseñadas proceso de análisis de créditos (subproceso: visita de campo)	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Actores del proceso de análisis de créditos, según departamento	30
Tabla 2	Descripción de actividades del proceso de análisis de créditos, según departamento (Departamento de Mercadeo, Parte No. 1)	36
Tabla 3	Descripción de actividades del proceso de análisis de créditos, según departamento (Departamento de Riesgos, Parte No. 2)	38
Tabla 4	Descripción de actividades, según departamento (Departamento de Emisión de Seguros, Parte No. 3)	41
Tabla 5	Descripción de actividades, según departamento (Departamento de Riesgos Parte No. 2 Subproceso: visita de campo)	45
Tabla 6	Análisis de valor agregado de las actividades, proceso de análisis de créditos (Departamento de Mercadeo, Parte No. 1)	48
Tabla 7	Análisis de valor agregado de las actividades, proceso de análisis de créditos (Departamento de Riesgos, Parte No. 2)	50
Tabla 8	Análisis de valor agregado de las actividades, proceso de análisis de créditos (Departamento de Riesgos, Parte No. 2 Subproceso: visita de campo)	55
Tabla 9	Actividades rediseñadas, proceso de análisis de créditos	62
Tabla 10	Actividades rediseñadas, proceso de análisis de créditos (Subproceso: visita de campo)	68

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Resumen de actividades y tiempos del proceso según departamento/parte	43
Cuadro 2	Comparativo del tiempo utilizado en el proceso de análisis de créditos de otras entidades y el FHA	57
Cuadro 3	Resumen de actividades rediseñadas proceso de análisis de créditos (Departamento de mercadeo y riesgos)/% de eficiencia alcanzado con la reingeniería	64
Cuadro 4	Comparativo del proceso de análisis de créditos (actual y rediseñado)	64
Cuadro 5	Comparativo del proceso actual y proceso rediseñado (Subproceso: visita de campo)	69
Cuadro 6	Herramientas y equipo a utilizar proceso de análisis de créditos rediseñado	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Herramienta y equipo a utilizar en el nuevo proceso de análisis de créditos, descripción y características (datos técnicos)	85
Anexo 2	Guía para la entrevista proceso de análisis de créditos, actividades realizadas por departamento y puestos	87
Anexo 3	Formularios generales	
	Formulario de solicitud de resguardo	89
	Formulario de confirmación de empleo	91
	Formulario de estados financieros	92
	Formularios utilizados en la visita de campo	93
	a) Relación de dependencia	93
	b) Actividad propia	94
	c) Economía informal	95
	d) Informe de visitas diarias	98
	e) Solicitud para uso de vehículo	99
Anexo 4	Resolución No. 144-2005 "Manual para la Emisión de Seguros para Créditos Hipotecarios dentro del Sistema FHA"	100

## INTRODUCCIÓN

A consecuencia del cambio acelerado en la vida de los negocios, se hace necesario lograr avances decisivos, enfocando los procesos a la satisfacción del cliente, logrando con ello mejoras dramáticas dentro de las medidas críticas y contemporáneas del desempeño como: costo, calidad, servicios y rapidez, puesto que a pesar que una empresa realice las actividades adecuadamente y sea de las más eficientes o la líder en el mercado, siempre existen oportunidades de mejorar para lograr altos rendimientos que le permitan mantenerse en la cima y esto se puede lograr con la reingeniería de procesos.

Muchas veces se culpa a los empleados cuando las cosas no marchan bien, y en realidad la culpa no es de ellos, sino de la forma en que se trabajan los procesos. También es importante hacer notar que no es porque los procesos sean malos, sino porque fueron diseñados para otras condiciones de mercado.

El presente estudio tiene como objetivo determinar la situación actual del proceso de análisis de créditos del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-, así como analizar los tiempos de ejecución y trámite, para desarrollar y proponer un proceso rediseñado que se convierta en una solución viable que permita hacerlo mas ágil.

Para una mejor comprensión del lector, el trabajo consta de tres capítulos:

El capítulo I, muestra el marco teórico incluyendo las generalidades de la institución con temas como: antecedentes, misión, visión, estructura organizacional y resultados operativos del FHA; así como antecedentes, definición, características, aplicación y otros aspectos de la reingeniería.

El capítulo II, detalla la situación actual del proceso de análisis de créditos del FHA, a través de la metodología de la rápida reingeniería. Aquí se incluyen las primeras dos etapas de la misma, siendo éstas la de preparación e identificación.

En el capítulo III, aparece la propuesta del rediseño del proceso de análisis de créditos del FHA, con lo cual se complementa la metodología de la rápida reingeniería, porque se desarrollan las últimas tres etapas: visión, solución y transformación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 La reingeniería**

Para dar paso al concepto, se hace necesario conocer los antecedentes que le dieron origen a la misma como un conjunto de técnicas administrativas que las empresas utilizan para reinventar sus procesos a fin de ser competitivas de acuerdo a las condiciones de mercado que se den en el momento de su aplicación.

#### **1.1.1 Antecedentes de la reingeniería**

Michael Hammer y James Champy, toman como punto de partida para su postura, el agotamiento del modelo clásico de la división del trabajo administrativo y a mediados de la década de los ochenta, empiezan a hacer observaciones de mejoras espectaculares de algunas empresas que cambiaron radicalmente la manera en que se hacían las cosas; por lo cual decidieron profundizar en la investigación de porqué éstas hacían un cambio radical, en lugar de aplicar mejoras continuas a sus procesos con el objetivo de averiguar si estas empresas tenían algo en común, alguna técnica y si ésta existiera sería posible aplicarla a otras empresas. De las observaciones concluyeron que las empresas aplicaban técnicas y herramientas en común sin saberlo. Estos autores se encargaron de discernir los patrones de las acciones que condujeron al éxito a las empresas y crearon una serie de procedimientos que dieron origen al cambio radical que con el tiempo se le dio el nombre de Reingeniería de Negocios.

### **1.1.2 Definición**

- “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como: costos, calidad servicio y rapidez”. (9 : 34)
- “Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”. (11:8)

Partiendo de estas definiciones se identifican cuatro conceptos básicos:

#### **a) Fundamental**

Significa que las instituciones se deben hacer las preguntas más básicas acerca de cómo operan, por qué operan de esa manera y cómo pueden mejorar la forma en que operan. Se debe iniciar la reingeniería sin ningún preconcepción, sin dar nada por sentado, debiendo cuidarse de los supuestos que la mayoría de procesos ya han arraigado en ellas.

#### **b) Rediseño radical**

Significa llegar hasta la raíz de las cosas, abandonar lo viejo e inventar maneras completamente nuevas de realizar el trabajo, no hacer cambios superficiales, no mejorarlas o modificarlas, es reinventar.



### **c) Mejoras espectaculares**

La reingeniería no está para hacer mejoras marginales o incrementales sino para lograr cambios significativos de impacto en cuanto a porcentaje de cambio. La mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo nuevo.

### **d) Procesos**

Es la más importante de las cuatro y es la que da más trabajo a los gerentes, ya que la mayor parte de ellos no están orientados a procesos, sino a tareas, trabajos, personas o estructuras. Y son los procesos y no las organizaciones los que son objeto de la reingeniería ya que lo que se rediseña es el trabajo que realizan las personas empleadas en las instituciones.

#### **d.1) Definición**

- “Es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. (9:37)
- “Es un conjunto de actividades o tareas que se realizan en una organización y a las que se le destinan recursos para crear un producto que tiene valor para un cliente interno o externo.” (19:11)

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

- Procesos que agregan valor (actividades importantes para los clientes).

- Procesos de traspaso (actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales).
- Procesos de control (actividades creadas, en su mayor parte, para controlar los traspasos a través de las fronteras anteriores).

La reingeniería busca lograr la optimización necesaria para alcanzar la máxima eficacia con los recursos adecuados, empieza concentrándose en identificar y realzar los procesos más importantes del sistema que está analizando, que son los procesos estratégicos y que agregan valor; es decir, trata de eliminar los demás, pero también examina todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos, ya que un proceso no puede ser cambiado si no se cambian también las actividades o elementos que lo sustentan.

La reingeniería de procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos; su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permitirá mantener la competitividad, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o deficiencias de la organización, su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

En términos generales, la reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, es muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio, los productos, y para mejorar la motivación y la participación del personal.

Actualmente, la reingeniería es un término genérico dentro del cual se pueden ubicar la reingeniería como tal, desde el punto de vista de Hammer, pasando por mejoramiento, reestructuración, transformación y la reinención de procesos. Esta generalización del término hace importante discutir antes de su aplicación, no sólo la metodología, sino sobre todo la meta y el enfoque de su aplicación.

Entre las técnicas que pueden usarse dentro de una reingeniería, cabe destacar la técnica de (tomar lo mejor de los mejores) como forma de definir las metas y objetivos que deben alcanzarse y aspectos complementarios a considerar en el proceso, el (otorgar poder a los colaboradores), la organización vertical, la innovación y la creatividad, entre muchos otros aspectos.

### **1.1.3 Objetivos**

- a)** Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento del proceso.
- b)** Mayor satisfacción del cliente, con la reducción del plazo del servicio prestado y mejora de la calidad.
- c)** Mayor satisfacción del personal, debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- d)** Mayor conocimiento y control de los procesos.
- e)** Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- f)** Disminución de los tiempos del proceso.
- g)** Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

#### **1.1.4 Aplicación**

- a) Empresas con problemas profundos.
- b) Empresas sin problemas, pero que los avizoran.
- c) Empresas en excelentes condiciones, que no tienen dificultades visibles ni que se avecinen, pero su administración tiene aspiraciones y energía, por lo que ven en la aplicación de la reingeniería la oportunidad de ampliar su ventaja sobre la competencia.

#### **1.1.5 Características**

- a) “Dos o más actividades se combinan en una sola.
- b) Se les otorga poder a los trabajadores.
- c) Los pasos del proceso se ejecutan en forma natural.
- d) Los controles y las verificaciones son minimizados.
- e) Los procesos son más flexibles.
- f) Prevalecen las operaciones híbridas, centralizadas y descentralizadas.”  
(9:54)

Estas características se verán reflejadas con la aplicación de la reingeniería en el proceso de análisis de créditos del FHA, porque permitirá determinar si las actividades que actualmente se realizan se pueden unificar.

### **1.1.6 Importancia de la informática en la reingeniería**

La receta usual o la fórmula para hacer más competitiva a una compañía es la reducción de la distancia de quienes toman las decisiones y el cliente; en este sentido, la tecnología juega un papel muy importante porque permite automatizar las tareas rutinarias logrando reducciones en cuanto a personal y costos, pero en la mayoría de los casos, la falta de automatización es sólo una parte del problema.

En muchas ocasiones las estrategias de modernización consideran la adquisición de una herramienta tecnológica como una acción aislada de beneficio para un área en particular, lo cual no debe de ser así. Se debe abordar de forma sistemática, considerando el impacto que tendrá en todas las áreas de la organización, para que todo avance al mismo ritmo y las mejoras lejos de convertirse en problemas para otras áreas beneficie paralelamente y toda la organización mejore su desempeño.

Michael Hammer y James Champy, sitúan a la informática y a las telecomunicaciones como el centro de la reingeniería de negocios, en el cual la tecnología no debe verse únicamente como sinónimo de automatización. Para estos autores la tecnología no debe utilizarse únicamente para resolver los problemas antiguos, sino que se deben aprovechar los avances dramáticos de ésta para resolver los nuevos problemas que no habían sido solucionados con las tecnologías anteriores; el planteamiento de estos autores exige un cambio de perspectiva total.

Con Internet y las nuevas tecnologías de información se han roto paradigmas de espacio y tiempo ofreciendo oportunidades inimaginables de trabajo y colaboración hasta hace pocos años.

La aplicación de la reingeniería de procesos a través de un enfoque sistemático integral con la ayuda de la tecnología se debe empezar por medio de un análisis exhaustivo de:

- Los recursos de sus sistemas de información: humanos, hardware, redes, software y datos.
- Los procesos de los sistemas de información: entradas, procesamientos, salidas (productos de información) y almacenamiento.
- La calidad en tiempo, contenido y forma de los procesos de información.
- El control del proceso en todas sus etapas.
- La retroalimentación sistematizada y no sistematizada de los procesos.

Con este análisis el rediseño de las estrategias sistémicas y su correcta aplicación pueden transformar a la organización objeto de la investigación, en líder en su ramo, a la vanguardia en productividad, eficiencia y eficacia.

### **1.1.7 Metodología de la reingeniería**

Cuando se procede a rediseñar un proceso no se cuenta con una ruta definida que instantáneamente conduzca a una eficaz reingeniería, sin embargo, si existen ciertos pasos que son de mucha utilidad al rediseñar los procesos los cuales, aunque no deben considerarse como reglas inamovibles si se pueden considerar como principios, bases o como metodología de la reingeniería.

- “Dicho en forma sencilla, una metodología es una manera sistemática o claramente definida para alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción.” (11:27)

Debido a que la reingeniería es una actividad de equipo y por si solo el proceso de la misma es difícil, sería mucho más complicado evaluar y medir las diferencias de múltiples integrantes del equipo si cada uno enmarca el proceso en la consecución de su visión personal, la cual puede diferir mucho a la del grupo; por lo que se hace necesario encaminar las discusiones a puntos específicos con el fin de que puedan avanzar juntos.

No todas las metodologías son buenas, la buena metodología debe convertirse en un itinerario de ayuda o guía para llegar a donde se quiere ir.

Con el fin de escoger la mejor metodología es necesario evaluar diversos aspectos de lo que se quiere o hacia dónde se quiere llegar. Se debe empezar por desarrollar una certera explicación de las metas y estrategias a conseguir y aplicar, considerando la satisfacción de los clientes como base fundamental de éstas; a la vez, no se debe olvidar que se debe de referir a los procesos y no a las funciones, evaluando los procesos de valor agregado juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor. Es importante hacer uso apropiado de las técnicas administrativas y herramientas conocidas, probadas y disponibles para asegurar la calidad de la reingeniería de procesos.

### **Metodología de la rápida reingeniería**

Dicha metodología, se compone de varias técnicas administrativas conocidas, las cuales integra y utiliza apropiadamente con el fin de desarrollar y analizar

información clave que permita identificar oportunidades de cambio radical en los procesos de valor agregado.

La rápida reingeniería fue diseñada por los consultores Raymond Manganelli y Mark Klein, para que sea utilizada por los equipos de reingeniería en organizaciones de negocios, sin tener que valerse mucho de expertos externos y se compone de cinco etapas desarrolladas lógicamente y consecutivamente, cuyos resultados de una etapa llevan a la siguiente hasta llegar al resultado buscado, siendo estas: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

### **Etapas No. 1 Preparación para la reingeniería**

“Empieza lógicamente con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación de este proyecto de reingeniería. La preparación también establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgos y cambio organizacional.” (11:33)

Aquí se moviliza, organiza y estimula a las personas que realizarán la reingeniería, produciendo un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería.

La etapa de preparación consta de cuatro pasos consecutivos que es necesario tomar en cuenta para su buen desarrollo, siendo estos:

- Reconocimiento de la necesidad o el problema.
- Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre los cambios.



- Capacitación del equipo de reingeniería.
- Planificación del cambio.

## **Etapa No. 2 Identificación de la situación actual**

En esta etapa se identifican las actividades que agregan valor, se seleccionan los procesos a rediseñar produciéndose definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; debiéndose contestar las interrogantes con respecto a los procesos, como: ¿cuáles son los principales?, ¿cuáles producen un valor agregado?, ¿cuáles deben rediseñar a corto, mediano o largo plazo?.

## **Etapa No. 3 Visión del proyecto de reingeniería**

Aquí se identifican los elementos existentes del proceso, tales como: organizaciones, sistemas de flujo de información y problemas comunes que se presentan, debiéndose resolver interrogantes como: ¿cuáles son las actividades, los pasos que constituyen el proceso o procesos seleccionados?, ¿en qué orden se llevan a cabo?, ¿cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos?, ¿por qué y cómo se hacen las cosas actualmente?, ¿qué políticas y procedimientos se utilizan y por qué?.

En esta etapa se debe de reunir las características como: ser comprensible para el personal que conoce las actividades que se realizan en el departamento, describir las características primarias que distinguen al proceso rediseñado del

actual, descripción que incluya aspectos sociales y técnicos del proceso (procedimientos, tecnología, sistema), declaraciones cualitativa y cuantitativa de la forma en que se mejorará el rendimiento del proceso rediseñado.

Para desarrollar la visión, se debe entender la estructura del proceso, que es la identificación de todas las actividades y pasos involucrados, de igual forma se debe entender el flujo del proceso, que consiste en la comprensión de sus aspectos dinámicos, modelando e identificando puntos primarios como lo son la determinación de los impulsores del rendimiento y la visualización del ideal.

#### **Etapa No. 4 Solución o propuesta del rediseño**

Lo que se persigue en esta etapa es la producción de un diseño capaz de realizar la visión propuesta por la administración, dando respuesta a la pregunta ¿cómo se realizará la reingeniería de los procesos?

La reingeniería dirige avances decisivos en el rendimiento de los procesos. La tecnología, la información y el potencial humano se constituyen en los tres factores que la hacen posible. De estos tres factores se desprenden los diseños de reingeniería, siendo éstos el diseño técnico y el social; el primero se forma de la aplicación de la información y la tecnología y el segundo que es en el que se mejora el aprovechamiento del recurso humano.

#### **Etapa No. 5 Transformación o implantación del nuevo proceso**

Aquí se realiza o da vida a la visión del diseño, producido en la etapa de solución, produciéndose en esta etapa una versión piloto del proceso rediseñado, dando respuesta a interrogantes como:

- ¿Cuándo se debe empezar a controlar el progreso?
- ¿Cómo se sabe si va por buen camino?
- ¿Qué mecanismos se desarrollarán para resolver problemas imprevistos?
- ¿De qué manera se asegura o se evitarán los tropiezos en el período de la transición?
- ¿Cuáles técnicas se deben utilizar para reajustar la organización al cambio continuo?

En esta etapa es preciso completar o ejecutar el diseño del proceso, lo cual incluye moldear procesos, datos, definir aplicaciones y diseñar menús de operaciones, aplicación de tecnología, etc. Así también, se deben desarrollar planes de prueba y de introducción, evaluar al personal, construir un sistema o producir una versión y realizar una prueba piloto del nuevo proceso.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL FHA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE LA RÁPIDA REINGENIERÍA**

#### **2.1 El sistema FHA**

El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas FHA, es una institución descentralizada del Estado con capital propio; fue creada el 7 de junio de 1961, mediante el decreto ley No. 1448 del Congreso de la República de Guatemala. **Su objetivo primordial es facilitar la adquisición de vivienda a las familias guatemaltecas a través de asegurar la inversión en financiamiento a largo plazo que efectúen las entidades aprobadas.**

El sistema FHA, promueve la inversión de las entidades aprobadas por medio de cédulas hipotecarias, creando los mecanismos necesarios a efecto que les sea atractiva la inversión en vivienda, así como la participación de promotores y constructores de proyectos habitacionales.

##### **2.1.1 Antecedentes**

Las gestiones que antecedieron a la creación del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, FHA datan del mes de mayo de 1958, al ser nombrada por el Organismo Ejecutivo la Comisión Nacional de Vivienda, para elaborar el proyecto de ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas.

“Con el propósito de crear una estructura consistente del proyecto de ley, el Gobierno de la República solicitó el asesoramiento de dos expertos norteamericanos, quienes con ayuda de profesionales guatemaltecos estudiaron las condiciones económicas y sociales del país con el objeto de mejorar el instrumento político que haría posible implementar el sistema de hipotecas aseguradas en Guatemala, tomando como referencia las experiencias vividas en los Estados Unidos de Norte América desde el año 1934 cuando fue creada la Federal Housing Administration FHA con el objeto de fomentar mejoras en los estándares de vivienda y proporcionar un sistema de seguro hipotecario; asimismo, las experiencias de Puerto Rico desde 1938 y Cuba desde 1953.” (15:5)

De las investigaciones realizadas a través de entrevistas y reuniones con altos funcionarios de Gobierno, diputados del Congreso de la República, representantes de la iniciativa privada, funcionarios del sistema bancario nacional y otros sectores financieros, la comisión para la asistencia y el asesoramiento del gobierno de Guatemala logró el establecimiento de un programa de seguro de hipoteca sobre vivienda del tipo del FHA en Guatemala, el que sirvió de base para la creación de la Ley Orgánica del FHA, Decreto ley No. **1448** del Congreso de la República, el 7 de junio de 1961, sancionada por el ejecutivo el 19 de junio y publicada en el diario oficial “El Guatemalteco # 19” el 22 de junio de 1961.

Inicialmente el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas FHA, funcionó como un departamento adscrito al Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala y se estipuló que se desligaría de dicha institución a los tres años contados a partir de la fecha de inicio de sus operaciones, siempre que cubriera sus gastos y pérdidas. La Junta Directiva del Crédito Hipotecario Nacional, actuó también como Órgano de Dirección del FHA, durante los años que estuvo adscrito a él.

A finales de 1961 la Junta Directiva del Crédito Hipotecario Nacional con la colaboración de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID, designó a cuatro funcionarios para un entrenamiento en la Federal Housing Administration de Washington de los Estados Unidos de Norte América y Puerto Rico, quienes a su regreso ocuparon los cargos de dirección del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas de Guatemala. En el período de organización se contó con la colaboración y asesoramiento de dos expertos norteamericanos y con la cooperación de la misión de la Agencia Internacional para el Desarrollo.

Los primeros 6 meses de 1962 se dedicaron principalmente a la elaboración del proyecto del reglamento del decreto 1448, el que contó con la aprobación de la Junta Directiva del Crédito Hipotecario Nacional y dictamen de la Junta Monetaria para finalmente ser aprobado por el ejecutivo el 14 de mayo de 1962 y publicado en el diario oficial el 16 de mayo del mismo año, el cual entró en vigor un día después.

“El 21 de mayo de 1962 el Presidente Constitucional de la República inauguró el inicio de las operaciones del FHA, manifestando la importancia que para su gobierno tenía la creación del sistema de hipotecas aseguradas en Guatemala y lo que esperaba de él, posteriormente se iniciaron pláticas de carácter divulgativo para dar a conocer el sistema a las entidades bancarias, aseguradoras, inversionistas, profesionales, constructores, promotores y demás personas interesadas en las actividades de desarrollo y construcción de vivienda. Derivado de lo anterior, se observó reacciones positivas de las instituciones bancarias y aseguradoras para obtener la calidad de entidades aprobadas y poder operar con el sistema. El FHA se creó como una entidad descentralizada con personalidad jurídica y capacidad para contar con patrimonio propio cuyo capital inicial se constituyó en Q.900,000.00 que proporcionó el Estado de conformidad con el Decreto No. 1390 del Congreso de la República.” (15:7) A tres años de operación del sistema FHA, se produjo un resultado económico positivo y de esta

base se promulgó el Decreto Ley No. 292 que dio por finalizada la dependencia del instituto con el Crédito Hipotecario Nacional, tal como lo estipuló el Decreto Ley No. 1448 en sus disposiciones transitorias; tomó posesión la Junta Directiva propiamente del FHA el 19 de enero de 1965.

“Con el sistema FHA, las entidades rompieron con el tradicionalismo de conceder préstamos a corto plazo, presentando para el usuario ventajas significativas, como el plazo de la obligación hasta un máximo de 20 años, con cuotas mensuales niveladas, exoneración de impuestos del papel sellado y timbres fiscales y garantías técnicas en la construcción de las viviendas.” (14:19)

### **2.1.2 Misión**

“El FHA, tiene como misión: Proveer a los guatemaltecos de ingresos bajos y medios, la oportunidad de adquirir vivienda propia a través del sistema de hipotecas aseguradas.”

### **2.1.3 Visión**

“La visión del FHA, es: Una Guatemala sin déficit habitacional, en donde el FHA sea el principal impulsor de capitales privados en vivienda, para garantizar mejor calidad de vida para los guatemaltecos.”

### **2.1.4 Integrantes del Sistema FHA**

#### **a) El FHA**

Es el rector del sistema y es una entidad estatal, descentralizada, que se convierte en garante de la hipoteca que se realiza a la vivienda que se está comprando a través de un estudio de capacidad de pago hecho al núcleo familiar

que está comprando. Por lo cual, se cubre el reclamo de hipoteca a la entidad aprobada, en el caso de que los compradores por diferentes motivos no cumplan con la obligación contraída.

#### **b) Entidades aprobadas**

“Son las personas jurídicas aprobadas por el FHA para presentar solicitudes de seguro, constituir y administrar hipotecas aseguradas.” (14: 4)

Son consideradas entidades aprobadas las que el FHA declare como tal, siempre que éstas estén sometidas o supervisadas por la Superintendencia de Bancos y hayan sido aprobadas conforme a la ley de bancos.

Son los bancos, financieras o inversionistas los que otorgan el préstamo para la compra de vivienda. Cada entidad aprobada, incluye dentro de su organización un departamento FHA, el que se encarga exclusivamente de desarrollar las políticas internas y la administración de las operaciones FHA de dicha entidad. Siendo éstas la que dan el financiamiento al deudor hipotecario.

#### **c) Desarrolladores**

Son las empresas que planifican, desarrollan y/o construyen los proyectos habitacionales.

#### **d) Deudor hipotecario**

“Es el prestatario original, sus sucesores o causahabientes de una obligación hipotecaria.” (14: 4)



También se refiere a la forma como se le denomina al comprador de la vivienda a plazos, por medio del sistema FHA.

**Gráfica 1**  
**DIAGRAMA DEL SISTEMA**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**



Fuente: Departamento de mercadeo. Año 2008

### **2.1.5 Operaciones que se pueden realizar a través del FHA**

De acuerdo a su objetivo primordial, el FHA atiende a través de las entidades aprobadas la compra de vivienda proyectada y vivienda existente, liberación de gravamen hipotecario, terminación ampliaciones o mejoras de vivienda, así como cesión y traspaso de derechos.

**a) Vivienda proyectada**

Se refiere a la vivienda que ha sido aprobada por el FHA como proyecto de construcción y que posteriormente es sometida a las inspecciones reglamentarias, hasta su finalización.

**b) Vivienda existente**

Es el tipo de vivienda que no fue supervisada por el FHA durante el proceso de construcción, la cual sí es objeto de una inspección para determinar su aceptación y valor dentro del sistema FHA.

**c) Liberación de gravamen**

Se da cuando una vivienda se encuentra hipotecada y el deudor o propietario quiere cancelar dicha hipoteca, trasladando la obligación a otro banco o entidad aprobada por el FHA.

**d) Terminación ampliación o mejoras de vivienda**

Aquí el deudor ya cuenta con la propiedad y siempre debe cumplir con los requisitos demostrando la capacidad de pago del crédito solicitado. Debe presentar certificación del registro de la propiedad en la que se confirme que la propiedad en la que se harán las mejoras está libre de hipotecas y ésta queda hipotecada a favor de la entidad que otorga el financiamiento.

**e) Cesión o traspaso de derechos**

Se da por diferentes motivos de los propietarios y deudores de la vivienda, ya sea por no poder pagar, por querer comprar en diferente sector o una casa más

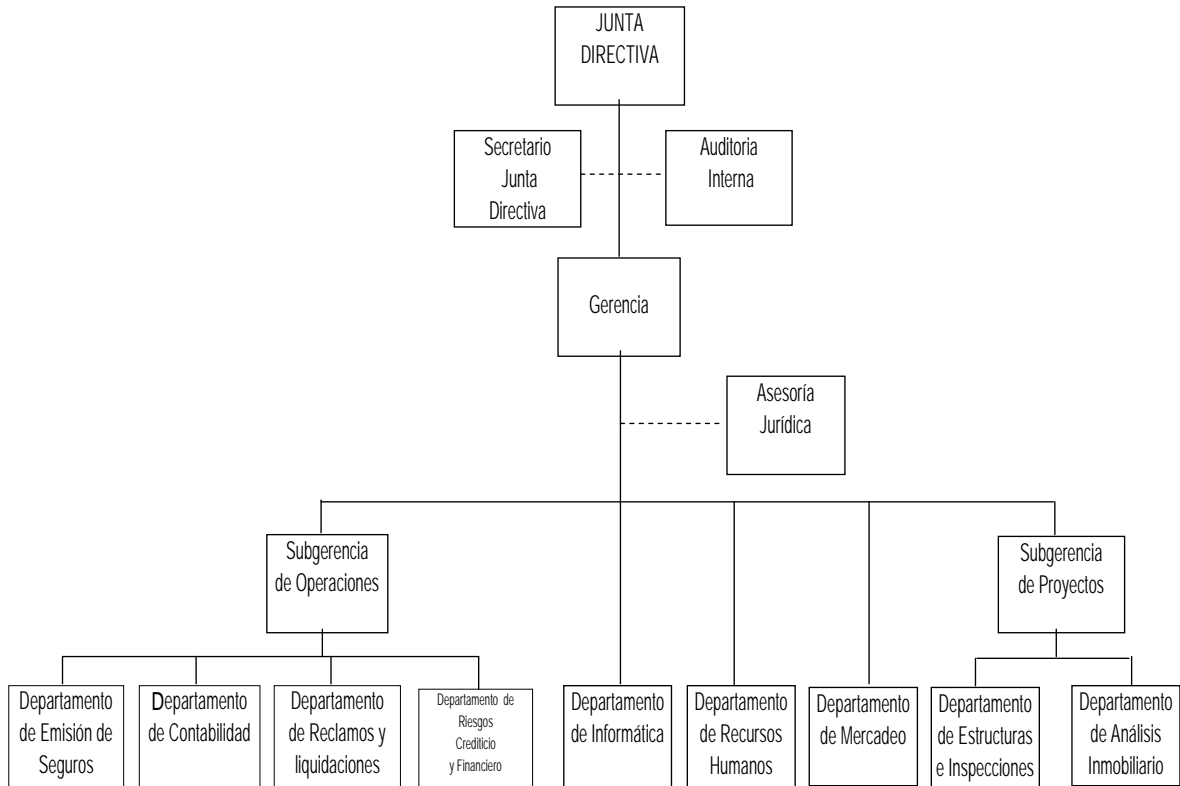
grande, etc. Es una operación que tiene como fin concluir legalmente con la obligación de pago de unos deudores hipotecarios y automáticamente trasladar dicha obligación a otros, los que deben ser aprobados por el FHA, a cuyo grupo familiar también se le realiza el análisis respectivo de capacidad de pago. En este caso, es la entidad aprobada quien solicita al FHA el análisis del nuevo grupo familiar.

### **2.1.6 Estructura organizacional**

Para tener mejor perspectiva del área de la organización, en la que se efectuará la investigación, es preciso revisar el organigrama actual de la institución.

El estudio se realiza en el departamento de Riesgos, (crediticio y financiero) que depende de la Subgerencia de Operaciones y también se analizan algunas actividades del Departamento de Mercadeo ligadas al proceso de análisis crediticio.

**Gráfica 2**  
**ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**



**Fuente: Departamento de Recursos Humanos, año 2008**

Se describe el departamento de Riesgos, por ser el que principalmente realiza el proceso de análisis de créditos.

## **Funciones y atribuciones**

- Dictaminar sobre la capacidad de pago de los sujetos de crédito.
- Análisis y dictamen de solicitudes de resguardos con deudor específico, cambio de deudores y de condiciones financieras con resguardos ya emitidos.
- Preparar dictámenes preliminares de núcleos familiares interesados en adquirir inmuebles propiedad del Instituto.
- Recabar información adicional a la proporcionada en las formas FHA, directamente de los interesados (sujetos de crédito, promotoras de vivienda y entidades aprobadas).
- Efectuar visitas directas a los centros de trabajo de los deudores hipotecarios propuestos, cuando éstas sean necesarias.
- Atender al público en cuanto a consultas relacionadas con los expedientes de solicitudes de vivienda.
- Preparar programas de asesoramiento al personal de promotoras de vivienda y entidades aprobadas.
- Elaborar informe mensual de actividades.

## Descripción y objeto

El departamento de Riesgos forma parte de la subgerencia de operaciones, la actividad principal está centrada en la recepción y análisis de las solicitudes de los sujetos de crédito, con la finalidad de llegar a determinar su capacidad de pago. Lo anterior, se constituye en la operación previa y necesaria para la emisión del resguardo de asegurabilidad. Siendo así, el dictamen de capacidad de pago, tiene que estar debidamente fundamentado, motivando con esto a una operación crediticia sólida con tendencia a evitar en el futuro graves riesgos económicos-sociales. Consecuentemente, las aprobaciones crediticias conllevan un respaldo sustancial a las inversiones de las entidades aprobadas.

Actualmente el FHA ha realizado esfuerzos para mejorar el desarrollo de las operaciones con el fin de mantener el liderazgo de su mercado objetivo. De tal cuenta ha ejecutado cambios en los horarios de atención al público, las instalaciones se remodelaron dejando espacios específicos y más amplios para la atención a los promotores, se adquirió mobiliario moderno y adecuado, se desarrolló e implementó una política general de créditos, denominada: “**Manual para la Emisión de Seguros para Créditos Hipotecarios dentro del Sistema FHA**”, que se encuentra en la resolución de Junta Directiva No. 144-2005, también se instaló un nuevo software llamado workflow que es utilizado por los departamentos involucrados en el proceso de créditos, hasta la emisión del seguro de hipoteca; con lo que se logró la automatización de los procesos.

Con el cambio de horario, la remodelación de oficinas y compra de nuevo mobiliario, se trabajó básicamente en mejorar la atención al cliente; con el desarrollo e implementación de la política de créditos se estandarizaron los parámetros para realizar el análisis de capacidad de pago y debido a la implementación del nuevo software, se logró la automatización del proceso, ya

que éste es un programa en el que se desarrolla el flujo o la secuencia del mismo.

Pero estas mejoras no constituyen una reingeniería del actual proceso de análisis de créditos, ya que en éste siempre siguen existiendo los mismos trámites burocráticos, se realizan actividades que no agregan valor y sobre todo está diseñado de tal manera que cada área o departamento que interviene en el mismo realice las actividades que le corresponden, hasta que tiene físicamente el expediente, por lo tanto el siguiente departamento o área no puede realizar su trabajo hasta que sean terminadas las actividades del primer departamento y así sucesivamente, debido a esto, cuando existen demoras en las actividades de algún departamento, se obstruye la continuidad del proceso ya que debe ser concluida una fase para avanzar a la siguiente, lo que indudablemente da como resultado que el tiempo de trámite para la aprobación del crédito se extienda.

En el proceso de análisis de créditos del FHA, se considera oportuno utilizar la metodología de la rápida reingeniería, debido a las características que posee, técnicas administrativas que se aplican y las etapas que se desarrollan en ésta.

## **2.2 Etapa No. 1 Preparación para la reingeniería**

Es el punto de partida para un proyecto de reingeniería, este reconocimiento debe ser interno, consta de cuatro pasos consecutivos, siendo éstos:

### **2.2.1 Reconocimiento de la necesidad o el problema**

Las necesidades principales de la entidad objeto de estudio son: ofrecer un servicio más ágil debido al crecimiento de la demanda de créditos hipotecarios para vivienda por la alta competencia que se ha dado en los últimos años,

mantener el liderato en el aseguramiento de hipotecas, así como retener a los clientes existentes y atraer a los que no confían en el sistema FHA debido a las deficiencias que existen en el proceso de análisis de créditos que se aplica actualmente.

### **2.2.2 Desarrollar un consenso ejecutivo sobre los cambios**

Reducir el número de actividades aplicadas en el proceso de análisis de créditos, utilizando al máximo la tecnología existente y suprimiendo el uso de formularios, así como la dependencia del expediente físico, logrando así la agilización del mismo, reduciendo costos y tiempos e incrementando la cantidad de solicitudes analizadas.

### **2.2.3 Capacitación del equipo de reingeniería**

En la actualidad existen diferentes equipos de trabajo para el desarrollo de planes y estrategias de las operaciones de toda la institución, pero no un equipo específico que promueva cambios sustanciales para el proceso de análisis crediticio, por lo que será necesaria la constitución de un equipo encargado de la realización de la reingeniería, al que se debe capacitar y estimular para producir un mandato de cambio. Dicho equipo, podría estar conformado por: el Subgerente de Operaciones, un miembro de cada uno de los departamentos de informática, riesgos, emisión de seguros y por el encargado de presupuesto.

### **2.2.4 Planificación del cambio**

El equipo encargado del desarrollo de la reingeniería, deberá programar las actividades a desarrollar, establecer el tiempo a utilizar, fijar fechas límite para el desarrollo del proyecto (calendarización), se deberán evaluar los costos del mismo, así como los riesgos del cambio.



## **2.3 Etapa No. 2 Identificación de la situación actual**

De manera precisa no se ha desarrollado una identificación de las actividades de acuerdo al valor que agregan a la operación, sí se tienen identificadas éstas pero aisladamente y de manera general, se aplican pero no se tiene un detalle de las mismas que permita analizarlas y realizar los cambios necesarios para mejorarlas y darles un valor agregado y en su aplicación no están contempladas adecuadamente las necesidades de los clientes externos, como tampoco se tienen definidos y medidos el rendimiento de éstas.

### **2.3.1 Estructura del proceso**

#### **a) Política crediticia**

Existe una política crediticia que contempla varios aspectos que le dan un enfoque uniforme al análisis de créditos, la cual fue implementada recientemente y está contenida en la Resolución No. 144-2005, se refiere a los lineamientos a los que se debe regir el análisis de créditos, para la consecución de los objetivos, permitiendo la toma de decisiones a niveles medios, logrando así la delegación de las funciones. Ésta contiene acciones, beneficios y sanciones para casos específicos y comunes como para casos generales. Asimismo, fue adecuada al mercado objetivo dictando parámetros para la calificación del crédito.

#### **b) Evaluación de los solicitantes**

Se evalúa a los solicitantes tomando en cuenta factores importantes como empleo e ingresos en relación al % de calificación según la cuota nivelada a pagar por el crédito solicitado, también se toma en cuenta el % de enganche

aportado, aspectos que están normados en la política crediticia contenida en la Resolución No. 144-2005. Adicionalmente se consultan referencias crediticias en los bancos de información existentes, siendo estos Infornet y Trans-unión, se analiza o se confirma el ingreso reportado por medio de los documentos de soporte presentados, siendo estos, estados de cuenta bancarios, entre otros, confirmaciones telefónicas y visitas de campo.

### **c) Información mínima**

Actualmente se recaba información general, financiera y específica de cada caso, a lo que se denomina banco de información mínima, se realiza a través de los formularios existentes, siendo éstos:

- Forma FHA No. 2-2/00, formulario de solicitud de crédito o información general.
- Forma FHA No. 2-3/00, formulario de confirmación de empleo e ingresos en relación de dependencia.
- Forma FHA No. 2-4/00, formulario de estados financieros para información de negocio propio.

Aunque sí se recaba la información, los programas de almacenamiento o de consulta de datos para futuros créditos, no registran la totalidad de la información contenida en los formularios.

#### **d) Requisitos y formalidades**

Éste punto se cumple de manera aceptable, debido a que se evalúa la capacidad de pago a través de un porcentaje de ingresos destinado a cubrir la obligación por contraer, se tiene un mínimo de estabilidad laboral definido, se llenan los formularios necesarios para cumplir con las formalidades del caso, según la Resolución No. 144-2005.

Las formalidades a seguir se refieren a la información específica sobre el financiamiento; se incluyen copias de documentos legales de formalización, los cuales deben contener datos específicos como información de los deudores, monto del crédito, forma de pago, tasa de interés, plazo de la obligación y firma de las partes que intervienen; posteriormente, se debe emitir un informe detallado del análisis efectuado el cual contenga la información general recabada de los deudores y datos financieros que evidencien la aplicación del análisis del crédito.

#### **e) Actores del proceso**

Son los puestos y número de personas que intervienen en el proceso de análisis de créditos según departamento, siendo 4 departamentos y un total de 18 personas o cargos que lo realizan, según la siguiente descripción:

**Tabla 1**  
**ACTORES DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Departamento / cargo	Cantidad
<b>Mercadeo</b>	
Jefe	1
Coordinador de servicio al cliente	1
Ejecutivas de servicio al cliente	4
<b>Riesgos</b>	
Jefe	1
Coordinador de análisis de créditos	1
Analistas de créditos	4
<b>Emisión de seguros</b>	
Jefe	1
Coordinador	1
Auxiliar	1
Secretaria	1
Encargado de archivos	1
<b>Contabilidad</b>	
Cajero	1
<b>Total de cargos</b>	<b>18</b>

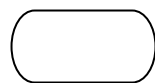
Fuente: elaboración propia, año 2008

### 2.3.2 Descripción del proceso

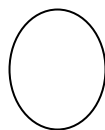
De manera general, el actual proceso está diseñado para que intervengan los departamentos de mercadeo, contabilidad, riesgos y emisión de seguros.

El departamento de mercadeo se encarga de la recepción de expedientes, cálculo del pago de derechos de solicitud e ingreso de información al sistema. El departamento de contabilidad se encarga de la recepción de pagos de derechos de solicitud, emisión y certificación de recibos. El departamento de riesgos realiza la verificación de datos, tales como, relaciones laborales, ingresos reportados, capacidad de pago y dictamina favorable o desfavorablemente; por último, el departamento de emisión de seguros, emite el resguardo de asegurabilidad, (documento que sustenta la garantía del crédito y sirve para realizar la legalización de la obligación), el cual envía a las entidades aprobadas (bancos y financieras) que otorgan el financiamiento, quienes escrituran con base en los datos del mismo, posteriormente, inscriben en el Registro General de la Propiedad dicha operación, envían al FHA, copia de la escritura y certificación emitida por dicho registro para que sea emitido el seguro de hipoteca.

#### a) Simbología utilizada en el procedimiento



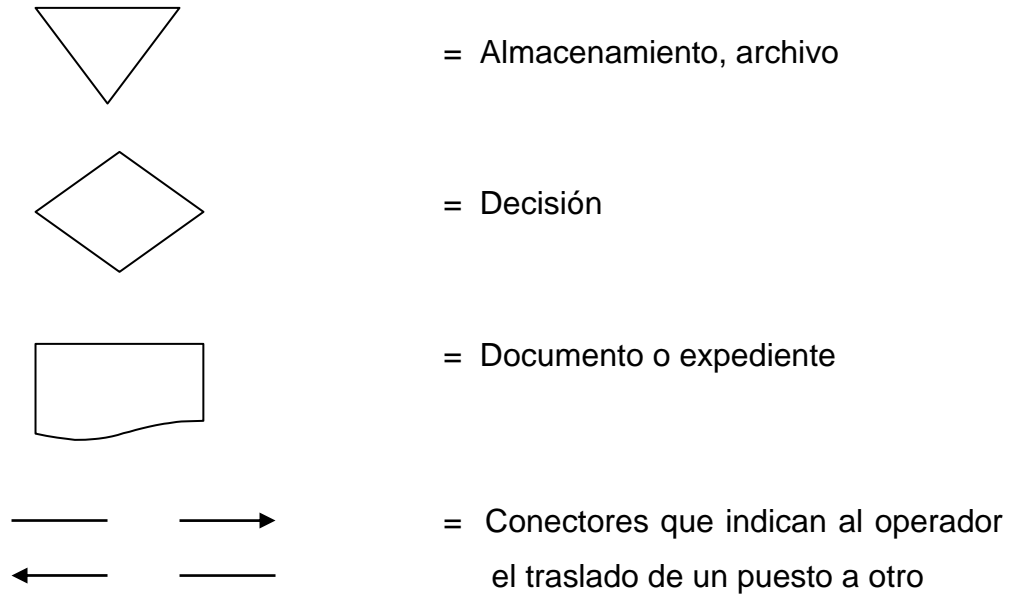
= Inicio o fin



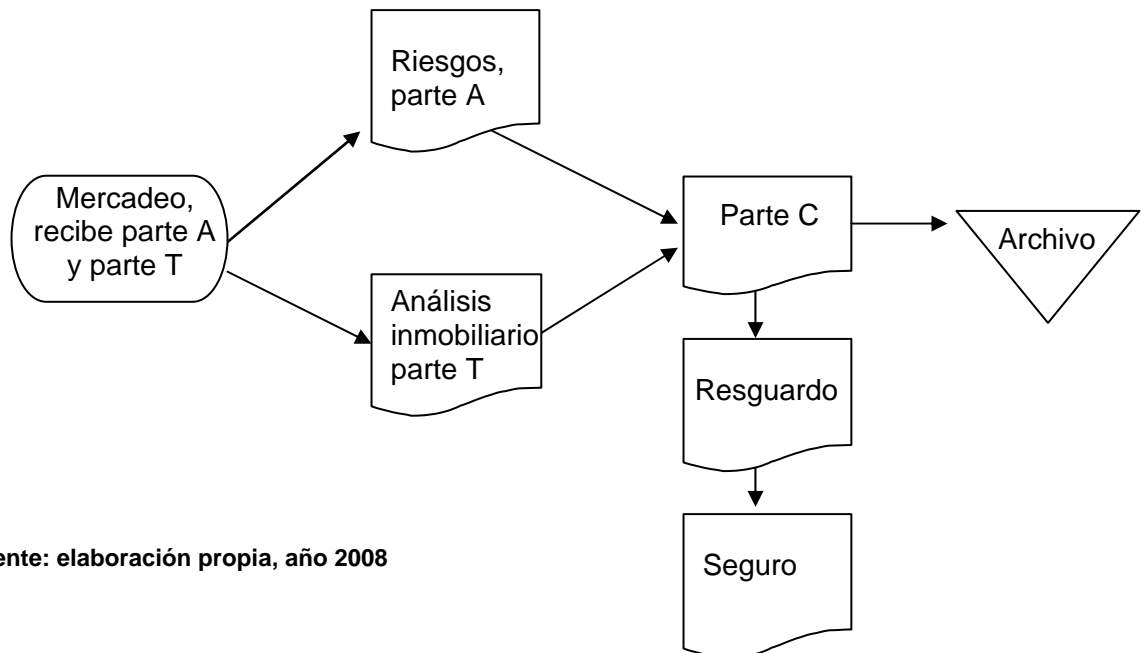
= Operación



= Inspección, revisión, comparación



**Gráfica 3**  
**FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**



Fuente: elaboración propia, año 2008

Para comprender de mejor manera el flujograma anterior y en sí el proceso de análisis de créditos, se hace necesario dar a conocer los términos utilizados en el sistema FHA, siendo los siguientes:

- **Parte “A”**

Es la parte del expediente donde se adjuntan los documentos que certifican y confirman los datos de los solicitantes del crédito, tales como: formularios del FHA, constancias de ingresos, fotocopias de documentos de identificación, los cuales sirven para realizar el análisis de capacidad de pago de los mismos.

- **Parte “T”**

Parte del expediente donde se adjuntan los documentos o especificaciones sobre el inmueble objeto de crédito y sobre el proyecto donde se ubica el mismo; estos son: copias de planos, descripción de ambientes, sistema de construcción, certificaciones del Registro General de la Propiedad, etc., para garantizar la legalidad de las propiedades.

- **Parte “C”**

Es el departamento de archivo, el encargado de formar esta parte, se realiza cuando se une la parte de análisis “A” con la parte técnica “T”. (A+T= C)

- **Traslado**

Se realiza de dos formas; traslado electrónico por medio de un programa informático el cual envía el número del expediente y le asigna la obligación al personal involucrado (ejecutiva de mercadeo o analista de créditos), quien lo

recibe o confirma electrónicamente; traslado físico, cuando se lleva el expediente.

- **Confirmación**

Se trata de la recepción física y electrónica del expediente, la persona que la realiza, se convierte en la responsable de dicho expediente.

- **Suspensión**

Suspender, interrumpir, detener temporalmente el trámite. Es la notificación o forma en la cual el departamento de riesgos o el departamento técnico solicitan la documentación necesaria y los cambios a la solicitud, que a criterio de quien revisa la documentación (basado en los requisitos establecidos), le falta al expediente para ser sujeto de crédito; esperando que cumplan con lo solicitado para ser analizado nuevamente y posteriormente ser aprobado o suspendido.

- **Visita de campo**

Es la verificación de los ingresos reportados por el solicitante del crédito, a través de una inspección de campo al lugar de trabajo en donde se verifica el tipo de trabajo y se analizan documentos.

- **Aprobación**

Es el proceso que dictamina favorablemente sobre la solicitud del crédito, posterior a la revisión y confirmación de la información proporcionada, ingresos reportados y análisis de capacidad de pago.



- **Resguardo de asegurabilidad**

“Es el documento que emite el FHA comprometiéndose a formalizar oportunamente el seguro de hipoteca, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el mismo.” (14:4), siendo éste el documento donde se encuentran detalladas las condiciones del crédito, medidas y características del inmueble, así como datos legales del Registro de la Propiedad, lo que sirve de base para realizar la escrituración y posterior inscripción de la hipoteca.

- **Seguro de hipoteca**

Es el documento que el FHA emite para garantizar a las entidades aprobadas (bancos y financieras), la liquidación del monto del crédito en caso de incumplimiento de pago del deudor hipotecario.

## **b) Actividades del proceso**

El proceso inicia externamente, cuando el interesado en comprar vivienda se acerca al proyecto, pide información y es atendido por el promotor, quien posteriormente recopila con el solicitante la documentación necesaria para solicitar el crédito a través del sistema FHA; internamente, inicia en el departamento de mercadeo, cuando el promotor es atendido por las ejecutivas, posteriormente el expediente es trasladado al departamento de riesgos en donde se realiza el respectivo análisis del crédito que da trámite para concluir con la emisión del seguro de hipoteca. Dichas actividades fueron organizadas de la siguiente manera:

- Parte No. 1 Departamento de Mercadeo (14 pasos)
- Parte No. 2 Departamento de Riesgos (23 pasos)
- Parte No. 3 Departamento de Emisión de Seguros (10 pasos)

Los cuales se describen en las tablas que se detallan a continuación:

**Tabla 2**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS,**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE MERCADEO, PARTE No. 1**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

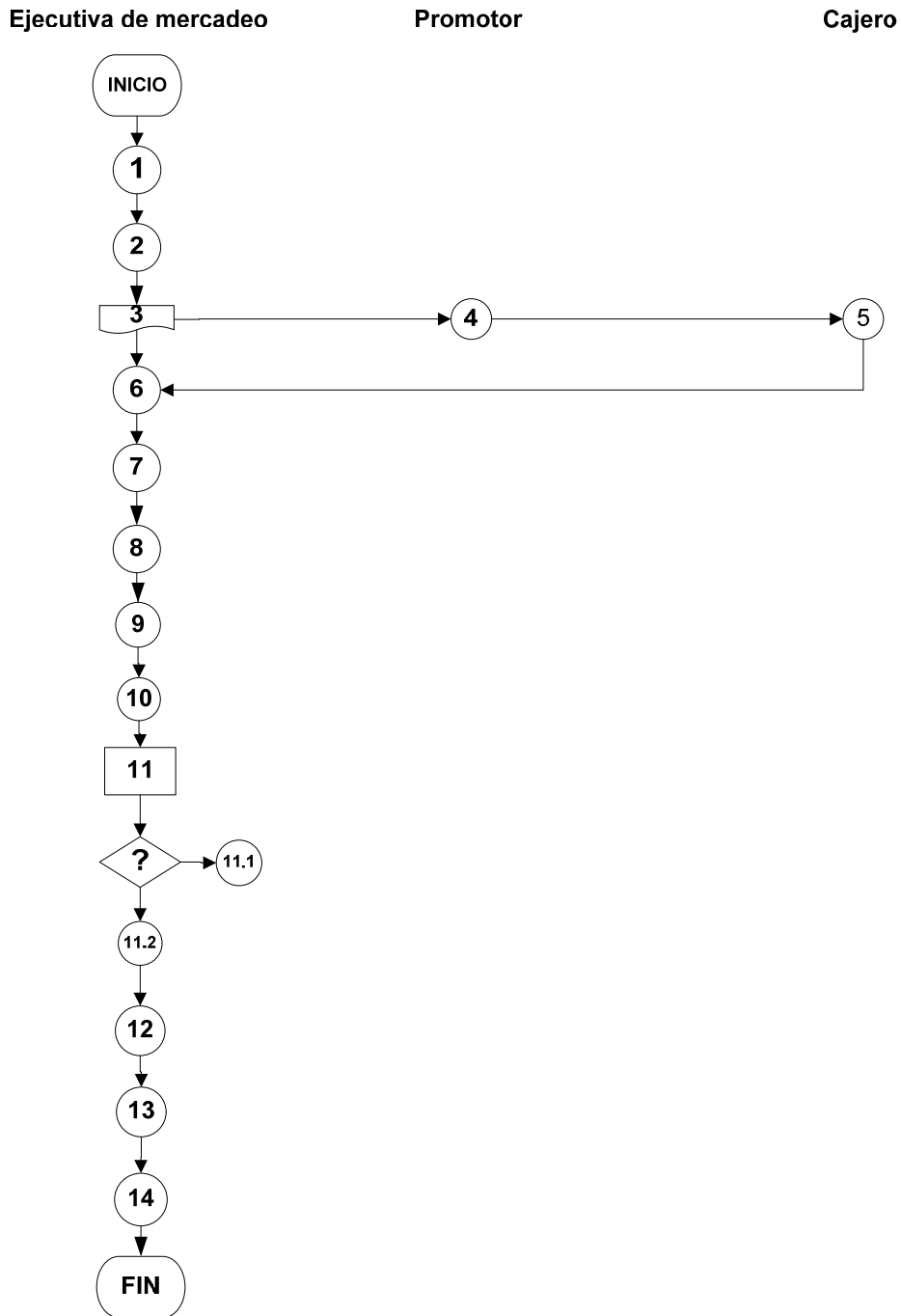
**No. DE PASOS 14**

<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>
Ejecutiva mercadeo	1	Atiende al promotor y recibe el expediente
	2	Calcula los derechos de solicitud ( 5 por millar sobre el monto del financiamiento)
	3	Emite recibo por derechos de solicitud
Promotor	4	Cancela los derechos de solicitud
Cajero	5	Cobra los derechos de solicitud, emite y certifica recibo
Ejecutiva mercadeo	6	Coloca sello de recibido al recibo pagado y al expediente
	7	Busca correlativo para asignar número al expediente
	8	Coloca sello al expediente con el número asignado
	9	Ingresa datos del expediente al sistema, solicitantes y condiciones del crédito
	10	Consulta en el sistema de cómputo, si los solicitantes han tenido solicitudes anteriores con el FHA
	11	Revisa que la documentación esté completa, 11.1 Aprueba 11.2 Suspende, y notifica electrónicamente al promotor
	12	Traslada electrónicamente los expedientes al departamento de riesgos
	13	Anota en libro de conocimientos de mercadeo el número de los expedientes que se traslada
	14	Traslada físicamente el expediente al departamento de riesgos

Fuente: elaboración propia, año 2008

**Gráfica 4**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE MERCADEO, PARTE No. 1**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

**No. DE PASOS 14**



Fuente: elaboración propia, año 2008

**Tabla 3**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS, PARTE No. 2**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

**No. de pasos 23**

<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>	
* Analista de créditos (receptor de documentos)	1	Confirma expedientes en el libro de traslados del departamento de mercadeo	
	2	Anota expedientes en libro de recepción del departamento de riesgos	
	3	Confirma electrónicamente los expedientes	
	4	Coloca sello de recepción a cada expediente	
	5	Devuelve libro de traslados de expedientes al departamento de mercadeo	
	6	Distribuye los expedientes entre los analistas de créditos	
	Analista de créditos	7	Consulta referencias de cada deudor en buró de créditos
		8	Imprime las referencias crediticias y las coloca en el expediente
		9	Revisa los requisitos mínimos de cada expediente (documentación completa)
			9.1 Si está completa continúa con el trámite
			9.2 No está completa realiza una suspensión
		10	Confirma telefónicamente los ingresos reportados, referencias laborales y familiares
		11	Realiza cálculos financieros sobre la capacidad de pago, de los deudores (ajuste de datos reportados)
		12	Ingresa datos sobre salarios, plazo, etc., al programa de análisis de créditos
		13	Dictamina sobre el crédito;
			13.1 Aprueba
			13.2 Suspende (solicita más documentación o asigna visita de campo)
		14	Imprime dictamen de aprobación o suspensión
		15	Coloca el dictamen en el expediente
16	Firma el dictamen		
Jefe departamento	17	Traslada físicamente el expediente al jefe del departamento para revisión	
	18	Revisa condiciones financieras, etc.,	
		18.1 da visto bueno	
	18.2 regresa el caso al analista con las observaciones para su modificación		
	19	Traslada físicamente el expediente ya revisado al encargado de recepción y traslados	

Responsable	Pasos	Actividad
* Analista de créditos (receptor de documentos)	20	Selecciona los expedientes por área a trasladar (aprobados o suspendidos)
	21	Anota en libro de cada departamento los expedientes a trasladar
	22	Traslada electrónicamente cada uno de los expedientes
	23	Traslada físicamente los expedientes a los departamentos correspondientes. Al archivo aprobados y a mercadeo los suspendidos

**Fuente:** elaboración propia, año 2008

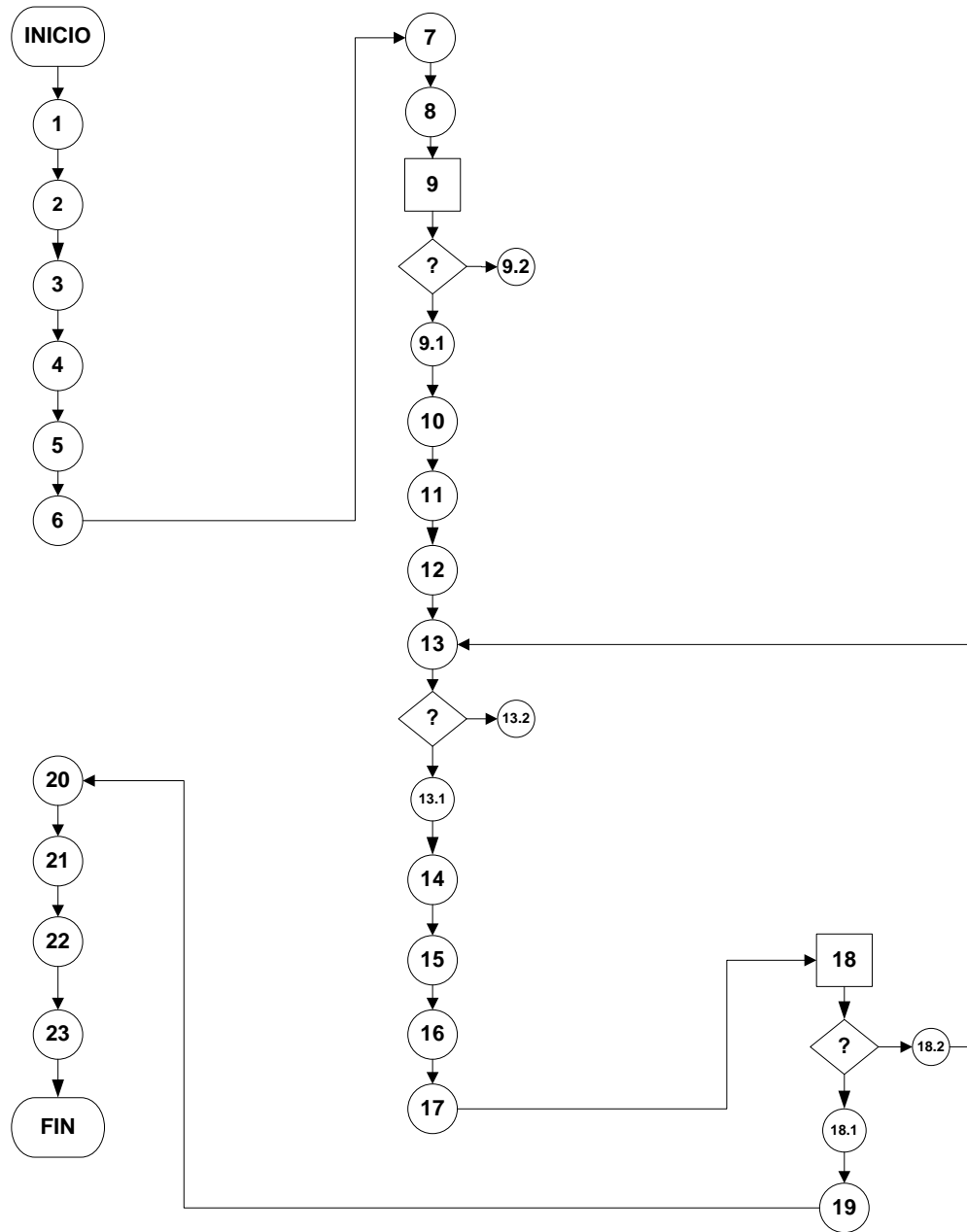
**Gráfica 5**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS, PARTE No. 2**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

**No. DE PASOS 23**

**\* Analista de créditos**  
**(receptor de documentos)**

**Analista de créditos**

**Jefe departamento**



Fuente: elaboración propia, año 2008

\* **Analista de créditos (receptor de documentos)**, es el nombre que se le da en este estudio, al puesto funcional que desempeña uno de los analistas de créditos.

**Tabla 4**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE EMISIÓN DE SEGUROS, PARTE No. 3**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

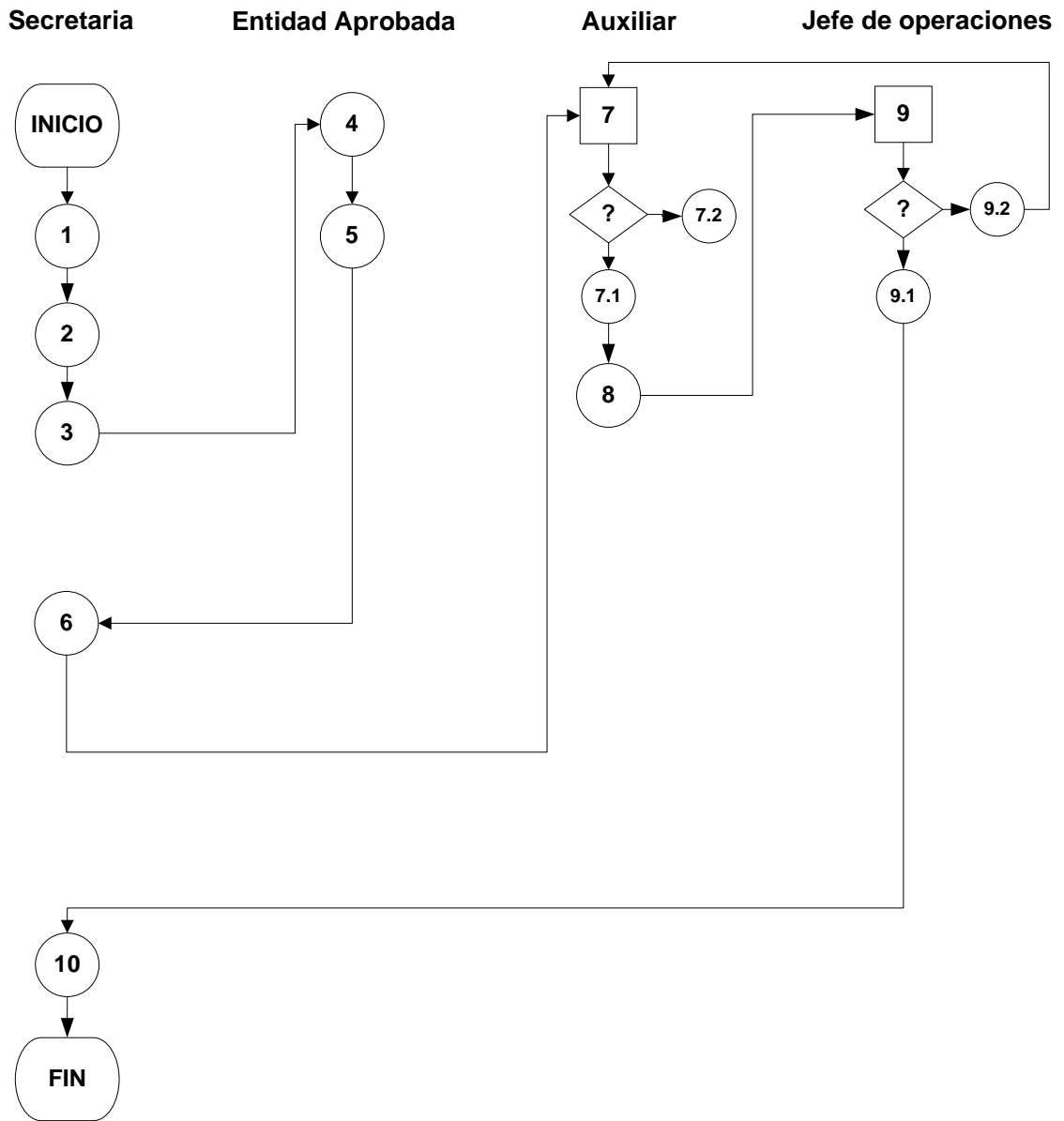
**No. DE PASOS 10**

<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>
Secretaria	1	Recibe notificación del sistema de los resguardos listos para emitir
	2	Emite resguardos a los casos aprobados
	3	Envía los resguardos emitidos a las entidades aprobadas
Entidad Aprobada	4	Escritura los inmuebles de los créditos aprobados
	5	Envía la solicitud de emisión del seguro al FHA
Secretaria	6	Recibe la solicitud y traslada al auxiliar para que sea emitido el seguro
Auxiliar	7	Revisa los documentos enviados por la entidad aprobada
		7.1 Aprueba
		7.2 Suspende y notifica a la entidad aprobada para su corrección
	8	Emite los seguros de los casos escriturados y traslada al jefe del departamento para su revisión
Jefe departamento	9	Revisa los seguros emitidos
		8.1 Aprueba y traslada a la secretaria para el envío respectivo
		8.2 Suspende y regresa al auxiliar
Secretaria	10	Envía a la entidad aprobada el seguro emitido

**Fuente:** elaboración propia, año 2008

**Gráfica 6**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE EMISIÓN DE SEGUROS, PARTE No. 3**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

No. de pasos 10



Fuente: elaboración propia, año 2008



**Cuadro 1**  
**RESUMEN DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DEL PROCESO**  
**SEGÚN DEPARTAMENTO/ PARTE**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

<b>DEPARTAMENTO/PARTE</b>	<b>No. DE ACTIVIDADES</b>	<b>% DE ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO EN DÍAS</b>
Mercadeo (Parte No.1)	14	29.8	2.0
Riesgos (Parte No. 2)	23	48.9	3.0
Emisión de seguros (Parte No. 3)	10	21.3	2.5
<b>Totales</b>	<b>47</b>	<b>100.0</b>	<b>7.5</b>

**Fuente:** elaboración propia, año 2008

El departamento de mercadeo tiene establecido realizar las actividades en 2 días y ejecuta el 29.8% del total de actividades, el departamento de riesgos tiene establecido 3 días en los cuales ejecuta el 48.9% de actividades y el departamento de emisión de seguros el 21.3% del total de las actividades tiene establecido 2.5 días, para hacer un total de 7.5 días, en los que cada departamento puede aprobar o suspender el proceso.

En el caso del departamento de riesgos, la suspensión puede darse de dos formas, la primera consiste en pedir más documentos que puedan ayudar a verificar el ingreso o capacidad de pago y la segunda consiste en asignar visita de campo a la fuente de ingresos reportada.

En la suspensión en donde se asigna visita de campo, el tiempo que transcurre es responsabilidad del departamento de riesgos; aunque este procedimiento no tiene establecido un plazo máximo de días para ser realizado, se ha observado que algunas veces se extiende de manera considerable, incluso hasta 5 días

hábiles. Lo anterior debido al volumen de este tipo de investigación, lo cual se debe a diversos factores tales como: que solo un analista tiene asignada esta función, la utilización de formularios que se llenan parcialmente a mano en el lugar de visita y que son concluidos posteriormente en la oficina al final o al día siguiente de realizada la visita.

El departamento de emisión de seguros, emite los resguardos cuando el expediente cuenta con las tres aprobaciones, siendo éstas las de los departamentos de mercadeo, análisis inmobiliario y riesgos. Se emiten el mismo día en que se completan las tres aprobaciones y se envían a la entidad aprobada, posteriormente cuando regresa la documentación se cuenta con 2.5 días para emitir el seguro de hipoteca; el tiempo que transcurre entre el envío del resguardo y recepción de la documentación para la emisión del seguro de hipoteca es incierto debido a que el trámite es externo en el cual está involucrado el Registro General de la Propiedad.

**Tabla 5**  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS PARTE No. 2**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

**No.. DE PASOS 10**

<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>
Analista de créditos	1	Suspende el trámite indicando realizar visita de campo
Analista de créditos (receptor de documentos)	2	Recibe el expediente con la suspensión por visita de campo
	3	Clasifica la orden de visita de campo por dirección
	4	Efectúa un listado de las visitas que realizará en el día.
	5	Hace la visita y llena parcialmente el formulario
	6	Ya en la oficina, completa los formularios o informes de visitas al final del día
	7	Adjunta los formularios a los expedientes
	8	Traslada los expedientes a través del sistema informático
	9	Traslada los expedientes físicamente al analista que solicitó la visita. (continúa el proceso en el paso 13 del departamento de riesgos)
	10	Realiza listado de las visitas que efectuó en el día.

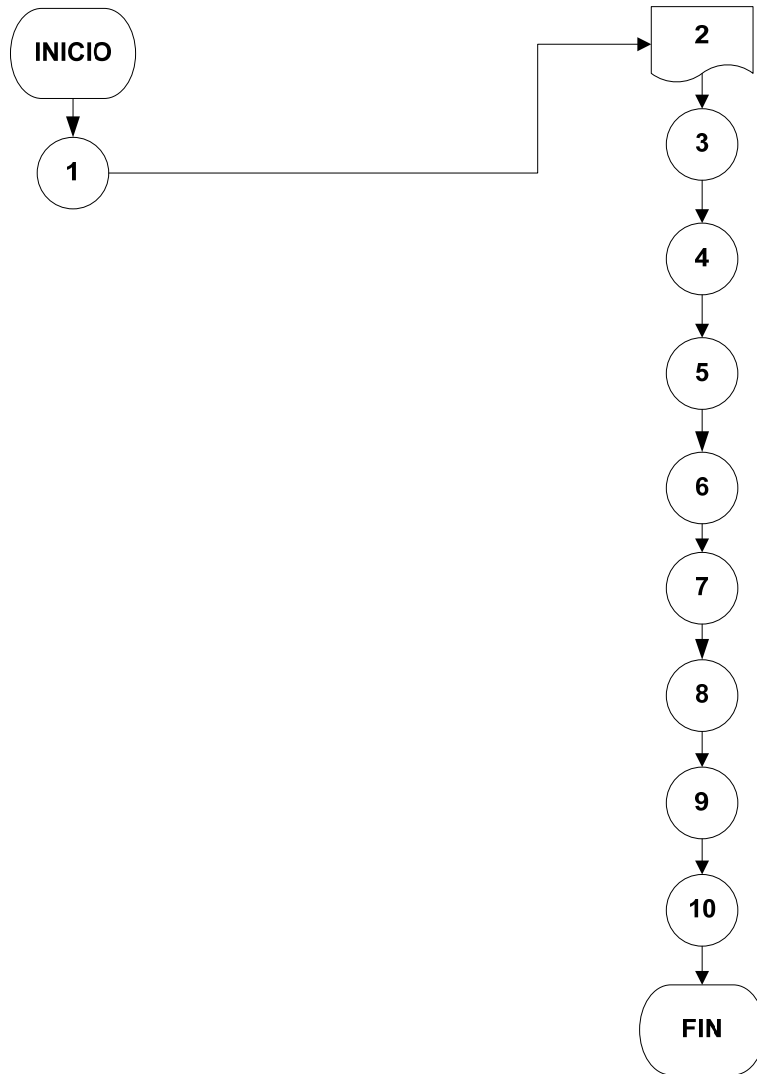
**Fuente: elaboración propia, año 2008**

**Gráfica 7**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES, SEGÚN DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS PARTE No. 2**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

No. DE PASOS 10

Analista de créditos

Analista de créditos (receptor de documentos)



Fuente: elaboración propia, año 2008

### **c) Análisis de valor agregado**

En el presente estudio se analizan únicamente 14 actividades del departamento de mercadeo y 23 del departamento de riesgos, dando un total de 37 actividades, las cuales tienen establecido un tiempo máximo de 5 días para ser desarrolladas; desde que se recibe la solicitud del crédito de manos del promotor hasta la aprobación del mismo. Así también, se incluyen las 10 actividades de la visita de campo como subproceso del departamento de riesgos, las cuales se realizan con el objetivo determinar la capacidad de pago de los solicitantes. Se excluyen de este análisis las diez (10) actividades del departamento de emisión de seguros por ser actividades complementarias consideradas como un proceso aparte.

Por lo anterior, en las siguientes tablas se realiza el análisis de valor de las actividades de los departamentos de mercadeo y riesgos.

**Tabla 6**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO DE MERCADEO, PARTE No. 1**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
Ejecutiva de mercadeo	1	Atiende al promotor (recibe el expediente)	X	
	2	Calcula los derechos de solicitud (5 por millar sobre el monto del financiamiento)		X
	3	Emite recibo por derechos de solicitud		X
Promotor	4	Cancela los derechos de solicitud	X	
Cajero	5	Cobra los derechos de solicitud, emite y certifica recibo		X
Ejecutiva de mercadeo	6	Coloca sello de recibido al recibo pagado y al expediente		X
	7	Busca correlativo para asignar número al expediente		X
	8	Coloca sello al expediente con el número asignado		X
	9	Ingresa datos del expediente al sistema, solicitantes y condiciones del crédito.		X
	10	Consulta en el sistema de cómputo si los solicitantes han tenido solicitudes anteriores con el FHA		X
	11	Revisa que la documentación esté completa 11.1 Aprueba 11.2 Suspende y notifica electrónicamente al promotor		X
	12	Traslada electrónicamente los expedientes al departamento de riesgos		X

Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
	13	Anota en libro de conocimientos de mercadeo el número de los expedientes que se traslada		X
	14	Traslada físicamente el expediente al departamento de riesgos		X

Fuente: elaboración propia, año 2008

En el análisis de valor agregado de las actividades que desarrolla el departamento de mercadeo, según la tabla anterior:

**No agregan valor:** Las actividades 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14, debido a que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente; éstas se realizan para cubrir controles internos, tales como: traslados; por lo tanto, en su mayoría pueden ser eliminadas, modificadas, unificadas o realizadas electrónicamente por el sistema informático. En el capítulo 3, que contiene el rediseño del proceso, se identifican las actividades que se suprimen o eliminan.

**Si agregan valor:** Las actividades 1 y 4.

- **Actividad No. 1**

Es necesaria porque es aquí donde se resuelven las dudas que tenga el cliente (promotor); esta actividad debe ser complementaria del nuevo proceso no formar parte de éste.

- **Actividad No. 4**

Se hace indispensable, puesto que es el pago que se realiza para cubrir los costos de la investigación e inspecciones de las etapas de construcción de la vivienda.

**Tabla 7**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS, PARTE No. 2**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
Analista de créditos (receptor de documentos)	1	Confirma expedientes en el libro de traslados del departamento de mercadeo		X
	2	Anota expedientes en libro de recepción del departamento de riesgos		X
	3	Confirma electrónicamente los expedientes		X
	4	Coloca sello de recepción a cada expediente		X
	5	Devuelve el libro de traslados de expedientes al departamento de Mercadeo		X
	6	Distribuye los expedientes a los analistas de créditos		X
Analista de créditos	7	Consulta referencias de cada deudor en buró de créditos	X	
	8	Imprime las referencias crediticias y las coloca en el expediente		X
	9	Revisa los requisitos mínimos de cada expediente: (documentación completa) 9.1 Si está completa continúa con el trámite 9.2 No está completa realiza una suspensión	X	



Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
Analista de créditos	10	Confirma telefónicamente los ingresos reportados, referencias laborales y familiares	X	
	11	Realiza cálculos financieros sobre la capacidad de pago, de los deudores y ajusta los datos reportados	X	
	12	Ingresa datos sobre salarios, plazo, etc., al programa de análisis de créditos	X	
	13	Dictamina sobre el crédito 13.1 Aprueba 13.2 Suspende (solicita más documentos o asigna visita de campo)	X	
	14	Imprime dictamen de aprobación o suspensión		X
	15	Coloca el dictamen en el expediente		X
	16	Firma el dictamen		X
	17	Traslada físicamente el expediente al jefe del departamento para revisión		X
Jefe departamento	18	Revisa, condiciones financieras, etc. 18.1 Da visto bueno 18.2 Regresa el caso al analista con las observaciones respectivas para su modificación	X	
	19	Traslada físicamente los expedientes revisados al encargado de recepción y traslados		X
Analista de créditos (receptor de documentos)	20	Selecciona los expedientes por área a trasladar (aprobados o suspendidos)		X
	21	Anota en libro de cada departamento los expedientes a trasladar		X

Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
	22	Traslada electrónicamente cada uno de los expedientes		X
	23	Traslada físicamente los expedientes a los departamentos correspondientes. (Al departamento de archivo aprobados y al departamento de mercadeo los suspendidos)		X

Fuente: elaboración propia, año 2008

En el análisis de valor agregado de las actividades que desarrolla el departamento de riesgos, según la tabla anterior:

**No agregan valor:** Las actividades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22 y 23, al igual que las actividades que no agregan valor desarrolladas en el departamento de mercadeo, no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y se realizan para cubrir controles internos, tales como: traslados, por lo tanto en su mayoría pueden ser eliminadas, modificadas, unificadas o realizadas electrónicamente por el sistema informático. En el capítulo 3, que contiene el rediseño del proceso, se identifican las actividades que se suprimen o eliminan.

**Si agregan valor:** Las actividades 7, 9, 10, 11, 12, 13 y 18.

- **Actividad No. 7**

Ayuda a determinar el comportamiento crediticio que ha manifestado el cliente a lo largo de su vida y da una idea general de cómo podrá cumplir con la obligación.

- **Actividad No. 9**

Es necesario que se cuente con documentos, tales como: formularios de solicitud, cédula de vecindad, etc., para darle validez al trámite y para cumplir lo requerido por la Superintendencia de Bancos, según las leyes del país.

- **Actividad No. 10**

Se requiere debido a que es una forma rápida y común de confirmar datos, lo que ayuda a agilizar el proceso.

- **Actividad No. 11**

Es indispensable para determinar exactamente la capacidad de pago de los solicitantes del crédito, estos ajustes se realizan en base al ingreso confirmado y la política de crédito vigente.

- **Actividad No. 12**

Se realiza porque estas variables son las que utiliza el sistema informático para validar o no, la aprobación del crédito en cuanto a la capacidad de pago, deben ser ingresadas de acuerdo a lo solicitado y confirmado en la investigación.

- **Actividad No. 13**

Ésta debe ser realizada por el analista de créditos, basándose en la información proporcionada y diferentes situaciones o factores encontrados en la investigación. Dicha actividad en algunas ocasiones genera un subproceso denominado visita de campo.

- **Actividad No. 18**

Es necesaria, por ser una inspección que ayuda a evitar que se cometan errores que posteriormente generen problemas mayores.

**Tabla 8**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO DE RIESGOS, PARTE No. 2**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Responsable	Pasos	Actividad	Agrega valor	
			Si	No
Analista de créditos	1	Suspende el trámite indicando realizar visita de campo	X	
Analista de créditos (receptor de documentos)	2	Recibe el expediente con la suspensión por visita de campo		X
	3	Clasifica la orden de visita de campo por dirección		X
	4	Efectúa un listado de las visitas de campo que realizará en el día		X
	5	Hace la visita y llena parcialmente el formulario	X	
	6	Ya en la oficina, completa los formularios o informes de visitas de campo al final del día		X
	7	Adjunta los formularios a los expedientes		X
	8	Traslada los expedientes a través del sistema informático		X
	9	Traslada los expedientes físicamente al analista que solicitó la visita. (continúa el proceso en el paso 13 del departamento de riesgos)		X
	10	Realiza el listado de las visitas de campo que efectuó en el día		X

Fuente: elaboración propia, año 2008

En el análisis de valor agregado de las actividades que se desarrollan en la visita de campo como subproceso del departamento de riesgos, según la tabla anterior:

**No agregan valor:** Las actividades 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 y 10 al igual que las actividades que no agregan valor desarrolladas en los departamentos de mercadeo y riesgos, no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y se realizan para cubrir controles internos, tales como: traslados; por lo tanto, también en su mayoría pueden ser eliminadas, modificadas, unificadas o realizadas electrónicamente por el sistema informático. En el capítulo 3, que contiene el rediseño del proceso, se identifican las actividades que se suprimen o eliminan.

**Si agregan valor:** Las actividades 1 y 5.

- **Actividad No. 1**

Porque es el punto de partida para realizar la investigación de campo y es donde el analista de créditos proporciona los parámetros sobre los que se debe realizar la investigación.

- **Actividad No. 5**

Es importante debido a que por medio de ésta se verifica la información que proporciona el cliente en la solicitud del crédito, si se corrobora el analista de créditos que solicitó la visita de campo lo aprueba y continúa su trámite.

### 2.3.3 Referenciar el rendimiento (benchmarking)

La comparación del rendimiento del proceso en este caso se efectúa de acuerdo al análisis que realizan otras entidades que trabajan créditos hipotecarios en condiciones similares a las del sistema FHA, según la siguiente información.

**Cuadro 2**  
**COMPARATIVO DEL TIEMPO UTILIZADO EN EL PROCESO DE ANÁLISIS**  
**DE CRÉDITOS DE OTRAS ENTIDADES Y EL FHA**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Unidad	Tiempo del proceso	
	mínimo	máximo
FHA	3 días	5 días
Otras entidades	5 días	8 días
Tiempo utilizado por FHA, con relación a otras entidades	60 %	62 %
Eficiencia FHA, en relación a otras entidades	40 %	38 %

**Fuente:** elaboración propia, año 2008

El cuadro anterior, refleja que el FHA en el tiempo mínimo utiliza dos días menos (40%) y en el tiempo máximo utiliza tres días menos (38%) que las otras entidades para realizar el proceso de análisis de créditos de los mismos expedientes.

Aunque las cifras anteriores reflejan la eficiencia del FHA con relación a otras entidades, el proceso aún puede ser mejorado, que es lo que busca la reingeniería.

#### **2.3.4 Determinar los impulsores del rendimiento**

Las actividades de traslado y confirmación de los expedientes tanto física como electrónicamente, los controles adicionales como anotar los ingresos y egresos diarios en libros de conocimientos, la impresión de documentos y la manipulación del expediente físico, son las responsables de las demoras existentes en el proceso.

Estas actividades se han desarrollado de la misma manera durante años a pesar de que no agregan valor, se realizan simplemente porque así se les indica a los actores del proceso debido a que existe una responsabilidad de la tenencia del expediente físico y en algunas oportunidades crean otros controles para protegerse de extravíos o eventuales pérdidas de los expedientes; por lo que al eliminar estas actividades de control interno el proceso se volvería más eficiente.



### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS DEL FHA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE LA RÁPIDA REINGENIERÍA**

En el capítulo anterior fueron realizadas las primeras dos etapas de la metodología que se está trabajando en este estudio (rápida reingeniería), la etapa No. 1 preparación y la etapa No. 2 identificación. En este capítulo se ejecutan las otras tres etapas de dicha metodología, siendo éstas: visión, solución y transformación, respectivamente.

### **3.1 Etapa No. 3 Visión del proyecto de reingeniería**

Como se indica en el marco teórico, la visión general del FHA es: “Una Guatemala sin déficit habitacional en donde el FHA sea el principal impulsor de capitales privados en vivienda, para garantizar mejor calidad de vida para los guatemaltecos.”; no se cuenta con una visión específica del proceso de análisis créditos y ésta debe estar acorde a los cambios propuestos; la visión debe contener aspectos importantes como:

- Reducción en el tiempo del trámite
- Incremento de la productividad
- Satisfacer al cliente

Por lo anterior, la visión del proceso de análisis créditos podría ser:

**“Autorizar el crédito en un plazo máximo de dos días hábiles, a través de un proceso basado en la tecnología informática y el recurso humano capacitado.”**

Ésta cumple con los requisitos que debe tener una visión, es breve, fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro y es resultado del estudio de la estructura y el flujo del proceso.

### **3.1.1 Calcular oportunidades**

Si se cuenta con un proceso ágil, los actuales y potenciales clientes (desarrolladores), tendrán más confianza y una mejor apreciación del FHA, ya que podrán ver que es la mejor opción de las existentes y como resultado, se dará incremento en las operaciones.

### **3.1.2 Visualizar el ideal**

El rendimiento ideal, sería que cada solicitud de crédito sea analizada el mismo día de su ingreso y aprobada como máximo en dos días hábiles y cuando requiera de una investigación de campo, se puedan agregar dos días como máximo, para hacer un total de 4 días hábiles.

Lo anterior, está en relación a la propuesta de visión del proceso de análisis de crédito.

### **3.2 Etapa No. 4 Solución o propuesta de rediseño**

Tal como lo indica la teoría, la reingeniería del proceso de análisis de créditos del FHA, se realiza tomando en cuenta los tres factores fundamentales que la hacen posible (tecnología, información y potencial humano), a fin de mejorar los procesos; lo que se detalla de mejor manera a través del análisis en el diseño técnico y social.

#### **3.2.1 Diseño técnico**

Debido a que en el diseño técnico la aplicación de la tecnología e información para la mejora de un proceso son importantes, es preciso indicar que el sistema informático que recientemente se implementó en el FHA es funcional para ser utilizado en el nuevo proceso ya que se ajusta a los cambios propuestos; el sistema workflow (automatización del proceso) guía la secuencia de las actividades, las cuales se describen a continuación:

**Tabla 9**  
**ACTIVIDADES REDISEÑADAS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

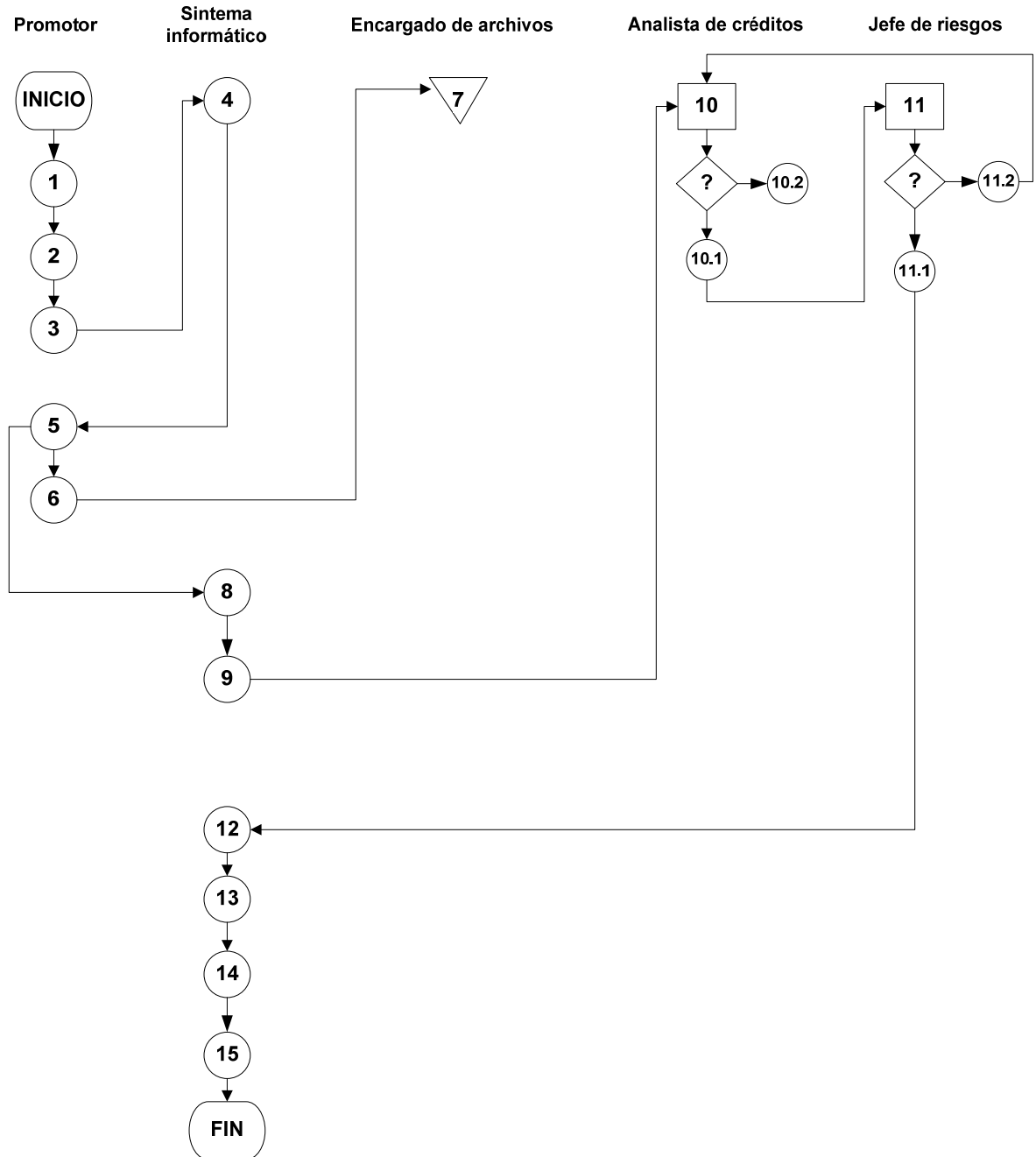
**No. DE PASOS 15**

Responsable	Pasos	Actividad
Promotor	1	Recolección de documentos con los solicitantes
	2	Escaneo de documentos e ingreso de datos de la negociación a un programa de computación proporcionado por el FHA
	3	Acredita electrónicamente a cuenta del FHA, los derechos de solicitud (5 por millar sobre el monto del financiamiento)
Sistema Informático Promotor	4	Asigna número correlativo al expediente
	5	Imprime nota de débito y adjunta copia al expediente físico que posteriormente enviará al FHA
	6	Envía el expediente físico al FHA para cumplir con los aspectos legales para otorgar un crédito.
Enc. de Archivo Sistema Informático	7	Recibe el expediente físico, lo sella y archiva
	8	Distribuye equitativamente los expedientes o solicitudes de crédito entre los analistas de créditos habilitados; cuando se completan las actividades 1 a la 5
	9	Consulta las referencias comerciales y crediticias de los solicitantes en los bancos de información contratados para tal fin y filtra las solicitudes aprobando o rechazando el trámite.
Analista de créditos	10	Realiza el análisis de los créditos. (revisa y confirma la información proporcionada)
		10.1. Aprueba
		10.2. Suspende pidiendo documentación o asigna visita
Jefe de riesgos	11	Revisa
		11.1. Si procede, da visto bueno en el sistema
		11.2. Si no procede, regresa al analista para su corrección (paso 10)
Sistema Informático	12	Notifica al promotor cuando se aprueba o suspende la solicitud y al encargado cuando se le asignó visita a un expediente.
	13	Notifica al analista cuando se completó lo solicitado en la suspensión o cuando se realizó la visita y continúa el proceso en el paso # 10
	14	Emite resguardo preliminar cuando se aprobó la parte crediticia
	15	Envía correo electrónico al banco que contenga los datos del resguardo, lo que servirá para agilizar el trámite.

Fuente: elaboración propia, año 2008

**Gráfica 8**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES REDISEÑADAS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

No. DE PASOS 15



Fuente: elaboración propia, año 2008

**Cuadro 3**  
**RESUMEN DE ACTIVIDADES REDISEÑADAS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS (DEPARTAMENTOS DE MERCADEO**  
**Y RIESGOS)% DE EFICIENCIA ALCANZADO CON LA REINGENIERÍA**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

<b>Departamento</b>	<b>No. Actividades proceso actual</b>	<b>Total de actividades proceso rediseñado</b>	<b>No. Actividades reducidas</b>	<b>% Actividades del rediseño</b>	<b>% Actividades reducidas o % de eficiencia</b>
<b>Mercadeo</b>	14	-	14		
<b>Riesgos</b>	23	15	8		
<b>Totales</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>

Fuente: elaboración propia, año 2008

**Cuadro 4**  
**COMPARATIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**(ACTUAL Y REDISEÑADO)**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

<b>Proceso</b>	<b>No. Actividades</b>	<b>% de actividades sobre el proceso actual</b>	<b>Días utilizados</b>
<b>Actual</b>	37	100	<b>5.0</b>
<b>Rediseñado</b>	15	41	<b>2.0</b>
<b>Reducción</b>	<b>22</b>	<b>59%</b>	<b>3.0</b>

Fuente: elaboración propia, año 2008

Con las nuevas actividades, según información del cuadro anterior el porcentaje de eficiencia que se puede lograr con la reingeniería es del 59%, tomando en cuenta los 5 días que tienen como tiempo máximo en conjunto los departamentos de mercadeo y riesgos para realizar las actividades del proceso en estudio; utilizando una regla de tres, donde 37 actividades del proceso actual que representan el 100% se realizan en 5 días, es preciso determinar en cuántos días se pueden realizar las 15 actividades del proceso rediseñado, las cuales representan el 41% con relación al proceso actual.

Solución regla de tres:

37 actividades proceso actual (APA) 100%	_____	5 días (D)
15 actividades proceso rediseñado (APR) 41%	_____	X días

$$APR * D / APA = X$$

$$15 * 5 / 37 = 2.0$$

$$X = 2.0$$

- Por lo tanto, un expediente puede ser analizado y resuelto en 2 días hábiles a partir de su recepción cuando se trate de un trámite normal hasta aprobar o suspender el expediente; en el caso de que se requiera realizar investigación de campo, se agregarían dos días más al proceso para hacer un total de 4 días hábiles, ya que es el departamento de riesgos quien directamente recibirá la solicitud y no tendría que esperar a que se realicen actividades en otros departamentos.

Lo anterior, basándose en que en el proceso actual:

- El FHA centraliza algunas actividades y no necesariamente las debe realizar, tales como: el ingreso de datos de los deudores y condiciones de la negociación del crédito al sistema informático, éstas pueden ser delegadas a los promotores ya que es más ágil que cada promotor ingrese sus propios expedientes y así evitar demoras innecesarias. Dicho cambio implica responsabilidad del promotor ya que la información ingresada debe estar correcta para no tener problemas en la escrituración y posterior emisión del seguro de hipoteca.

En el nuevo proceso:

- Se eliminan todas aquellas actividades que se realizan para cumplir con requerimientos de controles internos (como traslado físico de los expedientes, anotar en libros de control, colocar sellos de recepción, etc.) no así para satisfacer las necesidades del cliente o agilizar el proceso, ya que la realización de éstas, lo vuelven lento.
- Se elimina la dependencia del expediente físico para realizar el análisis del crédito; no se elimina completamente el expediente físico, debido a los aspectos legales o de soporte del crédito ya que el FHA es una institución regulada por la Superintendencia de Bancos.

Al tener digitalizado el expediente, éste puede ser consultado y revisado por cualquier analista que lo requiera, sin necesidad de tenerlo asignado y esperar el tiempo de búsqueda.



- El departamento de mercadeo no interviene en el proceso rediseñado, tal como se analiza en la literal c), numeral 3.2.2 diseño social de este estudio, que se refiere a la identificación de cargos y equipos.

Lo anterior, obedece a que el traslado del expediente por parte del promotor será directamente a los analistas a través del sistema informático; las ejecutivas de mercadeo se quedarán prácticamente libres siendo necesario modificar su función adecuando la misma al nuevo proceso.

- Se separan del proceso, las actividades que desarrollan los departamentos de análisis inmobiliario y emisión de seguros.

Ya que dichas actividades no forman parte en la calificación de los deudores ni de la aprobación del crédito.

En el área de ingreso de expedientes es necesario:

- Proveer a los promotores el acceso al sistema informático a través de un programa de cómputo de fácil manejo que permita escanear los documentos y generar un archivo adecuado de los expedientes electrónicos, que a la vez sea seguro, que no permita la alteración de información cuando el expediente ya haya sido procesado, lo que podría alterar el análisis del crédito.
- Que los promotores adquieran el equipo necesario tal como scanner, etc., con la asesoría del departamento de informática del FHA.
- En el departamento de riesgos es necesario proveer de más y mejores computadoras, vehículos adecuados y en mejores condiciones para

realizar las visitas de campo, teléfonos celulares con cámara fotográfica, viáticos, etc.

- Implementar la utilización de un PDA, (personal digital assistant) o computadora personal portátil, para realizar informes electrónicos de las visitas de campo realizadas.

**Tabla 10**  
**ACTIVIDADES REDISEÑADAS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

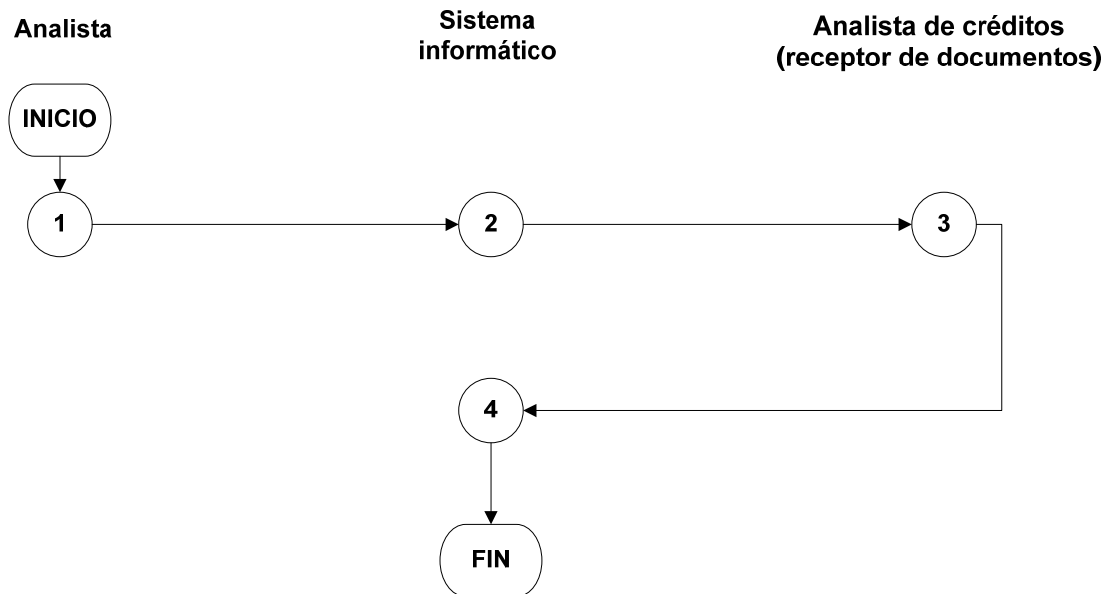
**No. de pasos 4**

<b>Responsable</b>	<b>Pasos</b>	<b>Actividad</b>
Analista de créditos	1	Suspende el trámite indicando realizar visita
Sistema	2	Recibe solicitud de visitas y la clasifica por dirección y fecha.
Analista de créditos (receptor de documentos)	3	Realiza la visita y llena formulario en el PDA
Sistema Informático	4	Envía al sistema informático informe de visita por correo electrónico inmediatamente al ser completado el formulario en el PDA (y continúa el proceso en el paso 13 del departamento de riesgos)

**Fuente: elaboración propia, año 2008**

**Gráfica 9**  
**FLUJOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES REDISEÑADAS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

No. DE PASOS 4



Fuente: elaboración propia, año 2008

**Cuadro 5**  
**COMPARATIVO DEL PROCESO ACTUAL Y PROCESO REDISEÑADO**  
**SUBPROCESO: VISITA DE CAMPO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Proceso	No. Actividades	% Actividades sobre el proceso actual	Días utilizados
Actual	10	100	No establecido
Rediseñado	4	44	2
Reducción	6	56%	

Fuente: elaboración propia, año 2008

El análisis realizado en el cuadro anterior, se efectuó tomando en cuenta que:

- Serían dos personas las que realicen las visitas (actualmente sólo es una persona).
- Se implemente la utilización del PDA como herramienta de trabajo.

El PDA es una computadora portátil que almacena toda la información, la envía por correo electrónico en el momento en que se realiza la investigación y la adjunta al expediente automáticamente. Si se necesitara algún informe de lo realizado, archiva por fecha y número de expediente por tanto, ya no es necesario que el analista efectúe dichas actividades.

Es importante mencionar que es preciso dotar de mejor equipo y mejores herramientas de trabajo a los analistas de crédito para el desarrollo del nuevo proceso. Lo anterior, se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**  
**HERRAMIENTAS Y EQUIPO A UTILIZAR**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS REDISEÑADO**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

Herramienta o equipo	Cantidad	Valor unitario aproximado	Valor total
Computadora personal	6	10,000.00	60,000.00
Impresora láser	1	4,000.00	4,000.00
PDA	2	7,000.00	14,000.00
Teléfono con cámara fotográfica	2	1,000.00	2,000.00
Vehículo	2	100,000.00	200,000.00
<b>Total</b>			<b>Q.280,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, colaboración departamento informática, año 2008

### **3.2.2 Diseño social**

Debido a la oportunidad de incrementar las operaciones al ser percibida la eficiencia del nuevo proceso, dando como resultado la captación de nuevos clientes, con el rediseño se hará necesario:

- Aprovechar al máximo el potencial del personal existente que desarrolla el proceso actual, así como lograr el crecimiento de éste, paralelo al de la institución.
- Reubicar al personal de acuerdo a las nuevas actividades y necesidades.
- Desarrollar y ejecutar un proceso de capacitación. (talleres, seminarios, etc.)

#### **a) Evaluación del personal**

En función de destrezas, conocimientos, orientación y realización del trabajo, el personal que desarrolla el proceso actual es apto para ejecutar las actividades del rediseño propuesto, con algunos pequeños cambios en cuanto a puestos de trabajo.

#### **b) Facultar al personal**

Implica otorgar la autoridad y responsabilidad necesaria al personal que desarrollará el nuevo proceso, para que resuelvan los problemas que se pudieran presentar, lo cual es necesario para lograr mejores resultados sin recurrir a otros niveles para resolver inconvenientes mínimos.

### **c) Identificar cargos y equipos**

Debido a la eliminación de las actividades que no agregan valor al proceso, se hace necesario asignar nuevas tareas a los cargos de ejecutivos de mercadeo, quienes podrán cubrir áreas que no han tenido la cobertura adecuada, tales como: promover a la institución externamente, propiciar el aseguramiento de la construcción en lote propio, ampliación de vivienda, o bien, formar parte del departamento de riesgos como analistas de créditos a fin de eficientar el nuevo proceso y cubrir la futura demanda.

### **d) Diseñar el programa y gestión de cambio**

Debido a que es una etapa muy importante de la rápida reingeniería y es aquí donde se debe pensar en los problemas que pueda generar el cambio que se propone, en el presente estudio se considera preciso establecer un diálogo permanente con el personal que actualmente desarrolla el proceso y que sufrirá cambios en las actividades que realizan, haciéndolos partícipes del nuevo proceso.

También es necesario realizar capacitaciones, entre éstas: talleres y seminarios, para lograr mejores conocimientos y destrezas en la utilización de la nueva tecnología e instrumentos de trabajo que será necesario implementar, a fin de que el personal desempeñe sus actividades correctamente desde la primera vez.

### **e) Diseñar el programa de incentivos**

Vale la pena mencionar que actualmente existe un programa de incentivos económicos pero éste es anual y la mayor parte del personal no conoce el método que se utiliza para medir el rendimiento individual y a pesar de que genera motivación, por el largo plazo en que se percibe, no es en la misma

proporción que si se recibiera mensual, debido a que los proyectos personales deben aplazarse por mucho tiempo para poder ser concretados.

Un programa de incentivos económicos mensuales por metas alcanzadas de acuerdo al cumplimiento de los plazos establecidos en el nuevo proceso, sería el adecuado para conectar las metas individuales y organizacionales, para así lograr el compromiso de una mejora continua, logrando que el personal se sienta dueño del proceso, puesto que su crecimiento económico será en la medida de su esfuerzo y de acuerdo al crecimiento de la organización.

Aunque la teoría indica que el dinero es un motivador que genera un sinnúmero de dudas debido a los altos costos y a la contribución marginal que realiza a la satisfacción de las necesidades de los que lo reciben, el plan de incentivos mensuales por metas se considera el más adecuado para alcanzar el nivel de rendimiento buscado en este estudio.

### **3.3 Etapa No. 5 Transformación o implantación del nuevo proceso**

Se refiere a la ejecución de la propuesta o proceso rediseñado.

#### **3.3.1 Versión del nuevo proceso y prueba piloto**

La versión del nuevo proceso se desarrolló en la etapa No. 4 de la rápida reingeniería (etapa de solución); en la institución objeto de estudio, es necesario contar con la asesoría y aprobación de los jefes de los departamentos de operaciones, riesgos, mercadeo, informática y el encargado de presupuesto, para la aplicación de la versión del nuevo proceso o prueba piloto, por las técnicas a aplicar y la tecnología que se utilizará, asimismo, por las erogaciones monetarias y requisitos a cumplir del presupuesto interno.

La prueba piloto es muy importante para no correr el riesgo de realizar una implantación total y definitiva, porque la experiencia de la entidad objeto de estudio en aplicaciones anteriores, ha evidenciado que es mejor realizar mejoras o correcciones de posibles errores antes de realizar el cambio total.

Si los cambios propuestos en el rediseño del proceso son adecuados, según lo observado en la prueba piloto, se puede realizar la implantación total, siempre contando con el visto bueno de los jefes de los departamentos involucrados; posteriormente debido a los cambios constantes en la tecnología y el mercado es necesario que se utilice la mejora continua.

### **3.4 Efectos de la aplicación del proceso rediseñado**

Se refiere a los efectos positivos que pueden lograrse en la institución y en especial en el proceso de análisis de créditos al ser rediseñado.

#### **3.4.1 Administrativa**

Dentro de esta área se encuentran los siguientes incisos:

##### **a) Aprovechamiento tecnológico**

Se podrá utilizar la tecnología como una herramienta básica para el desarrollo e implementación del nuevo proceso y lograr a través de ésta la agilización del mismo, por lo que es necesario contar con el equipo de cómputo adecuado y aprovechar de mejor manera los programas de secuencias de los diferentes procesos a fin de que éstos muestren el avance de las actividades, midan tiempos, etc., con lo cual es factible realizar evaluaciones que servirán



posteriormente para saber si se está haciendo lo correcto, si es necesario implementar mejoras o debe cambiarse el rumbo.

Siendo muy importante también que la información pueda ser consultada a través de Internet por las personas involucradas o interesadas, generando así un clima de bienestar debido al conocimiento del proceso de cada solicitud de crédito.

**Esto se puede realizar muy bien por medio del programa de cómputo llamado workflow que ya está siendo utilizado.**

#### **b) Aprovechamiento del recurso humano**

Es posible cuando se conocen las habilidades y destrezas, estudios realizados, conocimientos adquiridos, etc., del personal involucrado en el proceso, lo que puede ayudar a ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, (promociones, reubicaciones, de acuerdo al nuevo proceso).

#### **c) Aprovechamiento de instalaciones**

Con el nuevo proceso, el manejo físico de los expedientes se dará únicamente cuando el departamento de archivo se lo reciba al promotor y cuando sea necesario revisar alguna documentación en original.

Será necesario mejorar el área externa de almacenamiento o mejor aún, buscar otra área más amplia y en mejores condiciones en las oficinas centrales, para evitar el deterioro de los expedientes. Debido a que aprovechar las instalaciones

al máximo depende en sí, de una adecuada planificación de éstas, de acuerdo a los procesos rediseñados.

### **3.4.2 Financieros**

Estos beneficios se darán consecutivamente cuando el tiempo de trámite para aprobar un crédito se reduzca, porque será posible atender la demanda que ha estado insatisfecha, ganarle terreno a la competencia o en el mejor de los casos crear nueva demanda.

#### **a) Costos de operación**

Tomando en consideración el salario anual del personal involucrado en el proceso de análisis de créditos y los resultados operativos del año 2007, en donde se aseguraron 4,510 viviendas, el costo de operar cada unidad habitacional asegurada fue de Q.184.17. Dicho costo, se da utilizando los 5 días que se tienen para realizar las actividades del proceso.

Con la propuesta del rediseño, se contempla reducir los días utilizados en el proceso de análisis de crédito y al aprovechar este factor para incrementar las unidades habitacionales aseguradas, se podrán reducir los costos de operación.

## **b) Incremento de operaciones**

Es factible lograr el incremento de las operaciones de la institución objeto de estudio a través de la reingeniería, con lo que se generarían oportunidades y beneficios, siendo los principales, la retención de los actuales y atracción de nuevos clientes.

Actualmente existe demanda de vivienda y es muy alta, así también el FHA ya tiene competencia, por lo que es necesario que se definan nuevas formas de trabajar e incrementar las operaciones para así cubrir la demanda existente, evitar que la competencia gane terreno y de ser posible atraer nuevos clientes, ya que por el momento se trabajan en mayor porcentaje los créditos para la construcción horizontal, lo ideal sería atraer nuevos proyectos y promover con más fuerza el financiamiento de las soluciones habitacionales de forma vertical.

## CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado al proceso de análisis de créditos del FHA, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que el proceso actual de análisis de créditos, no cuenta con un instrumento que consolide, documente y sistematice las actividades que se realizan, como consecuencia existen demasiados controles internos y no se aprovecha el sistema informático disponible, lo cual genera deficiencias e impide la ágil atención a la creciente demanda de las solicitudes de vivienda; con este resultado, se da por aceptada la hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Pese a que se dispone del sistema informático para eficientar las actividades del proceso de análisis de créditos, algunas de éstas se continúan efectuando de forma manual.
3. Existe dependencia del expediente físico para la realización del análisis crediticio lo que genera inconvenientes, atrasos y utilización de espacio físico en demasía, por la cantidad de expedientes que se operan en el FHA
4. Las actividades como el ingreso al sistema informático de los datos de los solicitantes y las condiciones financieras del crédito, en el proceso de análisis de créditos, se encuentran centralizadas en el departamento de mercadeo del FHA.
5. Como consecuencia del rediseño del proceso de análisis de créditos, se contempla la reducción de algunas actividades, por lo que algunos puestos de trabajo tendrán que reubicarse en otras áreas operativas del

FHA; así también, será necesaria la adquisición de equipo informático actualizado y otros equipos de trabajo para el personal involucrado en el proceso.

6. Con el rediseño del proceso de análisis de créditos, se ha estimado que el tiempo de trámite tendrá una reducción del 59%, con relación al utilizado actualmente, como consecuencia de la eliminación del expediente físico y la reducción de 22 actividades en el proceso de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Derivado del estudio realizado al proceso de análisis de créditos del FHA y de las conclusiones anteriores, se recomienda:

1. Implementar a corto plazo la propuesta de reingeniería para incrementar la productividad y lograr así la agilización del proceso de análisis de créditos.
2. Aprovechar al máximo el sistema informático disponible y así reducir las actividades que se realizan en forma manual para lograr la agilización y eficiencia del proceso de análisis de créditos.
3. Eliminar la dependencia del expediente físico en el proceso de análisis de créditos y transformarlo en expediente electrónico, por medio de programas informáticos específicos.
4. Para descentralizar las actividades del proceso de análisis de créditos, se debe facilitar a los promotores de vivienda, el ingreso de datos de los deudores y condiciones de la negociación a la base de datos, a través de un programa en línea (Internet) proporcionado por el FHA.
5. Evaluar y reubicar en áreas de mayor necesidad al personal que de acuerdo al rediseño del proceso de análisis de créditos, sufra cambios en sus actividades y puestos de trabajo. Así también, dotar de más y mejor equipo de cómputo y otros equipos de trabajo al personal involucrado en el proceso y capacitarlo para su utilización para el buen desarrollo de sus funciones, e implementar un plan de incentivos económicos mensuales por metas alcanzadas para que el personal se sienta dueño del proceso logrando así el compromiso de una mejora continua.

6. Dar a conocer a los clientes (promotores y vendedores de vivienda) el porcentaje de agilización alcanzado con el nuevo proceso, como estrategia para lograr la captación de nuevos clientes e incrementar las operaciones y de ésta forma mantener el liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS:

1. Barrios Osoy, Carlos Raúl. APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA CARTERA CREDITICIA DE UN BANCO PRIVADO. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 1998, 140 p.
2. Boburg Castellanos, Pedro Roberto. LA FUNCIÓN DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS EN GUATEMALA. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 1981, 96 p.
3. Cooperativa de Servicios Varios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos. COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. Segunda edición, Guatemala, Enero de 1995, 341 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1448 LEY DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS. Tipografía Nacional de Guatemala, C.A. Guatemala 1988, 27 p.
5. DICCIONARIO PRÁCTICO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS, Ediciones Larousse, Primera edición, Decimonovena reimpresión, México, 1986, 506 p.
6. DICCIONARIO PRÁCTICO ESPAÑOL MODERNO, Ediciones Larousse, Primera edición, Vigésimo sexta reimpresión, México, 1983, 569 p.



7. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. EL PLAN DE INVESTIGACIÓN. Documentación de Orientación Para Estudiantes de Administración de Empresas, Guatemala, 3 p.
8. Guzmán de León, Nery. REINGENIERÍA. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Departamento de Administración, Guatemala 2002.
9. Hammer, Michael y Champy, James. REINGENIERÍA. Grupo editorial Norma, Tercera reimpresión, Bogota Colombia 1994, 226 p.
10. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-, MEMORIA DE LABORES 2002.
11. Manganelli Raymond y Klein Mark M. COMO HACER REINGENIERÍA. Grupo Editorial Norma, Bogota Colombia 1995, 347 p.
12. Melendreras Soto, Tristán y Castañeda Quan, Luis Enrique. ASPECTOS GENERALES PARA ELABORAR UNA TESIS PROFESIONAL O UNA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Coordinación Para la Elaboración de Tesis, Guatemala, 104 p.
13. Moran Álvarez, Jorge Humberto. REINGENIERÍA EN LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE DEPÓSITOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 1996, 99 p.

14. Reglamento de la ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas – FHA- Palacio Nacional, Guatemala 1962, 20 p.
15. Velásquez Quiquívix, Elfego Oswaldo. EL RECLAMO DEL SEGURO DE HIPOTECA. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Guatemala 1992, 129 p.

**INTERNET:**

16. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
17. <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/5753>.
18. <http://www.improven-consultores.com>
19. <http://www.laina.mx.biblioteca.neswsletters>
20. <http://www.rst.com.ar/rst/reingenieria.htm>
21. <http://www.sistenet.com.ar/bpi.htm>
22. [www.google.com](http://www.google.com)

**ANEXO 1**  
**HERRAMIENTA Y EQUIPO A UTILIZAR EN EL NUEVO**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS (DATOS TÉCNICOS)**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

<b>Computadora personal</b>	
<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Procesador / Velocidad	Intel core 2 Duo E6750 (2.66GHz, 4M, VT, VT, 1333MHz
Chipset / Bus frontal	Intel Q965 Express 1066MHz
Memoria	1.0Gb, Non-ECC,667MHz DDR2 1x1Gb, Expandible a 4Gb RAM
Cache Nivel 2	AMb
Tarjeta de video	PCI Express 256 Mb
Disco duro	160Gb SATA 3.0Gb/s and 8Mb Data Bursa Cache
Adaptador de Red	Integrado Gigabit con soporte WOL, PXE y ASF 2.0
Monitor	LCD Modelo E178FP, 17 Inch Flat Panel 17” Resolución 1280 x 1024
Sistema operativo	Windows vista Business español
<b>Impresora</b>	
<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Tipo	Laser monocromo
Velocidad de impresión	Hasta 33 ppm – B/W – A4 (210x297 mm)
Tecnología de conectividad	Cableado
Resolución	1200 ppp x 1200 ppp (B/N)
Procesador	Motorola 400 MHz
RAM	48 Mb / 320 Mb

<b>PDA, (personal digital assistant) o computadora portátil</b>	
<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Tamaño	15,3 cms de ancho x 3,7 de alto
configuración	LAN/PAN 314 g WAN/LAN/Pan 336g
Pantalla	QVGA de 3,5" color transreflectivo
Panel	Táctil analógico resistivo de vidrio
Conexión de red	Ethernet / USB de alta velocidad
Teclado	26 teclas numéricas; 44 teclas QWERTY
Trasmisión de datos	LAN Inalámbrico

**Fuente:** elaboración propia, colaboración departamento informática, año 2008

**ANEXO 2**  
**GUÍA PARA LA ENTREVISTA**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
**ACTIVIDADES REALIZADAS POR DEPARTAMENTO Y PUESTOS**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUATEMALA, AÑO 2008**

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

PUESTO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

JEFE SUPERIOR \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	SISTEMATIZADA	
	SI	NO
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIEMPO ESTABLECIDO PARA REALIZARLAS \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, año 2008

**ANEXO 3  
FORMULARIOS GENERALES  
INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS  
GUATEMALA, AÑO 2008**

# Formulario de solicitud de resguardo

## Solicitud de Resguardo de Asegurabilidad

Caso Número

Forma FHA No. 2-2/00

Información General		
Tipo de operación	Proyectado <input type="checkbox"/>	Existente <input type="checkbox"/> lib. De Gravamen <input type="checkbox"/> Construcción en lote propio <input type="checkbox"/> otro _____
Proyecto:	Dirección: No. Calle o avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Lote _____ Mz. _____ Sec. _____	
Entidad Aprobada:	Zona _____ Municipio _____ Depto. _____	
Acreedor Hipotecario:	Dirección: _____ Teléfono: _____	
Promotor:	Dirección: _____ Teléfono: _____	
Constructor:	Dirección: _____ Teléfono: _____	
Tipo de cuota	Plazo en Meses: _____ Moneda Q. <input type="checkbox"/> Us\$ <input type="checkbox"/>	Derechos de Solicitud _____
Resguardo Solicitado:	Precio de Venta: _____ Enganche: _____	Recibo No. _____
Tasa de Interés:	Prima FHA: _____ S. Admon: _____	

Generales		
Nombres: _____		
Apellidos: _____		Apellido de Casada: _____
Domicilio: No. calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____ Cel. _____		
Municipio _____ Depto. _____		País: _____ Fecha de Nacimiento: Día _____ Mes _____ Año _____
Estado Civil: soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/>
Casa: Propia <input type="checkbox"/>	Amortizando <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/>
Vehículo: Propio <input type="checkbox"/>	Amortizando <input type="checkbox"/>	No. de Dependientes: _____
No. Cédula: _____	No. Orden: _____	Registro: _____
Nacionalidad: _____	Pasaporte: _____	
Nivel Educativo: Primaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
Ha tenido tramites FHA <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
Profesión: _____		Caso Numero: _____
Fuentes de Ingresos Empleado <input type="checkbox"/> Negocio Propio <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
1 Empresa: _____		
Puesto que Ocupa: _____		
Dirección: No. Calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____		
Municipio: _____		Departamento: _____ País: _____
Ingreso Mensual: _____		Otros Ingresos: _____ Especificar _____
2. Empresa: _____		
Puesto que Ocupa: _____		
Dirección: No. Calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____		
Municipio: _____		Departamento: _____ País: _____
Ingreso Mensual: _____		Otros Ingresos: _____ Especificar _____

Generales		
Nombres: _____		
Apellidos: _____		Apellido de Casada: _____
Domicilio: No. calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____ Cel. _____		
Municipio _____ Depto. _____		País: _____ Fecha de Nacimiento: Día _____ Mes _____ Año _____
Estado Civil: soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/>
Casa: Propia <input type="checkbox"/>	Amortizando <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/>
Vehículo: Propio <input type="checkbox"/>	Amortizando <input type="checkbox"/>	No. de Dependientes: _____
No. Cédula: _____	No. Orden: _____	Registro: _____
Nacionalidad: _____	Pasaporte: _____	
Nivel Educativo: Primaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
Ha tenido tramites FHA <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
Profesión: _____		Caso Numero: _____
Fuentes de Ingresos Empleado <input type="checkbox"/> Negocio Propio <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
1 Empresa: _____		
Puesto que Ocupa: _____		
Dirección: No. Calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____		
Municipio: _____		Departamento: _____ País: _____
Ingreso Mensual: _____		Otros Ingresos: _____ Especificar _____
2. Empresa: _____		
Puesto que Ocupa: _____		
Dirección: No. Calle o Avenida _____ No. Casa _____ Colonia _____ Zona _____ Teléfono: _____		
Municipio: _____		Departamento: _____ País: _____
Ingreso Mensual: _____		Otros Ingresos: _____ Especificar _____

Fuente: Departamento de riesgos, año 2008

Padres e Hijos      Hermanos      Cónyuges      Unidos      Futuros Cónyuges      Soltero

Parentesco de los Solicitantes      Edad      Ingresos si los tiene

1.		
2.		
3.		

**Presupuesto de Ingresos y Gastos mensuales del núcleo familiar**

<b>Ingresos</b>			
Solicitante	Q.	Sostenimiento del Hogar	Q.
Solicitante	Q.	Alquiler	Q.
Solicitante	Q.	Prestamos	Q.
Solicitante	Q.	Impuestos	Q.
		Tarjetas de Crédito	Q.
		Deudas a Particulares	Q.
		Otros	Q.
<b>Total de ingresos</b>	<b>Q.</b>	<b>Total de Gastos</b>	<b>Q.</b>

**Estado Patrimonial**

<b>Activo</b>			
Caja	Q.	Cuentas por Pagar Corto Plazo	Q.
Bancos	Q.	Cuentas por Pagar Largo Plazo	Q.
Cuentas por Cobrar	Q.	Prestamos Hipotecarios	Q.
Terrenos	Q.	Total Pasivo	Q.
Viviendas	Q.	Capital	Q.
Vehículos	Q.	(Activo menos Pasivo)	
Inversiones	Q.		
Bonos	Q.		
Acciones	Q.		
Muebles y Enseres Domésticos	Q.		
Otros	Q.	Total Pasivo y Capital	Q.
<b>Total Activo</b>	<b>Q.</b>	<b>(Total, Pasivo mas Capital)</b>	<b>Q.</b>

**Detalle de Bienes Inmuebles**

Dirección del inmueble	Finca	Folio	Libro	De
1.				
2.				

**Detalle de Vehículos**

Marca	Modelo	Tipo	Valor Estimado
1.			
2.			

**Referencias Bancarias**

Nombre del Banco	No. de Cuenta	Tipo de Cuenta	Saldo Actual
1.		Ahorro DM	
2.		Ahorro DM	

**Referencias Crediticias, Comerciales e Industriales**

Empresas/Banco	Tipo de Préstamo	Monto	Saldo Actual	Pago Mensual	Fecha de Vencimiento
1.					
2.					
3.					

**Referencias Familiares**

Nombre	Parentesco	Domicilio y Teléfono
1.		
Trabajo, Dirección y Telefono		
2.		
Trabajo, Dirección y Telefono		

Nombre del Promotor de Ventas: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

Guatemala \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Solicitante



# Formulario de confirmación de empleo

## Confirmación de Empleo e Ingreso

Forma FHA No. 2-3/00

Caso Número

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EMPLEADO EN ESTA EMPRESA DESDE EL DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_  
 Actividad de la Empresa: \_\_\_\_\_ Año inicio de Operaciones: \_\_\_\_\_  
 No. Identificación Tributaria NIT: \_\_\_\_\_ Sector Económico: \_\_\_\_\_  
 El empleado ocupa el cargo de: \_\_\_\_\_ Público:  Privado:  Otros:   
 En un horario de: \_\_\_\_\_ No. Patronal IGSS: \_\_\_\_\_  
 El trabajador ha laborado ininterrumpidamente durante \_\_\_\_\_ años y \_\_\_\_\_ meses, ocupando dentro de esta misma empresa los cargos de: \_\_\_\_\_

**Condiciones actuales del Contrato de Trabajo son las siguientes:**

<b>A. Ingreso Mensual</b>		<b>B. Dedución al ingreso mensual</b>	
Salario nominal	Q. _____	IGSS	Q. _____
Comisiones (promedio ultimo 6 meses)	Q. _____	Timbres Profesionales	Q. _____
Bonificaciones (promedio últimos 6 meses)	Q. _____	Impuestos Sobre la Renta	Q. _____
Bonificación Anual (B14) (1/12)	Q. _____	(Plan de Pensiones, Auxilio Póstumo, Montepío, IPM)	Q. _____
Bonificación Profesional	Q. _____	IVA	Q. _____
Aguinaldo (1/12)	Q. _____	Otros (especifique)	Q. _____
Honorarios	Q. _____		Q. _____
Otros (especifique)	Q. _____		Q. _____
	Q. _____		Q. _____
	Q. _____		Q. _____
<b>TOTAL DE INGRESOS MENSUAL</b>	<b>Q. _____</b>	<b>TOTAL DE DEDUCCIONES</b>	<b>Q. _____</b>
<b>INGRESO NETO (A-B)</b>	<b>Q. _____</b>		

**Detalles de Ingresos por comisiones y/o bonificaciones**

No.	Mes	Comisiones	Bonificaciones
1.	_____	Q. _____	Q. _____
2.	_____	Q. _____	Q. _____
3.	_____	Q. _____	Q. _____
4.	_____	Q. _____	Q. _____
5.	_____	Q. _____	Q. _____
6.	_____	Q. _____	Q. _____
	<b>Total</b>	Q. _____	Q. _____
	<b>Promedio 6 últimos meses.</b>	Q. _____	Q. _____

### Características del Contrato

Vigencia Indefinida  Vigencia Definida  Fecha de Vencimiento \_\_\_\_\_ Renovable Si  No

### Forma de Pago

Efectivo  Depósito Bancario  Cheque Voucher   
 Banco \_\_\_\_\_ No. Cuenta \_\_\_\_\_

**NOTA:** los abajo firmantes declaramos bajo juramento que los datos contenidos en este documento son ciertos y exactos. Autorizamos al Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas a comprobar la veracidad de los mismos y en caso de comprobarse falsedad, estamos concientes de las sanciones establecidas por Ley.

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre de Gerente, Propietario o Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

\_\_\_\_\_  
Nombre del Contador de la Empresa

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

**NOTA:** Certifico que los datos contenidos en este documento son ciertos y exactos. En caso de comprobarse falsedad de los mismos, acepto automáticamente el rechazo de mi solicitud.

**Fuente: Departamento de riesgos, año 2008**

Formulario de estados financieros

**INFORMACION DE LA FUENTE DE INGRESO  
BALANCE GENERAL  
(EN QUETZALES)**

**AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_**

EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION : \_\_\_\_\_  
 MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
 PROPIETARIO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 TELEFONO FIJO: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_  
 No. REGISTRO MERCANTIL: \_\_\_\_\_ No. PATRONAL IGSS: \_\_\_\_\_

ACTIVO	PARCIAL	TOTAL	PASIVO	PARCIAL	TOTAL
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caja y Bancos			Cuentas por Pagar		
Inversiones			Prestamos C.P.		
Cuentas por Cobrar			Otros (Especificar)		
Inventario Final					
Gastos Anticipado					
Otros (Especificar)			LARGO PLAZO		
			Prestamos L. P.		
FIJO			Otro (Especificar)		
Terrenos					
Edificios (NETO)					
Mobiliario y Equipo			SUMA PASIVO		
Herramienta (NETO)					
Vehiculo (NETO)			CAPITAL		
Maquinaria (NETO)					
Biblioteca			Cuenta Capital		
Otros (Especifique)			Ganancia del		
			Ejercicio		
OTROS ACTIVOS			Reservas		
Derecho de Llaves			Otro (Especificar)		
Gastos Orga. (NETO)					
Otro (Especificar)					
<b>SUMA ACTIVO</b>			<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>		

El perito contador registrado en la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) Bajo el No. \_\_\_\_\_ CERTIFICA: Tener a la vista las cuentas del BALANCE GENERAL de la empresa del (la) Señor (a) \_\_\_\_\_ al de \_\_\_\_\_ las cuales demuestran la situación financiera, habiéndose aplicado los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Perito Contador

SELLO

F. \_\_\_\_\_

Propietario (a) Representante Legal

SELLO EMPRESA

## Formularios utilizados en la visita de campo

### a. Relación de dependencia



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADA**  
**Departamento de Análisis de Créditos**  
**Informe de Visita (REL. DEPENDENCIA)**

#### I. INFORMACIÓN GENERAL.

Fecha. \_\_\_\_\_ Hora visita. \_\_\_\_\_  
Nombre del Negocio. \_\_\_\_\_  
Dirección. \_\_\_\_\_  
Nombre de quien informa. \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña. \_\_\_\_\_

#### II. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO.

Nombre del Empleado. \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña. \_\_\_\_\_  
Salario Mensual. \_\_\_\_\_ Forma de pago \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar. \_\_\_\_\_ Horario de trabajo. \_\_\_\_\_  
Se comprobó la relación laboral. SI  NO   
Se encontró presente. SI  NO   
Presentaron documentación. SI  NO   
Que documentación se reviso. \_\_\_\_\_  
Se confirmaron los ingresos. SI  NO   
Observaciones. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma de quien informa.**

#### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Actividad de la empresa \_\_\_\_\_  
Tiempo de existencia. \_\_\_\_\_ No. De empleados. \_\_\_\_\_  
Ubicación comercial SI  NO  Esta equipada SI  NO   
Descripción. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### IV. OBSERVACIONES GENERALES.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre Analista.**

\_\_\_\_\_  
**Firma.**

b. Actividad propia



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADA**  
**Departamento de Análisis de Créditos**  
**Informe de Visita (ACT. PROPIA)**

**I. INFORMACIÓN GENERAL.**

Fecha. \_\_\_\_\_ Hora visita. \_\_\_\_\_  
Nombre del Negocio. \_\_\_\_\_  
Dirección. \_\_\_\_\_  
Nombre de quien informa. \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña. \_\_\_\_\_

**II. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO.**

Nombre del Propietario. \_\_\_\_\_  
Actividad del negocio. \_\_\_\_\_  
Tiempo de existencia. \_\_\_\_\_ Horario de atención. \_\_\_\_\_  
Se encontró presente el propietario SI  NO   
Presentaron documentación. SI  NO

**Firma de quien informa.**

**III. INFORME DE LA VISITA.**

Se comprobó existencia del negocio. SI  NO   
Se encuentra identificado. SI  NO   
Esta en una ubicación comercial. SI  NO   
Cuenta con instalaciones propias. SI  NO   
No. De empleados. \_\_\_\_\_  
Tiempo de estar en esa dirección. \_\_\_\_\_ Dirección anterior. \_\_\_\_\_  
Esta equipado adecuadamente. SI  NO   
Descripción de equipo. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se comprobaron los ingresos. SI  NO   
De que manera se comprobaron. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV. OBSERVACIONES GENERALES.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre Analista.**

\_\_\_\_\_  
**Firma.**

c. Economía informal



**INFORMACIÓN DEL NEGOCIO  
ECONOMÍA INFORMAL**

No. CASO FHA \_\_\_\_\_

Nombre del Negocio \_\_\_\_\_  
 Ubicación del Negocio \_\_\_\_\_  
 Actividad Principal \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio de Operaciones \_\_\_\_\_  
 Número de días que trabaja en el mes \_\_\_\_\_ HORARIO \_\_\_\_\_  
 Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_

NIT:	SI	NO
NUMERO NIT:		

A) Bienes y deudas del negocio:

BIENES				EXCLUSIVO FHA BIENES	
1	Caja	Q.		1	Q.
2	Bancos	Q.		2	Q.
3	Cuentas por cobrar	Q.		3	Q.
4	Mercaderías	Q.		4	Q.
5	Bienes Inmuebles	Q.		5	Q.
6	Bienes Muebles	Q.		6	Q.
7	Maquinaria y Equipo	Q.		7	Q.
8	Vehículos	Q.		8	Q.
9	Otros (especificar):	Q.		9	Q.
10		Q.		10	Q.
11	<b>Total Bienes</b>	<b>Q.</b>		<b>11</b>	<b>Q.</b>

DEUDAS				EXCLUSIVO FHA DEUDAS	
1	Créditos a corto plazo	Q.		1	Q.
2	Cuentas por pagar	Q.		2	Q.
3	Créditos a largo plazo	Q.		3	Q.
4	Otros (especificar)	Q.		4	Q.
5		Q.		5	Q.
6	<b>Total de deudas</b>	<b>Q.</b>		<b>6</b>	<b>Q.</b>

B) Ingresos del negocio:  Diario  Semanal  Mensual

1) Detalle de Ingresos por venta:

Producto/Servicio	Unidades	Costo Unitario	Precio de Venta	Costo Total		Ingreso Neto (A-B)	EXCLUSIVO FHA Ingreso Neto (A-B)
				A	B		
1						Q.	1 Q.
2						Q.	2 Q.
3						Q.	3 Q.
4						Q.	4 Q.
5						Q.	5 Q.
6						Q.	6 Q.
7						Q.	7 Q.
8						Q.	8 Q.
9	<b>TOTALES</b>					<b>Q.</b>	<b>9 Q.</b>

C) Gastos del negocio:  Diario  Semanal  Mensual

GASTOS				GASTOS	
1	Sueldos	Q.		1	Q.
2	Agua, Luz, Comunicaciones	Q.		2	Q.
3	Alquileres y Arrendamientos	Q.		3	Q.
4	Combustibles y Lubricantes	Q.		4	Q.
5	Reparaciones y Mantenimientos	Q.		5	Q.
6	Cuota a Asociaciones	Q.		6	Q.
7	Fletes y parqueos	Q.		7	Q.
8	Otros (especificar)	Q.		8	Q.
9		Q.		9	Q.
10	<b>Total de Gastos</b>	<b>Q.</b>		<b>10</b>	<b>Q.</b>

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que informa: \_\_\_\_\_

Firma de la persona que informa

....1/3

**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**SUPERVISIÓN DE CREDITO**

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

COMENTARIO SOBRE SECTOR EN QUE SE ENCUENTRA EL NEGOCIO,  
 ACCESO, CLASE DE FACILIDADES, SEGURIDAD DEL SECTOR, ETC :

Sector	<input type="text" value="Comercial"/>	<input type="text" value="Habitacional"/>	<input type="text" value="Otro"/>
Acceso	<input type="text" value="Sobre boulevard"/>	<input type="text" value="Calle auxiliar"/>	<input type="text" value="Callejón"/>
Seguridad	<input type="text" value="Pública"/>	<input type="text" value="Privada"/>	<input type="text" value="Sin Seguridad"/>

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

COMENTARIOS SOBRE EL NEGOCIO

Tamaño	<input type="text" value="Pequeño"/>	<input type="text" value="Mediano"/>	<input type="text" value="Grande"/>	
Local	<input type="text" value="Puesto en Mercado"/>	<input type="text" value="Casa particular"/>	<input type="text" value="Caseta"/>	<input type="text" value="Otro"/>
Local	<input type="text" value="Propio"/>	<input type="text" value="Alquilado"/>	<input type="text" value="Familiar"/>	
Empleados	<input type="text" value="si"/>	<input type="text" value="no"/>	<input type="text" value="Familiar"/>	
Número empleados	<input type="text"/>	Sueldo mensual	Q. <input type="text"/>	

Permanencia del negocio en la dirección actual \_\_\_\_\_

Dirección Anterior: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

COMENTARIOS SOBRE INGRESOS Y EGRESOS, INCLUYENDO ESTACIONALIDADES

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ESTACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS SOBRE PROVEEDORES

Las compras son	<input type="text" value="Diarias"/>	<input type="text" value="Semanales"/>	<input type="text" value="Mensuales"/>
Documentos del proveedor	<input type="text" value="Facturas"/>	<input type="text" value="Envíos"/>	<input type="text" value="Otros"/>
Forma de pago	<input type="text" value="Efectivo"/>	<input type="text" value="Crédito"/>	

F.H.A.

COMENTARIO SOBRE VECINOS

---

---

---

COMPROBANTES PRESENTADOS EN VISITA

Facturas	envíos	controles auxiliares
vales	otros	

GRADO DE DEPENDENCIA DEL NEGOCIO DEL NUCLEO FAMILIAR

100%	75-99%	50-74%	1-49%
------	--------	--------	-------

OTRA FUENTE DE INGRESOS DEL NUCLEO FAMILIAR O SOLICITANTE

Otro negocio	Empleo	Remesas	Otros
--------------	--------	---------	-------

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RECOMENDACION

---

---

---

---

UBICACIÓN DEL NEGOCIO

A diagram illustrating the location of the business. It consists of a large central rectangle. Surrounding this central rectangle are four smaller rectangles, one positioned at the top, one at the bottom, one to the left, and one to the right, representing the business's location relative to its neighbors.

3/3

Fecha de su entrega \_\_\_\_\_ Fecha de Recepción: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso de Solicitud: \_\_\_\_\_

Fuente: Departamento de riesgos, año 2008

d. Informe de visitas diarias

**INFORME DE VISITAS DIARIAS**

VISITAS A REALIZAR	DIA	MES	AÑO
--------------------	-----	-----	-----

#	No. DE CASO	NOMBRE DEL SOLICITANTE	EN MERCADO		DIRECCION	SE REALIZO		MOTIVO POR EL QUE NO SE REALIZO
			SI	NO		SI	NO	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fuente: Departamento de riesgos, año 2008



e. Solicitud para uso de vehículo



SOLICITUD DE:

**AUTORIZACIÓN PARA USO DE VEHICULO PROPIEDAD DEL FHA.**

**Lugar y Fecha:** Guatemala, del mes de \_\_\_\_\_ de 2008

**I. INFORMACIÓN DE LA COMISION**

**Responsable o Usuario que conducirá el vehículo:**

**Nombre;** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**II. DESCRIPCIÓN DE LA COMISION:** \_\_\_\_\_

**III. TIPO DE COMISION:** \_\_\_\_\_

**IV. AUTORIZACIÓN JEFE INMEDIATO:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Firma y Sello:** \_\_\_\_\_

**V. VEHÍCULO UTILIZADO:**

**MARCA:** \_\_\_\_\_ **No. PLACA** \_\_\_\_\_  
**KILOMETRAJE** **INICIAL** \_\_\_\_\_ **FINAL** \_\_\_\_\_

**VI. OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

**GASOLINA** | \* | \* | \_\_\_\_\_ | \* | \* | \_\_\_\_\_  
**INICIO**

#### **ANEXO 4**

#### **Resolución 144-2005, “Manual para la Emisión de Seguros para Créditos Hipotecarios Dentro del Sistema -FHA-”**

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE LA JUNTA DIRECTIVA, EN DONDE APARECE COPIADA EL ACTA NÚMERO TREINTA Y DOS GUIÓN DOS MIL CINCO (32-2005), DE FECHA DIECIOCHO DE AGOSTO DE DOS MIL CINCO, Y QUE EN SU PARTE CONDUCENTE, EN EL PUNTO QUINTO, SE ENCUENTRA LA RESOLUCIÓN QUE LITERALMENTE DICE:

#### **RESOLUCIÓN NÚMERO 144-2005**

LA JUNTA DIRECTIVA DEL FHA,

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA- es una entidad estatal descentralizada creada específicamente para facilitar la adquisición de vivienda al mayor número posible de guatemaltecos, estableciendo los mecanismos necesarios para el aseguramiento de créditos hipotecarios otorgados para dicho fin.

#### **CONSIDERANDO:**

Que se han emitido una serie de resoluciones, disposiciones e instructivos por parte de este Órgano Colegiado y de la Gerencia del Instituto para regular la emisión de Seguros de Hipoteca las cuales se encuentran dispersas, por lo que se hace necesario unificarlas en un solo instrumento, facilitando su aplicación y obteniendo una mayor certeza,

**CONSIDERANDO:**

Que es necesario incorporar en la regulación para la emisión de Seguros de Hipoteca los modernos criterios de análisis y calificación de riesgos, que permitirán mayor eficiencia y celeridad en su tramitación,

**CONSIDERANDO:**

Que de acuerdo a las metas planteadas dentro del Plan Estratégico del FHA para los años 2005-2009, es necesario implementar mecanismos que le permitan al Instituto coadyuvar en la solución del déficit habitacional, sin que implique necesariamente incrementar la siniestralidad en las Operaciones del Seguro de Hipoteca,

**POR TANTO:**

Con base en lo considerado y lo que para el efecto preceptúan los artículos 2º literales a), c) y d) 3º. Literales a) y d) y 11 literal o) del Decreto 1448 del Congreso de la República Ley del FHA.

**RESUELVE:**

- 1º. Aprobar el “Manual Para la Emisión de Seguros para Créditos Hipotecarios dentro del Sistema FHA” que se anexa a la presente Resolución.
- 2º. Derogar las resoluciones emitidas por la Junta Directiva del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas que se identifican así: No. 2986-81, No. 3294-84, No. 48.97, No. 47-2000, No. 54-2000; No. 122-2001, No. 246-2002, No. 253-2001, No. 179-2003, No. 180-2003 y No. 101-2004; así como cualquier otra disposición que contravenga lo estipulado en el Manual para la Emisión de Créditos Asegurables dentro del Sistema FHA que se aprueba.
- 3º. La presente Resolución es de efecto inmediato.
- 4º. Notifíquese.

PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, EXTIENDO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN DOS HOJAS DE PAPEL MEMBRETADO DE LA INSTITUCIÓN, DEBIDAMENTE CONFRONTADA CON SU ORIGINAL, EL DIECIOCHO DE AGOSTO DE DOS MIL CINCO.

FIRMA  
SECRETARIO

MANUAL PARA LA EMISIÓN DE SEGUROS PARA CRÉDITOS  
HIPOTECARIOS DENTRO DEL SISTEMA –FHA-

## **1. MERCADO OBJETIVO:**

### **1.1 Principales Segmentos Económicos hacia los que se canalizará el seguro de hipoteca:**

1.1.1 Familias guatemaltecas que deseen adquirir una vivienda dentro de un proyecto habitacional declarado elegible por el FHA.

### **1.2 Características de los segmentos de mercado a los que se desea orientar el seguro de hipoteca:**

1.2.1 Resguardo máximo hasta por un monto de Q.2,000,000.00

1.2.2 Los solicitantes deberán generar ingresos a través de relación de dependencia, negocio propio o proveniente de otras actividades que sean comprobables.

1.2.3 Solicitantes que destinen hasta un 40% de su ingreso familiar para el pago de su vivienda.

### **1.3 Condiciones Generales bajo las que se emite el Seguro de Hipoteca:**

1.3.1 Que las solicitudes presentadas, cumplan con todos los requisitos establecidos en la Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, su Reglamento y demás disposiciones emitidas para el efecto.

### **1.4 Excepciones:**

1.4.1 Solicitantes con ingresos provenientes de actividades que por su aparente naturaleza, procedencia de sus productos, etc. puedan ser sujetas a cancelación por parte de las autoridades respectivas, impidiendo su continuidad en el largo plazo. Por ejemplo, narcotráfico, contrabando, actividades ilícitas, etc.

## **2. REQUISITOS**

Todos los formularios de solicitud (Formas FHA), constancias y certificaciones de ingresos, deberán tener un máximo de seis meses de haber sido extendidos, a la fecha de presentación de la solicitud.

### **2.1 Requisitos Generales**

2.1.1 Lista de Chequeo de los requisitos generales (Forma FHA 2-0/00).

2.1.2 Solicitud de Resguardo de Asegurabilidad (Forma FHA 2-2/00).

2.1.3 Fotocopia completa (8 páginas) y legible de la cédula de vecindad de los solicitantes o pasaporte para los solicitantes extranjeros.

### **2.2 Requisitos específicos para solicitantes viviendo en Guatemala:**

#### **2.2.1 Relación de Dependencia**

2.2.1.1 Formulario de confirmación de empleo e ingresos y detalle de comisiones (Forma FHA 2-3/00). Firmado y sellado por el Gerente General, Propietario, Representante Legal ó Gerente de Recursos Humanos; y el Contador de la Empresa.

2.2.1.2 Original de estados de cuenta de depósitos monetarios o estado de cuenta electrónico sellado por el Banco o fotocopia de libretas de ahorro o fotocopia de los recibos de alquiler de vivienda o carta que justifique razón de no pagar alquiler; estos documentos deberán ser de los últimos tres meses, si aplica. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 20% esta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

## **2.2.2 Negocio Propio, Profesional Independiente o Trabajador Independiente**

2.2.2.1 Balance General y Estado de Resultados o Forma FHA 2-4/00, certificados por un Contador autorizado por la SAT y firmados por el solicitante o representante legal, del último período fiscal.

2.2.2.2 Fotocopia de la patente de comercio de empresa y/o de la patente de comercio de sociedad; o credencial que acredite la actividad profesional.

2.2.2.3 Fotocopia de las declaraciones del IVA ó ISR, presentadas a la SAT y/o fotocopia de facturas por compra de mercadería e insumos o facturas por venta de mercadería o prestación de servicios, de los últimos tres meses, utilizados para el giro normal de la actividad. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 20% esta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

2.2.2.4 Original de estados de cuenta de depósitos monetarios o estado de cuenta electrónico sellado por el Banco o fotocopia de libretas de ahorro o fotocopia de los recibos de alquiler de vivienda o carta que justifique razón de no pagar alquiler; estos documentos deberán ser de los últimos tres meses, si aplica. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 20% esta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

## **2.2.3 Economía Informal**

2.2.3.1 Balance General y Estado de Resultados o Forma FHA 2-4/00, certificados por un Contador autorizado por la SAT y firmados por el solicitante, los cuales reflejen el movimiento del negocio del último año.

En el caso de solicitantes que aporten más del 30% de enganche no se requerirá la firma del contador.

2.2.3.2 Fotocopia de la Licencia Sanitaria, Tarjeta de Salud u otro documento que autorice la actividad del negocio, según sea el caso.

2.2.3.3 Original de estados de cuenta de depósitos monetarios o estado de cuenta electrónico sellado por el Banco o fotocopia de libretas de ahorro o fotocopia de los recibos de alquiler de vivienda o carta que justifique razón de no pagar alquiler; estos documentos deberán ser de los últimos tres meses, si aplica. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 30% ésta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

2.2.3.4 Fotocopia de recibos de pago de alquiler del local, recibos por pago de arbitrio municipal, recibos por pago de servicios (agua, luz, teléfono, etc), fotocopia de facturas, envíos u otros documentos o registros que demuestren la compra o venta de mercadería; esta documentación deberá ser de los últimos tres meses. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 30% ésta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

## **2.2.4 Extranjeros viviendo en Guatemala**

2.2.4.1 Formulario de confirmación de empleo e ingresos y detalle de comisiones (Forma FHA 2-3/00). Firmado y sellado por el Gerente General, Propietario, Representante Legal o Gerente de Recursos Humanos; y el Contador de la Empresa. Si el solicitante posee negocio propio deberá presentar el Balance General y Estado de Resultados o Forma FHA 2-4/00, certificados por un Contador autorizado por la SAT y firmados por el solicitante, los cuales reflejen el movimiento del negocio del último año.



2.2.4.2 Original de estados de cuenta de depósitos monetarios o estado de cuenta electrónico sellado por el Banco o fotocopia de libretas de ahorro o fotocopia de los recibos de alquiler de vivienda o carta que justifique razón de no pagar alquiler; estos documentos deberán ser de los últimos tres meses, si aplica. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 20% esta documentación se requerirá si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

2.2.4.3 Si el solicitante tiene negocio propio deberá presentar fotocopia de las declaraciones del IVA ó ISR, presentadas a la SAT y/o fotocopia de facturas por compra de mercadería e insumos; o facturas por venta de mercadería o prestación de servicios, de los últimos tres meses, utilizados para el giro normal de la actividad. Para los solicitantes que aporten un enganche mayor al 20% esta documentación se requerirá solamente si los ingresos del solicitante no son suficientemente satisfactorios.

2.2.4.4 Permiso de trabajo, extendido por el Ministerio de Trabajo; excepto los solicitantes de origen centroamericano.

2.2.4.5 Constancia emitida por la Dirección General de Migración acerca de la calidad de residencia y tipo de visa otorgada, a excepción de solicitantes de origen centroamericano.

2.2.4.6 Mandato General Judicial con Representación y Cláusula Especial, que permita comprar, hipotecar y ceder en pago.

2.2.4.7 Fotocopia completa de la cédula de vecindad del mandatario.

## **2.3 Requisitos específicos para guatemaltecos viviendo en el Extranjero:**

2.3.1 Fotocopia de la tarjeta de residencia o permiso para trabajar o pasaporte del país del cual adoptó la nacionalidad.

2.3.2 En el caso que no presenten los documentos del numeral anterior, podrán presentar entre otros: matrícula consular, licencia de conducir u otro documento de identificación.

2.3.3 Mandato General Judicial con Representación y Cláusula Especial, que permita comprar, hipotecar y ceder en pago; en idioma español o con traducción jurada respectiva.

2.3.4 Los documentos indicados en los numerales 2.3.1 y 2.3.3, deben cumplir con sus respectivas legalizaciones internacionales o autorizados por notario guatemalteco en el país en el cual vive el solicitante, en cuyo caso no necesita pases de ley y únicamente el mandato debe inscribirse en el Archivo General de Protocolos.

2.3.5 Fotocopia completa de la cédula de vecindad del mandatario.

### **2.3.6 Relación de Dependencia**

Comprobar los ingresos reportados presentando uno de los documentos siguientes:

2.3.6.1 Constancia de ingresos, en idioma español o con traducción jurada respectiva.

2.3.6.2 Envío de remesas familiares a Guatemala, en forma mensual y continua, durante un mínimo de seis meses consecutivos, presentando las boletas de envío de remesas originales o certificación extendida por la empresa remesadora en el exterior o la receptora en Guatemala.

También, se aceptará como documentación complementaria la libreta de ahorro o cuenta bancaria con depósitos consecutivos.

2.3.6.3 Declaración anual del pago de impuesto sobre la renta y sus anexos, del último año,

2.3.6.4 Los documentos indicados en los numerales 2.3.6.1 y 2.3.6.3, deben cumplir con sus respectivas legalizaciones internacionales o autorizados por notario guatemalteco en el país en el cual vive el solicitante, en cuyo caso no necesita pases de ley.

### **2.3.7 Comerciantes / profesionales o empresa individual**

Comprobar los ingresos reportados presentando uno de los documentos siguientes:

2.3.7.1 Envío de remesas familiares a Guatemala, en forma mensual y continua, durante un mínimo de seis meses consecutivos, presentando las boletas de envío de remesas originales o certificación extendida por la empresa remesadora en el exterior o la receptora en Guatemala. También, se aceptará como documentación complementaria la libreta de ahorro o cuenta bancaria con depósitos consecutivos.

2.3.7.2 Balance General y Estado de Resultados, certificados por un Contador autorizado del país de residencia, los cuales reflejen el movimiento del negocio del último año y fotocopia del documento legal que demuestre la autorización y la existencia del negocio, pudiendo ser: la licencia de operación, licencia ocupacional, patente de comercio u otro documento equivalente, éste a criterio del Departamento de Análisis de Crédito si el enganche es menor al 20%; estos documentos se deben presentar en idioma español o con traducción jurada respectiva.

2.3.7.3 Declaración anual del pago de impuesto sobre la renta y sus anexos, del último año, en idioma español o con traducción jurada respectiva.

2.3.7.4 Los documentos indicados en los numerales 2.3.7.2 y 2.3.7.3, deben cumplir con sus respectivas legalizaciones internacionales o autorizados por notario guatemalteco en el país en el cual vive el solicitante, en cuyo caso no necesita pases de ley.

### **3. Estabilidad de la fuente de ingresos**

3.1. La estabilidad de la fuente de ingresos será como mínimo de un año. Si el porcentaje de enganche es superior al 30%, la estabilidad será como mínimo de 6 meses.

### **4. NUCLEOS FAMILIARES**

Para el ingreso computable con el objeto de determinar la capacidad de pago, se incluirá lo siguiente:

4.1 Cónyuges o Unidos de hecho, con la participación de hijos solteros.

4.2 Hijos casados con la participación del padre o la madre soltera.

4.3 Hermanos solteros.

4.4 Personas individuales. Este tipo de solicitantes no podrán aplicar para el otorgamiento de subsidios a través del FOGUAVI.

4.5 Futuros cónyuges

## 5 CONDICIONES CREDITICIAS

### 5.1 Plazo

Plazo Máximo (*)	Edad Máxima Permitida (*)
05 Años	Hasta 65 Años
10 Años	Hasta 60 Años
15 Años	Hasta 55 Años
20 Años	Hasta 50 Años
25 Años	Hasta 45 Años

5.1.1 Para los guatemaltecos viviendo en el extranjero que no presenten documento en el cual conste su estatus migratorio legal, el plazo máximo será de 15 años.

5.1.2 Si dentro del núcleo familiar existen solicitantes con diferentes edades máximas permitidas, se deberá utilizar la edad máxima permitida del solicitante que aporte el mayor porcentaje de ingresos.

### 5.2 Calificación:

Resguardo en Quetzales		
Enganche	Calificación Máxima Permitida	
	Viviendo en Guatemala	Viviendo en el Extranjero (*)
De 0.00% hasta un 05%	30%	No Aplica
De 5.01% hasta un 10%	35%	35%
De 10.01% hasta un 33%	37%	37%
Mayor al 33%	40%	40%

(\*) Para los guatemaltecos viviendo en el extranjero que no presenten documento en el cual conste su estatus migratorio legal, el porcentaje de enganche será como mínimo del 10% y el porcentaje de calificación será de 5 puntos porcentuales menos.

Resguardo en Dólares de los Estados Unidos de América		
Ingresos Netos del Núcleo Familiar obtenidos en US\$	Calificación Máxima Permitida	
	Viviendo en Guatemala	Viviendo en el Extranjero (*)
De 75.01% hasta 100.00%	35.00%	35.00%
De 50.01% hasta 75.00%	32.00%	32.00%
De 25.01% hasta 50.00%	28.00%	No aplica
De 00.00% hasta 25.00%	25.00%	No aplica

(\*) Para los guatemaltecos viviendo en el extranjero que no presenten documento en el cual conste su estatus migratorio legal, el porcentaje de enganche será como mínimo del 10% y el porcentaje de calificación será de 5 puntos porcentuales menos.

### 5.3 Resguardo Máximo:

Resguardo en Quetzales		
Tipo de Caso	% Resguardo Máximo	
	Viviendo en Guatemala	Viviendo en el Extranjero (*)
Caso Proyectado	100%	95%
Casos Existente	85%	85%

(\*) Para los guatemaltecos viviendo en el extranjero que no presenten documento en el cual conste su estatus migratorio legal, el resguardo de asegurabilidad máximo será 5 puntos porcentuales menos.

Resguardo en Dólares de los Estados Unidos de América			
Ingresos Netos del Núcleo Familiar obtenidos en US\$	Tipo de Caso	Resguardo Máximo	
		Viviendo en Guatemala	Viviendo en el Extranjero (*)
De 75.01% hasta 100.00%	Proyectado	95.00%	95.00%
	Existente	85.00%	85.00%
De 50.01% hasta 75.00%	Proyectado	90.00%	90.00%
	Existente	80.00%	80.00%
De 25.01% hasta 50.00%	Proyectado	85.00%	85.00%
	Existente	75.00%	75.00%
De 0.00% hasta 25.00%	Proyectado	80.00%	80.00%
	Existente	70.00%	70.00%

(\*) Para los guatemaltecos viviendo en el extranjero que no presenten documento en el cual conste su estatus migratorio legal, el resguardo de asegurabilidad máximo será 5 puntos porcentuales menos.

5.4 El porcentaje máximo de resguardo se otorgará en función al precio de venta o al Valor FHA, el que sea menor.

## **6. CRÉDITOS CON SUBSIDIO FOGUAVI**

### **6.1 Requisitos para obtener el subsidio otorgado por FOGUAVI:**

6.1.1 Ser guatemaltecos.

6.1.2 Tener constituido un núcleo familiar, presentado fotocopia completa de la cédula de vecindad de los integrantes del núcleo familiar y original de la partida de nacimiento de los hijos, en su caso.

6.1.3 Carecer de bienes inmuebles, presentando el original de Carencia de bienes de los miembros del núcleo familiar mayores de 18 años.

6.1.4 Tener ingresos familiares mensuales entre dos y cuatro salarios mínimos.

6.1.5 No haber ocupado ilegalmente cualquier propiedad pública o privada.

6.1.6 No haber sido beneficiado con otro subsidio.

6.1.7 Presentar declaración jurada simple de los solicitantes en la cual consten los requisitos establecidos en los numerales anteriores.

## **7. PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS**

### **7.1 Recepción de Solicitudes**

7.1.1 El Departamento de Análisis de crédito recibe expedientes de la Subgerencia de Proyectos y Vivienda y de la División de Promoción y Mercadeo, se confirma la recepción de los expedientes por medio del sistema.

### **7.2 Análisis de Riesgo**

#### **7.2.1 Antecedentes**

7.2.1.1 Experiencia crediticia en casos FHA. Si un solicitante tiene una referencia por un reclamo de seguro de hipoteca, podrá ser objeto de un nuevo crédito, siempre y cuando haya transcurrido un año desde la Escritura Traslativa de dominio del inmueble objeto del reclamo y durante ese período demuestre un buen registro crediticio. Si la persona tiene un caso en referencia con mora, se deberá poner al día para ser sujeto de análisis de crédito.

7.2.1.2 Consultar referencias comerciales, crediticias y judiciales, en cualquier buró de crédito, pudiendo ser información pública.net, trans-unión y Central de Riesgo de la Superintendencia de Bancos, entre otros. Asimismo, la consulta a la Central de Riesgos de la Superintendencia de



Bancos será obligatoria desde el momento que se autorice su utilización para el FHA.

## **7.2.2 Validar la información**

### **7.2.2.1 Validación del formulario Lista de Chequeo de los requisitos generales (Forma 2-0/00).**

7.2.2.1.1 La División de Promoción y Mercadeo revisará que la documentación presentada este conforme lo descrito en este formulario, dejando constancia dentro del sistema de los requisitos que no se cumplieron. Si el expediente no estuviera completo se devolverá al Promotor.

### **7.2.2.2 Validación del formulario de solicitud de Resguardo de asegurabilidad, Forma FHA 2-2/00, referente a:**

7.2.2.2.1 Tipo de operación: Se revisa que la documentación presentada cumpla con los requisitos establecidos para cada tipo de operación.

7.2.2.2.2 Monto solicitado: Se revisa que no exceda del monto de resguardo recomendado por la Subgerencia de Proyectos y Vivienda; y que no exceda del monto máximo autorizado de Q.2,000,000.00.

7.2.2.2.3 Tasa de interés: Se revisa que la tasa de interés corresponda a la autorizada por cada entidad aprobada.

7.2.2.2.4 Plazo y edad: Que el plazo de la operación y la edad del o los solicitantes este de acuerdo con la tabla de plazos establecida en el presente Manual.

7.2.2.2.5 Núcleos Familiares: Se verifica que el nombre del o los solicitantes este conforme a su Cédula de Vecindad. Para futuros cónyuges, se deberá presentar acta notarial de compromiso matrimonial, en la cual se deberá estipular que el matrimonio se realizará en un plazo no mayor de 6 meses. Cuando se produzca algún cambio en la solicitud y el plazo estipulado en el compromiso matrimonial ha vencido, se suspenderá el expediente hasta que se realice el matrimonio. Se verificará que en la Cédula de Vecindad el estado civil sea soltero.

7.2.2.2.6 Confirmar telefónicamente las referencias familiares y comerciales.

**7.2.2.3 Validación del formulario de Confirmación de Empleo e Ingresos, Forma FHA 2-3/00, y las constancias de trabajo y otros documentos en los cuales se certifican los ingresos, referente a:**

7.2.2.3.1 Datos del empleador: Nombre o razón social, nombre comercial, dirección, teléfonos y actividad principal de la empresa.

7.2.2.3.2 Estabilidad Laboral y la posición que ocupa: Fecha de ingreso a la empresa, puestos que ha desempeñado el solicitante en el centro de trabajo.

7.2.2.3.3 Ingresos, Descuentos, forma de pago y características del empleo: Salarios, comisiones, bonificaciones mensuales, 1/12 parte del aguinaldo y 1/12 del bono 14, estabilidad del empleo, vigencia del empleo y su forma de pago.

7.2.2.3.4 Validación de los firmantes de la forma FHA 2-3/00: Que los nombres y puestos reportados correspondan a los firmantes del formulario.

7.2.2.3.5 Corroborar telefónicamente datos laborales (fecha de ingreso, salario, deducciones, dirección laboral y otros).

7.2.2.3.6 El formulario de confirmación de empleo e ingresos, las constancias de trabajo y otros documentos en los cuales se certifican los ingresos deben tener como máximo 6 meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito.

#### **7.2.2.4 Validación de Estados Financieros y la constancia de ingreso, referente a:**

7.2.2.4.1 Datos generales de la empresa: Nombre o razón social, nombre comercial, dirección, teléfonos.

7.2.2.4.2 Actividad Económica: Actividad principal a la que se dedica la empresa.

7.2.2.4.3 Estabilidad de la fuente de ingresos: se verificará mediante los documentos presentados.

7.2.2.4.4 Determinación de la utilidad mensual: La utilidad reportada es dividida entre el número de meses a que corresponde el formulario de Estados Financieros.

7.2.2.4.5 Validación de los firmantes en los Estados Financieros.

7.2.2.4.6 La constancia de ingresos y otros documentos en los cuales se certifican los ingresos deben tener como máximo 6

meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud de crédito.

### **7.2.3 Visita de Campo**

Se realizará hasta un máximo de dos visitas de campo para un mismo solicitante, cuando se presenten una o más de las siguientes situaciones:

7.2.3.1 Cuando la documentación presentada no permite corroborar los ingresos.

7.2.3.2 La información presentada por los solicitantes contiene inconsistencias.

7.2.3.3 El o los solicitantes desarrollan actividades en el sector informal. (Solicitantes que no tengan declaraciones de impuestos). Esta visita se podrá realizar en cualquier lugar de la República y se cobrará el costo de acuerdo al Reglamento de Viáticos.

### **7.2.4 Capacidad de Pago**

7.2.4.1 Definición de la cuota mensual: se integrará por los pagos de intereses, amortizaciones a capital, impuesto único sobre inmuebles, prima de seguro incendio y terremoto, prima de seguro de desgravamen, prima FHA y otros recargos (si aplica).

7.2.4.2 Definición de ingreso mensual bruto: se considera como ingreso mensual bruto a la suma del sueldo Ordinario, Comisiones (promedio de los últimos 6 meses), Bonificaciones (promedio de los últimos 6 meses), Honorarios (promedio de los últimos 6 meses), 1/12 del Bono 14 y 1/12 del Aguinaldo (sin exceder a 1/12 del 100% del sueldo ordinario más comisiones).

7.2.4.3 Descuentos: IGSS, Timbres Profesionales, ISR, Plan de Pensiones, Auxilio Póstumo, Montepío, IPM, IVA y otros.

7.2.4.4 Definición de Ingreso Mensual Neto: El Ingreso Mensual Neto del o los solicitantes es la diferencia entre el ingreso mensual bruto menos los descuentos determinados en el numeral anterior.

7.2.4.5 La capacidad de pago se determina al dividir la Cuota Mensual más la cuota del pago de otra vivienda dentro del Sistema FHA entre el Ingreso Mensual Neto. En el caso de solicitantes viviendo en el extranjero que no presenten constancia de ingresos, el parámetro para determinar su capacidad de pago, será que el promedio del historial de remesas sea igual o superior a la cuota nivelada.

## **8. Comité de créditos**

### **8.1 Integración del comité de crédito**

**8.1.1 Comité I:** Integrado por un analista de créditos y el Jefe del Departamento de Análisis de Crédito.

**8.1.2 Comité II:** Integrado por el Subgerente Administrativo, el Jefe de Operaciones y el Jefe de Análisis de Crédito. En caso, existiera ausencia del Jefe de Operaciones y/o del Jefe de Análisis de Crédito, el Subgerente Administrativo, podrá designar la persona que los sustituya. En caso de ausencia del Subgerente Administrativo podrá actuar el Gerente o el Subgerente de Proyectos y Vivienda.

## **8.2 Facultades**

### **8.2.1 Comité I:**

8.2.1.1 Aprobar las solicitudes que cumplan con la normativa del presente manual.

### **8.2.2 Comité II:**

8.2.2.1 Aprobar o suspender casos de solicitantes que tienen referencias de reclamos de Seguro de Hipoteca.

8.2.2.2 Aprobar o suspender casos que tengan características no contempladas en el presente manual.

## **9. Aprobación, Suspensión o Rechazo de una Solicitud**

9.1 La Aprobación de un caso tendrá una vigencia de cuatro meses calendario para la emisión del Resguardo de Asegurabilidad, contados a partir de la fecha en la cual se emitió el dictamen de Análisis de Crédito. Posteriormente, se deberá validar la fuente de ingresos y proceder a emitir un nuevo dictamen.

### **9.2 El trámite de un caso se suspenderá, si sucede alguna de las siguientes situaciones:**

9.2.1 La información y/o documentación presentada contiene inconsistencias o errores.

9.2.2 No tiene suficiente capacidad de pago.

9.2.3 El solicitante presenta malas referencias comerciales, crediticias, judiciales y/o malas referencias en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos, en el momento que el FHA tenga acceso a la misma.

**9.3 El trámite de un caso se rechazará, si sucede alguna de las siguientes situaciones:**

9.3.1 En las visitas de campo efectuadas, no se comprueba la relación laboral, la existencia del negocio o los ingresos; y ratificado por el supervisor de análisis de crédito.

9.3.2 La información y/o constancias presentan alteración evidente.

**10. Proceso de Precalificación**

10.1 El promotor o el solicitante enviará al FHA la información sobre el ingreso del núcleo familiar y sus descuentos, a través de medios electrónicos, a través del servicio de correo o personalmente.

10.2 La precalificación no tendrá costo y tiene como propósito efectuar un preanálisis de la capacidad de pago del potencial comprador, la misma no tendrá carácter de definitiva en el caso de que las condiciones que se declararon oportunamente no sean reales.

**11. Otros tipos de operación**

**11.1 Liberación de Gravamen Hipotecario:**

Para este tipo de operación se aplicarán los requisitos generales y específicos establecidos en el presente manual de créditos por tipo de actividad y adicionalmente se establecen los siguientes:

11.1.1 Fotocopia de la certificación reciente del Registro de la Propiedad Inmueble, donde conste los derechos de dominio y el gravamen vigente.

11.1.2 Estado de cuenta extendido por el acreedor hipotecario, en el cual conste el saldo de capital, intereses y demás gastos, a la fecha de presentación de la solicitud; debidamente firmado por el responsable y su sello respectivo.

**Fuente: Secretaría de Junta Directiva, año 2008**