UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE TRÁMITE, DE LOS CRÉDITOS SOLICITADOS ANTE LA GERENCIA DE NÚCLEOS ENDÓGENOS DE FONDAFA.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ING. NILDHA DEL NOGAL

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la tutoría del profesor: GUILLERMO YABER

Caracas, Julio del 2007.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 / Fax: 404-43-52
Dirección General de los Estudios de Post-Grado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

A C T A

Nosotros, Guillermo Yáber (Asesor) y Guillermo Zerpa, designados por la Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos de esta universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado **"DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE TRAMITE DE LOS CREDITOS SOLICITADOS ANTE LA GERENCIA DE NUCLEOS ENDOGENOS DE FONDAFA"**, presentado por la estudiante Nildha Dianorah Del Nogal Barrios, Cédula de Identidad N° V.-12.748.610, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 19 de septiembre de 2007, declaramos que:

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
b) El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
c) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
d) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.
e) Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de **DIECIOCHO (18)** puntos.

En fe de lo cual, nosotros los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el trabajo de la estudiante Nildha Dianorah Del Nogal Barrios, firmamos la presente acta en Caracas, a los diecinueve días del mes de septiembre de dos mil siete.

Guillermo Yáber
C.I. 3.973.711

Guillermo Zerpa
C.I.3.727.547

APROBACION DEL JURADO

Este jurado aprueba el trabajo especial de grado titulado **"DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE TRÁMITE, DE LOS CRÉDITOS SOLICITADOS ANTE LA GERENCIA DE NÚCLEOS ENDÓGENOS DE FONDAFA"** que la Ingeniero Nildha Del Nogal, presenta al comité evaluador de la división de Post Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, en cumplimiento con los requisitos exigidos en el reglamento interno de la Universidad para optar al titulo de "Especialista en Gerencia de Proyectos".

Jurado Examinador

_____
Nombre:
Cedula de Identidad No.

_____
Nombre:
Cedula de Identidad No.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por haberme permitido vivir cada inolvidable día de mi postgrado, sus lágrimas y sus miles de risas.

A mi madre y a mi hermana por apoyarme tanto.

A mis amigos, quienes me ayudaron estratégicamente a lograr esta meta.

A los regalos que me dejo el aula por su apoyo, sus abrazos y su amistad.

Al los profesores Guillermo Yaber y Guillermo Zerpa, por su orientación, y confianza.

Dedico este trabajo a José Félix, por esperarme en casa cada sábado, e impulsarme a seguir viva y adelante, Alfonso mi "hijo mayor" por su gran cariño; los amo inmensamente, que Dios los bendiga y me permita hacerlos muy grandes...
A mi misma, por llegar...
A mis amigos, porque todos son mi mas grande tesoro...

RESUMEN

La Misión Vuelvan Caras fue creada en el año 2004, enmarcada en el plan social 2004-2007 del Gobierno Bolivariano de la Republica de Venezuela, y tiene como objetivo principal capacitar a sus integrantes en una actividad productiva especifica, para luego, organizados en Cooperativas ser incorporadas a la actividad económica Venezolana.

Una vez culminado este paso, las Cooperativas pertenecientes al frente agrícola, presentan sus proyectos de Crédito ante la Gerencia de Núcleos Endógenos de **FONDAFA** la cual fue creada para financiar exclusivamente a este tipo de proyectos, que una vez recibidos, inician el proceso de tramitación que culmina con la liquidación del mencionado Crédito.

Este proceso, ha venido presentando un marcado retraso desde la creación y ruteo del trámite en el sistema, su recorrido por las demás Estaciones o Departamentos de la institución que elaboran actividades específicas hasta su final, momento en el cual es depositado el dinero de la primera partida.

La problemática fue evidenciada debido al prolongado tiempo de duración de este recorrido, manifestada repetidamente por los beneficiarios y dio origen la necesidad de realizar un Diagnostico, a través de la revisión del treinta por ciento (30%) del total de los trámites crediticios efectuados en la gerencia desde su creación, con lo cual se logro identificar los cuellos de botellas, determinar las causas que los originan y además elevar propuestas que permitan:
A **mediano plazo**, optimización del proceso de tramitación de los créditos solicitados y su mejora del tiempo de liquidación y seguimiento crediticio.
A **largo plazo**, consolidar a la Gerencia de Núcleos de Desarrollo Endógeno (NUDE), como un departamento independiente dentro de la organización de FONDAFA, responsable de financiar a ese sector de la población venezolana, que inicia su integración a la economía productiva del país, enmarcado dentro de las políticas sociales de la Misión Vuelvan Caracas (MVC) y relacionadas desde ya, con la seguridad agroalimentaria futura.

Palabras claves: Trámite Crediticio, NUDE, Estaciones, MVC.

Ing: Nildha Del Nogal
Ing_ndelnogal@yahoo.es

INDICE

INDICE ..... **IV**

CAPITULO I **1**

RESUMEN DE LA PROPUESTA 1
PALABRAS CLAVES *1*
JUSTIFICACION 2
INVESTIGACIÓN EVALUATIVA. 2
PROBLEMA 3
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 3
OBJETIVOS DEL PROYECTO 4
OBJETIVO GENERAL *4*
OBJETIVOS ESPECÍFICOS *4*
MÉTODO 4
MARCO ORGANIZACIONAL *4*
VISIÓN Y MISIÓN. *4*
VISIÓN *4*
MISIÓN *5*
PLANES *5*
MARCO DE REFERENCIA 5
MARCO CONCEPTUAL *5*
MARCO METODOLÓGICO *6*
RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES *8*
CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES *8*
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS *9*
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN *9*
COSTO TOTAL *9*
PALABRAS CLAVES: *10*

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL. **11**

AGRICULTURA 11
AGRICULTURA SUSTENTABLE 11
SISTEMA AGRICOLA 11
INSTITUCIONES FINANCIERAS 12
CRÉDITO 12
CREDITO BANCARIO 12
CLASIFICACION DEL CREDITO 13
EL ANALISIS DEL CREDITO 14
CREDITOS AGROPECUARIOS 14
CAPITAL SOCIAL 15
COOPERATIVAS 15
PROGRAMAS ESPECIALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO 15
PROGRAMA SOCIAL 16
PROGRAMAS ORDINARIOS DE FINANCIAMIENTO 16
DESARROLLO ENDOGENO 16
LA POLÍTICA DEL DESARROLLO ENDOGENO BOLIVARIANO 17
NÚCLEOS DE DESARROLLO ENDOGENO 19
Objetivos *19*
ETAPAS *19*

EXPANSIÓN *20*
MISIÓN VUELVAN CARAS *20*
ORGANISMOS PARTICIPANTES Y EJECUTORES 22

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL 24

HISTORIA. 24
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN 25
SERVICIOS OFRECIDOS POR FONDAFA 26
VALORES DE LA INSTITUCIÓN 26
LA GERENCIA DE NÚCLEOS DESARROLLO ENDOGENOS (NUDE) 27
CREACION DEL TRÁMITE DE CREDITO EN LA GERENCIA NUDE 28
PROCESO DE TRAMITACIÓN DEL CREDITO EN LA GERENCIA DE NÚCLEOS ENDOGENOS 28
DEPARTAMENTO NUDE 28
CAF LEGAL 30
CAF TECNICO 30
COMITÉ DE CREDITO 31
DIRECTORIO 31
CAF DOCUMENTACION 31
AUTENTICACION 31
TESORERIA 32
PLANES INMEDIATOS DE LA GERENCIA NUDE 34
UBICACIÓN ACTUAL DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FONDAFA 35

CAPITULO IV: EVALUACIÓN 36

PROBLEMÁTICA 36
PROPÓSITO DE LA EVALUACION 37
MARCO METODOLOGICO 37
PLANIFICACION DE LA EVALUACION 39
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS 40

CAPITULO V: EVALUACION DEL PROYECTO 45

FASE DE VALORACION 45
EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL 45
LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO 46

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 47

BIBLIOGRAFÍA 54

ANEXOS 55

CAPITULO I

RESUMEN DE LA PROPUESTA

FONDAFA es la Entidad Financiera encargada de otorgar créditos al sector Agrícola del país dentro de su organización, existe la **Gerencia de Núcleos Endógenos (NUDE)**, creada específicamente para otorgar el financiamiento a los principales planes sociales gubernamentales y a través de la cual se destinan recursos a las cooperativas formadas previamente, para que se inserten en la economía nacional, iniciando con la Misión Vuelvan Caras (MVC), creada en el año 2004 dentro del plan social 2004-2007.

Para lograr este financiamiento existe un proceso de tramitación de los créditos solicitados ante la gerencia, el cual ha venido presentando un marcado retraso desde el inicio hasta su final liquidación.

Este proyecto tiene como objetivo principal realizar un diagnostico de dicho proceso con la finalidad de identificar los posibles cuellos de botellas, determinar las causas que los originan y elevar propuestas que permitan:

A **mediano plazo**, optimizar el proceso de tramitación de los créditos solicitados y la mejora del tiempo de liquidación y seguimiento crediticio.

A **largo plazo**, consolidar a la Gerencia de NUDE, como un departamento independiente dentro de la organización de FONDAFA, responsable de financiar al sector de la población venezolana que inicia su integración a la economía productiva del país, enmarcado dentro de las políticas sociales de MVC y relacionadas desde ya, con la seguridad agroalimentaria futura.

PALABRAS CLAVES

Tramite Crediticio: incluye todo el proceso de introducir en el sistema operativo de FONDAFA, los datos del cliente (en este caso Cooperativas Misión Vuelvan Caras), el plan de inversión sobre el cual esta basado el crédito solicitado, los análisis de factibilidad económico-financiero y agroproductivo del solicitado crédito, todo esto bajo una codificación especifica, que en adelante será su número de identidad, y realizar el recorrido final por las diferentes estaciones, hasta su liquidación **(deposito del recurso en las cuentas bancarias).**

NUDE: Núcleo de Desarrollo Endógeno.

Estaciones: Se refiere a los diferentes Departamentos de FONDAFA por los cuales realiza el recorrido el trámite crediticio desde su creación hasta su final liquidación.

MVC: Misión Vuelvan Caras. Programa Social del Gobierno Bolivariano de Venezuela, creado con la finalidad de capacitar y otorgar recursos a personas consideradas hasta ahora excluidas de la economía nacional, en diferentes áreas, denominados frentes de producción, y organizados en Cooperativas.

JUSTIFICACION

FONDAFA: Fondo de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Afines, con sede principal en la Ciudad de Caracas, en la esquina de Socarras, la Hoyada, es una Entidad Financiera del sector Agrícola del país y dentro de su Organización, existe la **Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos**, creada específicamente para otorgar el financiamiento de uno de los principales planes sociales de la Nación relacionados con este sector productivos como lo es la Misión Vuelvan Caras, programa bandera del Gobierno Bolivariano de Venezuela, a través de la cual se destinan recursos a las cooperativas formadas previamente en esta misión, para que se integren a este importante sector de la economía, mediante la obtención y comercialización de productos del agro y/o el mar, principalmente. Una vez culminado su proceso formativo la Cooperativas MVC elaboran un proyecto productivo, el cual es presentado ante la Gerencia NUDE para su análisis y posterior financiamiento que representa para sus integrantes el verdadero cumplimiento del objetivo principal de la Misión.

La realidad actual de la mayoría de estos proyectos, refleja que no todos han alcanzado este punto, lo cual ha generado descontento en los beneficiarios, alerta en los representantes de las instituciones relacionadas, con este plan social, y la problemática principal de la Gerencia NUDE de Fondafa; motivo principal de la realización de este trabajo

INVESTIGACIÓN EVALUATIVA.

El **Medio** de esta investigación esta dado por el Proceso de Tramite Crediticio de la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos (NUDE) de FONDAFA.

Los **Fines** son:

- Realizar el Diagnostico de las causas de retraso del proceso de trámite crediticio.

- Formulación de Propuestas que permitan la optimización del Proceso y la Consolidación de la Gerencia NUDE dentro del organigrama de la institución.
- Liquidación Final del mayor numero de Tramites Crediticios.

PROBLEMA

Retraso en el proceso de Tramitación de los créditos solicitados ante la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos de FONDAFA, y su liquidación.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Técnicamente, optimización del proceso de Tramitación Crediticio.

Socialmente, cumplir los fines de la Misión Vuelvan Caras de incluir a las Cooperativas al proceso productivo del país.

Económicamente, garantizar el retorno del capital (rentabilidad del proyecto financiado).

Estratégicamente, consolidar la Gerencia: la optimización del proceso, repercutiría positiva e indiscutiblemente en la eficiencia de las labores de la Gerencia NUDE, consolidando su labor dentro de la Organización FONDAFA.

Implicaciones de su no-atención:

Retrasos y paralización del financiamiento a los créditos solicitados, lo cual influye tanto en el comienzo de las actividades productivas de la Cooperativa, como en la llegada “a tiempo” de los recursos con el ciclo particular del rubro financiado.

Cuando se retrasa el tiempo de liquidación, generalmente han cambiado los precios de la materia prima solicitada en el plan de inversión inicial y se modifica el alcance de los proyectos de las Cooperativas.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnostico en el proceso de Tramite de los créditos solicitados ante la Gerencia de Núcleos de Desarrollo Endógenos de FONDAFA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las Estaciones del recorrido de trámite, en las cuales se presentan retrasos.
Determinar las causas que originan los retrasos del proceso de trámite.
Elaborar una propuesta de optimización del proceso de trámite, y consolidación de la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos.

MÉTODO

MARCO ORGANIZACIONAL

FONDAFA. Fondo de Crédito Agropecuario, Forestal y Afines.
Entidad Financiera Gubernamental, encargada de promover el desarrollo de una agricultura sustentable, y financiar el Plan de Siembra establecido por el organismo rector de la política agrícola, de acuerdo a la zonificación de los cultivos, de las comunidades agrícolas, fundada el 21 de octubre de 1999 para "garantizar el crédito oportuno y eficiente dirigido al sector agropecuario a los fines de lograr la seguridad alimentaría de la población"

VISIÓN Y MISIÓN.

VISIÓN

Ser una institución de excelencia que estratégicamente soporte y apoye las necesidades financieras para los sectores agrícolas, pecuarios, pesqueros, forestales y afines, mediante una acción productiva institucional de la más alta calidad, dirigida al desarrollo integral de los

pequeños y medianos productores del campo, como factores sustantivos en la economía del país y de la soberanía nacional.

MISIÓN

Ejecutar la gestión crediticia del Estado Venezolano para los sectores agrícolas, pecuarios, pesqueros, forestales y afines, con el objetivo de viabilizar el acceso de los pequeños y medianos productores a los recursos financieros a fin de convertir su actividad en generadora de productividad y mejorar la calidad de vida individual y comunitaria.

PLANES

Los Principales Planes inmediatos de la Gerencia NUDE son:

El seguimiento crediticio (técnico–productivo) de los recursos financiados a las Cooperativas de la Misión Vuelvan Caras 2005. El financiamiento y seguimiento de las solicitudes de créditos de las Cooperativas de la Misión Vuelvan Caras 2006.

La Gerencia de Núcleos de Desarrollo Endógeno fue creada dentro de FONDAFA en el año 2004, para responder a la necesidad de canalizar recursos destinados a financiar los distintos planes sociales implantados por el Estado, enmarcados dentro del programa de la Misión Vuelvan Caras.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO CONCEPTUAL

- **DESARROLLO ENDÓGENO:** "puede entenderse como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural por la comunidad local utilizando el potencial de desarrollo que conduce a la mejora del nivel de vida de la población". Vásquez Barquero.

- **NÚCLEO DE DESARROLLO ENDÓGENO**: iniciativas productivas que emergen de un territorio, sector económico o empresa para aprovechar la capacidades, potencialidades y habilidades propias, con el fin de desarrollar proyectos económicos, sociales ambientales, territoriales y tecnológicos que permitan una economía mas humana, para una nueva vida económica del país.

PARTIENDO DE LA CONSTITUCIÓN BOLIVARIANA es el conjunto de planes y acciones Socio-Político-Económico-Tecnológico de cambio estructural, diseñados y ejecutados soberanamente "desde para y por dentro" de Venezuela, con el fin de construir redes orgánicas regionales (polos) y locales (núcleos) endógenos de desarrollo, es decir, unidades básicas para acumular y sedimentar capitales**.**

MARCO METODOLÓGICO

Fase 1 (Análisis del proceso)

- Revisión de la BASE CUBO: base consolidada del total de trámites crediticios realizados en la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos, desde el 2005 con los recursos asignados para otorgar financiamiento a la primera avanzada de Misión Vuelvan Caras 2004-2005, por parte del Ministerio para la Economía Popular MINEP y recursos propios de FONDAFA. Esta base contiene la información general de cada trámite, su monto aprobado, rubro (vegetal o animal), los años de plazo, fecha de creación y de liquidación, con estos últimos datos podemos pasar al segundo punto de esta fase.

- Revisión del tiempo promedio de duración del trámite crediticio en cada estación (departamentos). Cada estación cumple una función específica de análisis y documentación del trámite hasta su destino final, que es la liquidación del crédito.

  El sistema de información interno de FONDAFA permite verificar la entrada (fecha y hora) del trámite en cada estación e incluso el nombre del funcionario al cual le fue asignado. Revisar detalladamente el historial de cada tramite

individual, nos va a permitir a su vez promediar el tiempo de duración de estos en cada estación o departamento.

- HITO: Obtención de los principales cuellos de botella del tramite crediticio.

Fase 2 (Identificación)

- Identificación de las estaciones o departamentos problemas: finalizada la fase anterior, será posible puntualizar la localización de las estaciones donde se presentan los principales problemas de tiempo del recorrido del crediticio, con la observación de los resultados extraídos del sistema interno de tramite, en días totales de duración, los cuales una vez organizados en una tabla se promediaron por estaciones o departamentos (ver tablas de base de datos).

- HITO: Obtención de las principales causas que originan el retraso de la liquidación final del trámite crediticio.

Fase 3 (Proposición de mejoras al proceso)

- Elaboración de propuestas de optimización del proceso de tramite crediticio de la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos, las cuales una vez aceptadas por la gerencia para una futura implementación, permitirán la agilización del recorrido del tramite crediticio, repercutiendo directamente en el cumplimiento de las metas de la gerencia fijadas en referencia al otorgamiento de financiamiento, y que a su vez enmarquen la consolidación de la gerencia NUDE dentro del organigrama de FONDAFA

- HITO: Propuestas de optimización del proceso, y de la Consolidación de la Gerencia de Núcleos Endógenos.

RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES

El Diagnostico en el proceso de Trámite de los Créditos solicitados ante la Gerencia de Núcleos de Desarrollo Endógenos de FONDAFA, permitirá:

Identificar las Estaciones, del recorrido de trámite crediticio, en las cuales se presentan retrasos, es decir, los "cuellos de botella".

Precisar las causas que originan los retrasos del proceso de trámite.

Elaborar una propuesta de optimización del proceso de trámite, que a su vez permita la consolidación de la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos.

A mediano plazo, optimización del proceso de tramitación de los créditos actualmente solicitados ante la Gerencia de Núcleos Desarrollo Endógenos, con la mejora del tiempo de liquidación y aseguramiento de la realización del seguimiento crediticio.

A largo plazo, Consolidar a la Gerencia de Núcleos Endógenos, como un departamento independiente dentro de la organización de FONDAFA, responsable de financiar a ese sector de la población venezolana, que inicia su integración a la economía productiva del país, enmarcado dentro de las políticas sociales MVC y relacionadas desde ya, con la seguridad agroalimentaria futura.

CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES

- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, en sus artículos 305, 306 y 308.

- Decreto con Fuerza Ley de FONDAFA, según Gaceta Oficial No. 37317 de fecha

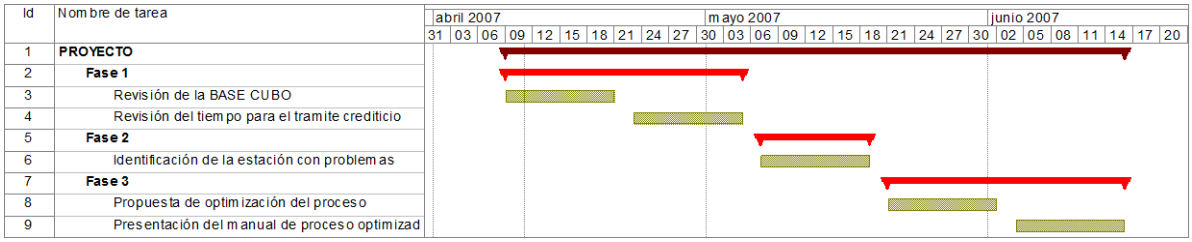
05/11/2001, articulo2, 7 literales (a, b, e, f, g, h) artículos 10,11 y 12.

- Las Políticas del Estado y los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para los años 2001 y 2007.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.
- Como se Constituye un Núcleo de Desarrollo Endógeno. MINEP,2004
- Proyecto para el Desarrollo de Núcleos Endógenos. FONDAFA, 2004.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



COSTO TOTAL

Personal (30.000Bs.-hora)(129 horas)	3.870.000
Materiales (papelería)	200.000
Equipos (adquisición de PC)	2.000.000
Servicios (Internet)	200.000
Otros (encuadernaciones)	200.000
Inscripción Créditos Académicos (Tutoría)	800.000
Total	**7.270.000**

PALABRAS CLAVES:

Tramite Crediticio: incluye todo el proceso de introducir en el sistema operativo de FONDAFA, los datos del cliente (en este caso Cooperativas Vuelvan Caras), el plan de inversión sobre el cual esta basado el crédito solicitado, los análisis de factibilidad económico-financiero y agro productivo del solicitado crédito, todo esto bajo una numeración especifica, que en adelante será su número de identidad, y realizar el recorrido final por las diferentes estaciones, hasta su liquidación (deposito del recurso en las cuentas bancarias).

NUDE: Núcleo de Desarrollo Endógeno.

Estaciones: Se refiere a los diferentes departamentos de FONDAFA por los que realiza el recorrido el trámite crediticio desde su creación hasta su final liquidación.

MVC: Misión Vuelvan Caras. Programa Social del Gobierno Bolivariano de Venezuela, creado con la finalidad de Capacitar y otorgar recursos a personas consideradas hasta ahora excluidas de la economía nacional, en diferentes áreas, denominados frentes de producción, y organizados en Cooperativas.

Cadenas Productivas: El ámbito de la relación entre productores agropecuarios, agroindustriales y el agro comercio. Incluye los agentes y factores económicos, que participan directamente en la producción, traslado, transformación y distribución mayorista de un mismo producto agropecuario.

Indicadores: Son unidades, criterios o características, que nos permiten medir, en el caso de los elementos cuantitativos, o verificar, en el caso de elementos cualitativos, si con nuestra intervención se producen cambios significativos.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

Los conceptos que a continuación se presentan, constituyen las definiciones básicas que permitirán la introducción al tema de la Agricultura enfocada desde el punto de vista Económico - Social según los planes del Gobierno Venezolano en este ultimo aspecto y los criterios asumidos por la Gerencia NUDE, los cuales se desarrollan entre una forma de tramitación crediticia, en la institución financiera (FONDAFA) y el desarrollo endógeno como hito (Gobierno), para otorgar financiamiento a los proyectos productivos presentados ante ella por la Cooperativas salientes de la Misión Vuelvan Caras que solicitan créditos.

AGRICULTURA

No se puede definir como una simple reunión de técnicas para producir alimentos, sino como el fundamento de grandes sistemas económicos, sociales, políticos (Gail 1990), ambientales, culturales, espirituales y cósmicos.

AGRICULTURA SUSTENTABLE

Es aquella, a través de la cual se debe asegurar la producción y el acceso a una alimentación suficiente y de buena calidad. Conservando a la vez las condiciones de vida para la población rural y los recursos naturales de los que dependen las presentes y futuras generaciones (FAO, 2002).

SISTEMA AGRICOLA

Grupo coherente y operacional de agentes y actividades económicas, sociales, culturales, que tienen en común el aumento de valor agregado de un producto o grupos de productos, y la satisfacción del consumidor.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

Según **Guerra (1958)** El sistema financiero esta compuesto por los mercados financieros y las instituciones financieras que en muchos aspectos crean los mercados.
Existen cuatro tipos de instituciones financieras que aceptan depósitos a la vista o de ahorros: Bancos Comerciales, Bancos Mutuos, Asociaciones de Préstamo y Ahorro y Uniones de Crédito. Ellas aceptan el dinero depositados por individuos, negocios y entidades gubernamentales.

CRÉDITO

Es una promesa de pago, implica el cambio de riqueza presente por riqueza futura. En la vida económica y financiera se entiende, por consiguiente, la confianza que tenemos en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

CREDITO BANCARIO

Según **Baptista (1985)**, las operaciones de depósitos de dinero, joyas y otros valores así como el otorgamiento de crédito que forman los dos pilares fundamentales de la Banca, se conocen desde hace mucho tiempo. Se asegura que en Babilonia 3.000 años antes de la era cristiana, estas operaciones se hacían con frecuencia.
En términos generales, el crédito se puede considerar como una demostración de confianza en la cual una Institución o un individuo dan a una persona, para que esta lo devuelva, en un futuro determinado, una cierta cantidad de dinero en términos bancarios, es un capital que se da a préstamo a una persona natural o jurídica para que lo devuelva en un plazo determinado, aceptando pagar los intereses pactados y cualquiera otra comisión autorizada. A este fin los bancos colocan los recursos disponibles provenientes de las operaciones pasivas y esas colocaciones permiten, a su vez, sufragar los gastos de administración, y

atender al pago de intereses derivados de los depósitos y ventas de títulos de valores; el Crédito Bancario es la operación activa por excelencia.

CLASIFICACION DEL CREDITO

Contretas (1989), plantea la siguiente clasificación:

Según el Sujeto

- Publico: cuando se otorgan a entidades oficiales: Ministerios, Institutos Autónomos, Empresas de Estado, Ejecutivos Estadales, Consejos Municipales.
- Privados: cuando se concede a personas jurídicas, privadas o personales naturales.

Según el Destino

- Crédito a la producción, la comercialización y a las actividades agropecuarias, forestales y pesca.
- Crédito al consumo.

Según el Plazo

- Crédito a corto plazo, hasta dos (2) años.
- Crédito a mediano plazo, de dos a cinco (2 a 5) años.
- Crédito a largo plazo, mas de cinco (5) años.

Según la Garantía

- Crédito prendario o pignoraticio cuando se dan en garantía bienes muebles, títulos, valores o semovientes.
- Crédito hipotecario: cuando la garantía esta representada por un inmueble.
- Crédito quirografario: cuando la garantía, a diferencia de los casos anteriores, no es real, sino basada en la confianza que se da al prestario o un fiador cuando se exige fianza solidaria de un tercero.

EL ANALISIS DEL CREDITO

Según **Gail (1990)** Los bancos siempre han conferido una importancia de primer orden al crédito en todas las etapas, en el análisis y evaluación para su aprobación, otorgamiento, administración de la cartera, conjunto de los créditos vigentes para vigilar el cumplimiento del programa de pagos establecidos hasta su completa cancelación.

En fin el análisis, evaluación o investigación del crédito, es la fase que significa el estudio contable y económico financiero con el fin de apreciar y poner de manifiesto los factores que posibilitan o que impiden la recuperación normal, del dinero que esta solicitando. Con ese análisis se busca, pues, evaluar la naturaleza y extensión de riesgo, entendiéndose por este la posibilidad de que no se pueda recuperar las cantidades dadas en préstamos, que se demore o se retarde su cancelación. Ese es uno de los problemas más complejos que deben enfrentar los bancos e institutos de crédito por cuanto en ese análisis puede radicar el éxito o fracaso o de la operación que se transmita.

El análisis del crédito se orienta a la consideración de los sujetos: 1) el solicitante que puede ser una persona jurídica o un particular, y donde se pondrá de relieve su solvencia moral y económica, destreza en los negocios, experiencia anterior; 2) el préstamo en si mismo, su finalidad, monto, plazo, intereses, garantía.

Al analista de crédito corresponde esta tarea en la práctica, de la cual deberá poner lo mejor de sus conocimientos, su objetividad, acusatorio, analítico y su honestidad profesional.

CREDITOS AGROPECUARIOS

Según **Hernández (1989)**, se entiende este sector a las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras y forestales.

El ejecutivo Nacional ha fijado para el presente año 2007 en 30% el monto mínimo de la cartera de crédito que debe orientarse hacia ese sector. Los créditos se otorgan en un plazo de hasta 10 años con garantía real y en intereses preferenciales no mayores de 85% del promedio al que hubieren otorgados créditos los 6 principales bancos del país en los últimos 90 días.

Los Bancos que incumplan la obligación de colocar en este sector el porcentaje establecido deberán pagar un interés al Banco Central de Venezuela que este instituto fijara de acuerdo al monto no cubierto de tales colocaciones.

CAPITAL SOCIAL

Constituye la capacidad de los individuos para asociarse o trabajar juntos, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes. Este capital depende del grado en que los participantes de una comunidad confían unos en otros, y de los valores y normas que comparten. (Universidad Metropolitana).

El capital social tiene que ver con cohesión social, con identificación con las formas de gobierno, con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad mas cohesiva y algo mas que una suma de individuos (Stephan Baas).

COOPERATIVAS

Las Cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente (Ley de Cooperativas).

PROGRAMAS ESPECIALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO

Destinados a otorgar financiamiento a los pequeños y medianos productores del agro sin perfil bancario, con una finalidad predeterminada hacia un rubro, una actividad productiva, un grupo social, un área o región geográfica en particular. La fuente de recursos para instrumentación de estos Programas proviene del Ejecutivo Nacional y/o de terceros.

PROGRAMA SOCIAL

Cuya finalidad es la de fortalecer a comunidades agrícolas y apoyar financieramente a los pequeños y medianos productores rurales sin perfil bancario. La fuente de recursos para este tipo de programas proviene del Estado, de terceros o de recursos propios.

PROGRAMAS ORDINARIOS DE FINANCIAMIENTO

Es el financiamiento dirigido a productores con perfil bancario. Se rige por lo establecido en los Contratos de Intermediación Financiera y Provisión de Fondos suscritos por las instituciones financieras. Los recursos de este programa provienen del Ejecutivo Nacional.

DESARROLLO ENDOGENO

Para Vásquez Barquero, ***el desarrollo endógeno puede entenderse como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural por la comunidad local utilizando el potencial de desarrollo que conduce a la mejora del nivel de vida de la población.***

La conceptualización del desarrollo regional endógeno surge a principio de los años ochenta, como consecuencia de la confluencia de dos líneas de investigación; una de carácter teórico, que siguiendo las teorías de desarrollo de los años cincuenta y sesenta, proponía que las acciones para el desarrollo de las localidades y regiones son mas eficaces cuando se emprenden desde el territorio; otra, de carácter empírico, que aparece a finales de los setenta como consecuencia de la interpretación de los procesos de desarrollo industrial que tenían lugar, desde hacia décadas, en localidades y regiones del sur de Europa.

La hipótesis de partida es que todas las comunidades territoriales tienen un conjunto de recursos (físico- natural, económico, humano, institucional y cultural)) que constituyen su potencial de desarrollo. Partiendo de ese potencial, la capacidad de liderizar su propio proceso de desarrollo, unido a la movilización de recursos propios de su área conduce a una forma de desarrollo que ha venido en denominarse Desarrollo Endógeno.

Friedman y Weaver, parten de la hipótesis que el espacio no es un mero soporte físico de los objetivos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social. Cada territorio se vincula al sistema de relaciones económicas de un país en función de su especificidad territorial, de la entidad económica, tecnológica, social y cultural.

El desarrollo regional endógeno además de un modelo de análisis, es una interpretación orientada a la a acción, que permite a las comunidades locales y regionales enfrentar los desafíos que significa la reestructuración productiva y el cambio estructural en lo político – social utilizando el potencial de desarrollo sostenible y duradero, por lo que trata de potenciar las dimensiones económicas, sociales y ecológicas del desarrollo.

LA POLÍTICA DEL DESARROLLO ENDOGENO BOLIVARIANO

Articulada al plan de Desarrollo Económico y Social 2002-2007, específicamente a las cinco líneas que se han popularizado como los equilibrios a lograr para superar las deformaciones estructurales heredadas, y que plantean dar acceso, herramientas y condiciones de ejercicio efectivo del poder al pueblo para profundizar la democracia participativa y protagónica.

Así mismo promueve la justicia social, estabilidad macroeconómica, internalización petrolera y la diversificación de la economía (no petrolera), la descentralización desconcentrada para el desarrollo sustentable y por ultimo la defensa de la Soberanía Nacional.

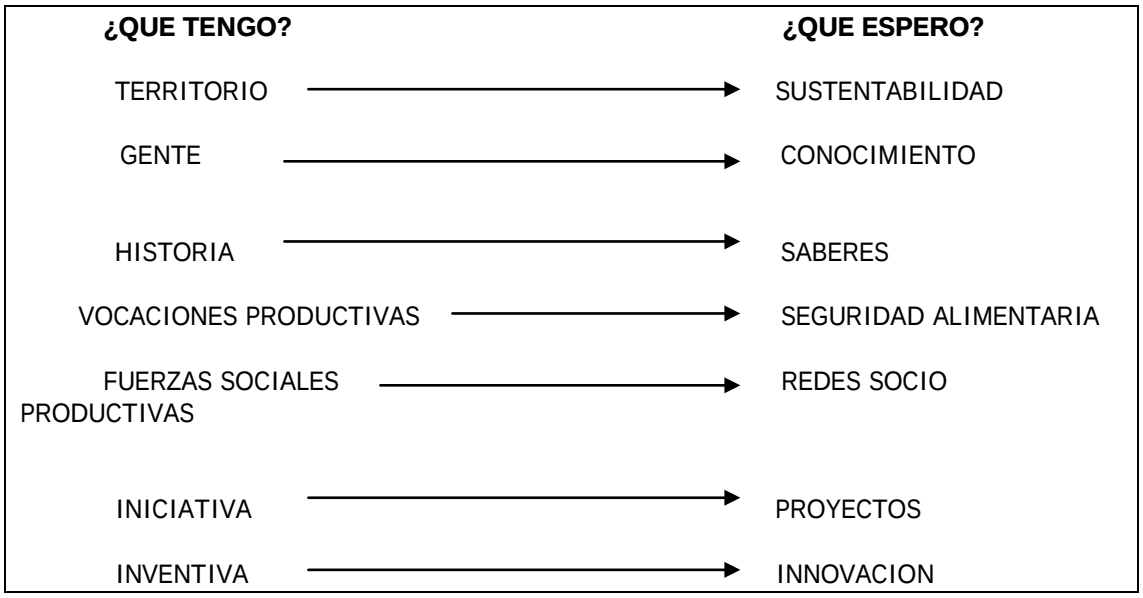
Considerada por el Gobierno como una forma de llevar adelante la transformación social, cultural y económica del sector de la sociedad excluido hasta ahora de la actividad económica Nacional. Esta basada en la reconquista de las tradiciones, el respeto al medio ambiente y las relaciones equitativas de producción, que permitan convertir recursos naturales en productos para consumir, distribuir y exportar al mundo entero.

El desarrollo endógeno, otorga poder a las comunidades organizadas para que desarrollen las potencialidades agrícolas, industriales y turísticas de sus regiones.

Incorpora a sus habitantes al sistema educativo, económico y social, y construye redes productivas donde todos participen en igualdad de condiciones y accedan fácilmente a la tecnología y el conocimiento.

Para este plan de desarrollo se pone al servicio de la gente toda la infraestructura del Estado que había sido abandonada (campos industriales, maquinarias, tierras, ociosas, entre otros)

como infraestructura productiva necesaria en los diferentes rubros para generar bienes y servicios.



Las Condiciones para que se de, el Desarrollo Endógeno Bolivariano son:

- En cada lugar donde haya una relación profunda de arraigo entre la comunidad y su región. Que la zona y su colectivo sean uno solo, enraizados en una tradición productiva, cultural e histórica.
- Donde la colectividad tenga conciencia de bienestar común, trabajando unida en beneficio de todos a través de un esquema cooperativo y democrático.
- Que los recursos de la zona permitan generar un conjunto de actividades productivas donde participen la colectividad en pleno, sin que nadie quede afuera, acabando con la exclusión social, cultural y económica. Esto se entiende como formación de cadenas productivas.

- Donde finalmente, presentes todas estas condiciones, la comunidad reciba un espaldarazo del estado a través del apoyo financiero, capacitación para el trabajo y la adopción de valores corporativos y participativos

NÚCLEOS DE DESARROLLO ENDOGENO

Se comenzaron a formar en Venezuela desde Marzo del 2004, entendidos como el primer eslabón de la dinámica territorial que parte del Plan Económico y Social 2001-2007 y constituyen la propuesta que busca incorporar a la sociedad excluida al nuevo modelo de desarrollo, el cual se activa cuando la comunidad se organiza y descubre potencialidades que pueden ser aprovechadas en beneficio de la colectividad.

Los NUDE intentan ser espacios para la construcción de un nuevo tipo de sociedad, en la que los fines e intereses de sus integrantes estén orientados a la búsqueda del bienestar común, más que a la acumulación de capital y al seguimiento de patrones.

Objetivos

En líneas generales, los objetivos de las políticas de NUDE son los siguientes:

- Organizar a las comunidades
- Erradicar la pobreza
- Mejorar la calidad de vida de las comunidades desasistidas y ubicadas en zonas demográficamente desconcentradas
- Propiciar la desconcentración de la población en el territorio nacional
- Impulsar una sociedad proactiva y productiva
- Restituir el sentido de ciudadanía participativa en las comunidades

ETAPAS

Los NUDE nacen tras el cumplimiento de los objetivos, políticas y condiciones anteriormente mencionadas y funcionan como un círculo espacial-social al que se van añadiendo anillos que reflejan su crecimiento gradual. Cada anillo representa una etapa de crecimiento.

El Estado aporta los recursos financieros a través de becas durante la capacitación en la Misión Vuelvan Caras, en diferentes actividades o rubros. Al finalizar esta capacitación, los participantes (lanceros) son organizados en Cooperativas y posteriormente reciben capital de trabajo a través de Créditos otorgados por las entidades financieras, sobre los proyectos productivos presentados ante ellas; pero la sustentabilidad del NUDE se basa en que el Estado reduzca gradualmente su participación y la comunidad comience a crecer, llegue a su "techo", sea productiva; genere y distribuya dividendos en la colectividad y el entorno.

En una perspectiva general, cuando las comunidades generen sus propios recursos, estos mueven la vida socioeconómica de la localidad, permiten que se contraten cooperativas de servicios diversos, propicien salarios dentro de la comunidad, el NUDE se hace sustentable.

EXPANSIÓN

Si el 90% de la comunidad conoce el Núcleo quiere decir que se cumplió el objetivo, entonces éste va a crecer, hasta relacionarse con espacios o comunidades adyacentes. Se dice, entonces, que sus círculos concéntricos comenzarán a ejercen influencia a su alrededor, contribuyendo a la DESCENTRALIZACIÓN y a equilibrar la relación entre espacio y sociedad, y asegurar de esa forma que no sigan existiendo regiones con alta población y concentración de servicios, escuelas, empleo, comercios, que contrastan con regiones con baja población, escasez de servicios, comercios y escuelas.

MISIÓN VUELVAN CARAS

Presentada el día 25 de Marzo de 2004 en el marco **del I Encuentro Nacional de Coordinadores y Facilitadores de los Núcleos Endógenos de Desarrollo.** En este evento el Presidente de la Republica hizo una exposición sobre la misión y la concepción del desarrollo y demando a los presentes realizar la urgente elaboración de materiales que socializaran y problematizaran la temática de desarrollo endógeno y sus múltiples implicaciones.

El primer ensayo DESARROLLO ENDOGENO Y LA MISIÓN VUELVAN CARAS fue publicado el 02 de Abril del 2004 en las mesas de trabajo del **I Taller Integral de Alto Nivel**, realizado por los Ministros y Viceministros del Gabinete, los directores de los diversos despachos y de los organismos adscritos, alto mando militar, alcaldes e invitados especiales. En este evento

el Ciudadano Presidente caracterizo los principales rasgos de la Misión Vuelvan Caras como **Catalizador** en el proceso de transición.

Con esta Misión se pretende llevar adelante el Desarrollo Endógeno como una herramienta para erradicar la pobreza de nuestro país. La Misión busca crear Núcleos de Desarrollo Endógeno a lo largo de todo el país como una estrategia que busca romper el modelo productivo capitalista, le da poder al pueblo y democratiza la riqueza nacional.

La Misión Vuelvan Caras esta organizada según las actividades productivas en Frentes de Batalla, siendo el Frente de Batalla Agrícola el 50%, en este sentido la articulación con el MAT pretende conducir la siembra tradicional con nuevos planes donde se incluye la agricultura en pequeña escala bajo una orientación agroecológica, considerando las principales limitaciones de la agricultura:

- Escasa productividad por hectáreas, la cual ha sido generada por distintos factores:
  Baja Calidad de las Semillas
  Fallas en el control de plagas y enfermedades
  Inexistencia de Sistema de Riego adecuado
  Alta erosión y pérdida de fertilidad del suelo
  Limitaciones tecnológicas
- Monocultivo e importación descontrolada.
- Aplicación de tecnologías inadecuadas, abuso de Agroquímicos.
- Monopolio de las aguas y suelos más productivos.
- Monopolio en los canales de procesamiento y comercialización.
- Alto nivel de desocupación y pobreza critica.
- Desajuste de los precios en la cadena de comercialización.
- Carencia de centros de acopio y cadenas en frío.
- Migración y abandono del campo.

ORGANISMOS PARTICIPANTES Y EJECUTORES

PDVSA visualiza el desarrollo social con una sinergia interinstitucional, es decir conjuntamente con otras instituciones del Estado.
Los lineamientos para conformar un Núcleo de Desarrollo Endógeno provienen del Ministerio Para la Economía Popular (MINEP), desde donde pasan al Ministerio de Energía y Petróleo (MEP), máximo ente regulador del negocio de los hidrocarburos, al cual se suscribe PDVSA como operadora de este sector.

La Oficina de Coordinación Nacional de NUDE del MINEP planifica los proyecto locales para la conformación de núcleos y a PDVSA dar soporte financiero y operativo.
La Capacitación es responsabilidad del INCE, en las diferentes actividades, así se han recibido en este sentido importante participación de organismo como CIARA, y el INEA en la transferencia tecnológica.

INTI lleva una importante participación resolviendo el vínculo definitivo de los cooperativistas con la tierra, a través de la emisión de las cartas agrarias que lo demuestran. Además ha sido el organismo encargado del fomento de los *Fundos Zamoranos*.

FONDAFA como muchas otras entidades financieras recibe finalmente los recursos económicos para el financiamiento de los Núcleos de Desarrollo Endógenos y las Cooperativas pertenecientes a la Misión Vuelvan Caras se encuentren ubicadas dentro o fuera de estos.
En FONDAFA la Gerencia de Núcleos Endógenos, tiene la función de otorgar Créditos a cada una de las Cooperativas cuyos proyectos han sido recibidos y analizados previamente, cumplen con los requisitos legales, viabilidad técnica y garantizan no solo el futuro retorno del capital sino además la rentabilidad para los cooperativistas.

El Desarrollo Endógeno (producir *de adentro hacia fuera*) es el fin que pretende alcanzar el Gobierno Bolivariano de Venezuela tras la implementación de su plan social 2004-2007 a la agricultura tradicional que hasta ahora no ha satisfecho las necesidades de la población. Esta actividad por años ha sido parte de las carteras de crédito manejadas por las instituciones financieras tanto públicas como privadas, quienes han apoyado su desarrollo en un país que tras la aparición del petróleo no solo perdió el titulo de Venezuela Agro Exportadora que durante muchos años mantuvo, sino casi por completo la tradición de "siembra" en sus campos, para sustituir por importaciones todo lo que abastecía los hogares. Desde este punto de partida, tratando de fusionar las tradiciones de las actividades agrícolas y financieras se pretende fomentar una nueva agricultura social, con criterios de financiamientos mas flexibles y respetando las tradiciones agrícolas, para lo que se toma la gerencia NUDE de FONDAFA como primer escenario.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

HISTORIA.

El Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal y Afines **FONDAFA** es un Instituto Autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Agricultura y Tierras **MAT**, mediante Decreto Nº 3.999 publicado en Gaceta Oficial Nº 38.294, de fecha 17 de Octubre del 2005.

El 21 de octubre de 1999, como parte del proceso de reorientación y modernización de las funciones de la Administración Central, y tomando en cuenta que para "garantizar el crédito oportuno y eficiente dirigido al sector agropecuario a los fines de lograr la seguridad alimentaría de la población, se requería de una institución financiera pública que canalizara eficientemente los recursos del Estado en el nuevo Gobierno Bolivariano", el Dr. Ignacio Arcaya, en cumplimiento de sus atribuciones como Presidente Encargado de la República, dicta el Decreto Nº 420, con Rango y Fuerza de Ley del Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal y Afines (FONDAPFA), publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 5.397 del 25.10.1999 quedando adscrito al Ministerio de Finanzas, asumiendo como patrimonio, entre otros recursos, los bienes del Fondo de Crédito Agropecuario, **F.C.A.** que pertenecía al MAT.

De esta manera, el FONDAFA adquiere un carácter más relevante dentro del Sistema Financiero Público, aumentando no sólo su alcance en la atención al productor, sino acercando la posibilidad de apoyo financiero hacia aquellos trabajadores del campo que por sus características específicas no podían acceder al crédito necesario para su desarrollo, al no poseer perfil bancario.

Debido al dinamismo que ha adquirido el sector agrícola venezolano y a la necesidad de adecuación que exige un estado moderno y en constante evolución, el 18 de septiembre de 2001 el ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías emite el Decreto Nº 1.435 con Fuerza de Ley la Reforma Parcial del Decreto de creación del Fondo, quedando establecida la modificación de los artículos 1°, 2°, 4°, 5°, 6°, 7°, 9°, 10°, 11°, 12°, 13°, 14°, 18°, 23°, 26°, 27°, 28°, 29° y 32°; se incluyen los artículos numerados como 8°, 12° y 31° y se suprime el artículo 17° del Decreto 420.

El Decreto Nº 1.435 fue publicado en la Gaceta Oficial No 37.317 de fecha 05 de Noviembre de 2001, ratificándose en ese día los cambios enunciados, estableciendo además que en lo sucesivo las siglas de la institución pasan a leerse como FONDAFA.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- Promover el desarrollo de una agricultura sustentable, cuya finalidad última apunta hacia la seguridad alimentaria de la población, mandato dispuesto en el marco constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

- Financiar el Plan de Siembra establecido por el organismo rector de la política agrícola, de acuerdo a la zonificación de los cultivos regionales, municipales y locales de las comunidades agrícolas y tomando en consideración los análisis de producción y productividad de los rubros que tradicionalmente se producen en Venezuela.

- Consolidar los sectores agrícola, vegetal, animal, pesquero y forestal, así como los servicios conexos relacionados con el medio rural, mediante el fortalecimiento e integración de las cadenas agro productivas.

- Apoyar financieramente a los productores del agro, privilegiando a aquellos que estén agrupados en organizaciones económicas colectivas para la producción, tales como Uniones de Prestatarios, Asociaciones y/o Cooperativas de Producción. Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población en general, y en especial de las familias de los pequeños y medianos productores, de las comunidades indígenas y la población campesina en pobreza extrema.

SERVICIOS OFRECIDOS POR FONDAFA

FINANCIEROS: solicitud de crédito, status de crédito, otorgamiento del crédito, consulta de saldo, estado de cuenta, seguro, comercialización, reestructuración, convenio de pago, cancelación de pago, emisión de carta orden.

NO FINANCIEROS: información de créditos, registro de clientes, reclamos y denuncias, cambio de asistencia técnica, renuncia al crédito, información de asistencia técnica, información de casa de insumos, información de agroindustria.

VALORES DE LA INSTITUCIÓN

Convivencia: estimular todas las conductas organizativas que aseguren las mejores relaciones interpersonales.

Humanismo: disposición a respaldar en nuestros procesos la calidad de los resultados organizativos, para que sirvan a las necesidades crediticias de los clientes naturales de FONDAFA.

Integración: intención sostenida para lograr la máxima cooperación entre los miembros que conforman nuestros equipos de trabajo.

Participación: considerar valiosa todas las propuestas para crear mejores formas de trabajo.

Igualdad: posición para entender el derecho de todos los pequeños y medianos productores del campo a acceder al crédito y a la protección de su actividad por el Estado Venezolano.

Respeto: consideración y atención a los deberes y derechos de todas las personas con las cuales nos relacionamos.

Ética: adhesión rigurosa a principios morales que garanticen una conducta ejemplar.

Calidad: Hacer las cosas de la mejor forma, hasta los menores detalles, cumpliendo con las especificaciones y los plazos para obtener los resultados previstos.

Equidad: tomar decisiones objetivas y acordes con las realidades que se nos presentan, de manera clara y transparente.

Responsabilidad: cumplimiento cabal y puntual de las obligaciones que se nos asignan en nuestros puestos de trabajo, acatando las normas y los procedimientos establecidos.

LA GERENCIA DE NÚCLEOS DESARROLLO ENDOGENOS (NUDE)

Creada dentro de FONDAFA en el año 2004, para responder a la necesidad de canalizar recursos destinados a financiar los distintos planes Sociales implantados, por el Estado, enmarcados dentro del programa de la Misión Vuelvan Caras.

La Gerencia de NUDE se rige por los lineamientos del PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO 2001-2007. Las líneas generales de este plan representan el marco de políticas estratégicas orientadas a viabilizar este proceso de Desarrollo Endógeno, contribuyendo al alcance del objetivo común de conformar un sistema productivo diversificado, competitivo, abierto al intercambio en los mercados internacionales, basados en la iniciativa privada, la economía

social y con presencia del Estado en industrias estratégicas, con la respectiva apertura a la inversión privada.

CREACION DEL TRÁMITE DE CREDITO EN LA GERENCIA NUDE

Incluye todo el proceso de cargar en el sistema operativo de FONDAFA, los datos del cliente (en este caso Cooperativas Vuelvan Caras), el plan de inversión sobre el cual esta basado el crédito solicitado, los análisis económico- financiero y agro productivo del solicitado crédito, todo esto bajo una numeración especifica, que en adelante será su número de identidad, y seguir el recorrido final por las diferentes estaciones, hasta su liquidación (deposito del recurso en las cuentas bancarias).

PROCESO DE TRAMITACIÓN DEL CREDITO EN LA GERENCIA DE NÚCLEOS ENDOGENOS

El proceso de Tramitación Crediticia consiste en el Análisis de los Expedientes de cada una de las Cooperativas, para verificar que cumplan con todos los requisitos legales (documentos) y que el proyecto productivo que también conforma dicho expediente, sostenga la viabilidad económica. Posteriormente se crea el expediente en el sistema de tramites FONDAFA, con toda la información legal, económica, técnica y financiera, acompañada de los comentarios de los Analistas de Crédito y así lograr su final financiamiento. Es necesario señalar que antes de ser recibidos en la Gerencia, estos expedientes han pasado un proceso de preselección en cada una de las regiones a las cuales pertenecen sus cooperativistas y que pretenden sean el escenario de la ejecución. El proceso recibe el nombre de Comité Regional, el cual es realizado semanalmente con las autoridades de los diferentes entes financieros involucrados en la Misión Vuelvan Caras, bajo la tutela del MINEP, y con la obligatoria presencia del Representante Regional de la Gerencia NUDE, responsable de la revisión de los expedientes antes de ser enviados a la Gerencia ubicada en Caracas. El recorrido que realiza el Tramite Crediticio e cada Departamento o Estación involucrada es el siguiente:

DEPARTAMENTO NUDE

La Gerencia de Núcleos Endógenos avalara las solicitudes de crédito pertenecientes a los Objetivos de Desarrollo Endógeno certificadas por el Ministerio de Economía Popular.
A través de los analistas se introducen las solicitudes de Crédito en el sistema central con los siguientes recaudos:

- Rif de la cooperativa y copia de la cedula de identidad de los miembros.
- Proyecto de inversión avalado por el comité técnico regional (Estadales) del Ministerio para la Economía Popular y el representante de la Gerencia en cada región del país.
- Informe de Inspección Técnica, elaborado por los técnicos agrícolas de FONDAFA correspondientes a la región en la cual se desarrollara el proyecto, con el fin de avalar que la unidad de producción sea apta.
- Constancia de Inscripción de la Cooperativa ante SUNACOOP (superintendencia nacional de cooperativas).
- Documento emitido por en INTI que identifique la tenencia de la tierra, a nombre de la cooperativa.

Revisa los recaudos de solicitud del crédito, y el proyecto productivo que acompaña a estos.
Realiza el registro del productor en el Modulo MIS- Cliente.
Si esta registrado en el modulo MIS se revisa la información en el sistema SICRI interno para verificar su solvencia.
Se realiza el tramite crediticio, cargando en el sistema de TRAMITE el plan de inversión que presenta el proyecto y los requerimientos, los plazos de años de ejecución del proyecto, calculo de los indicadores financieros y otros datos adicionales. Por otra parte se adjuntan las garantías que aseguran el retorno del capital, y se realizan los comentarios técnicos, recomendando la sostenibilidad del proyecto.
Por ultimo a través del sistema se remite toda la información procesada y cargada a la siguiente estación, y se envía a ese departamento el expediente físico.

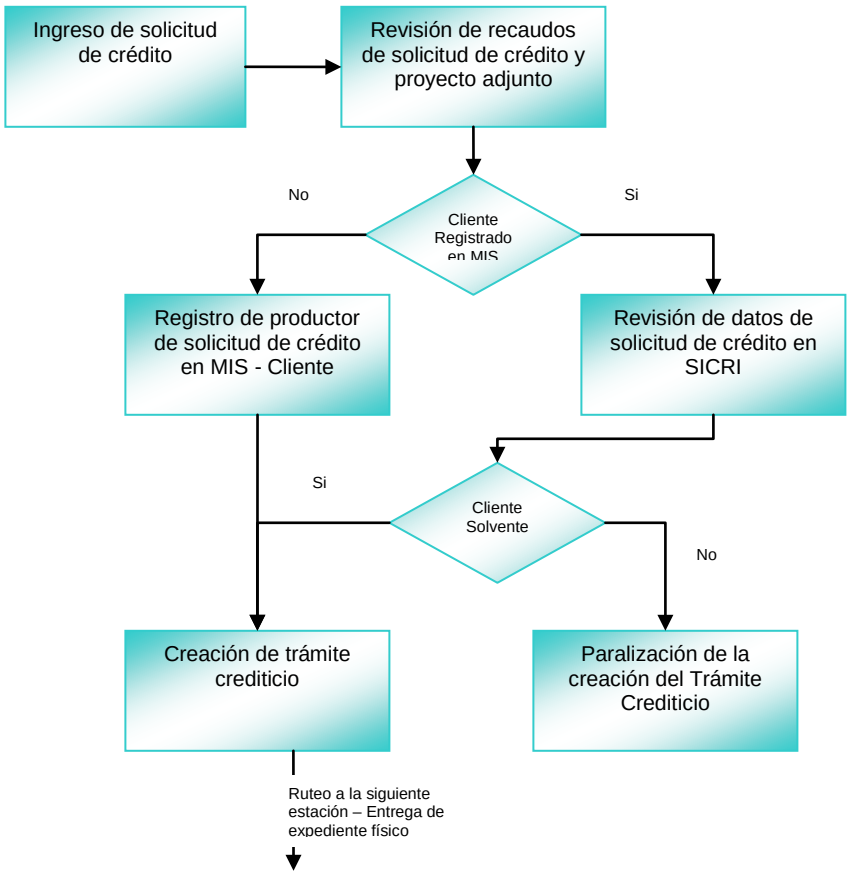


Figura 1. Procesos de trámite crediticio en Departamento NUDE de FONDAFA. Fuente: Propia.

CAF LEGAL

Se revisan los documentos consignados por los cooperativistas, y la garantía crediticia, es decir, el aval o fianza de crédito y la cobertura de esta en relación al monto total del crédito solicitado. El personal de este departamento esta constituidos por profesionales del Derecho.

CAF TECNICO

Constituido principalmente por Profesionales del Agro o carreras afines, quienes elaboran el análisis técnico financiero del proyecto enviado dentro del expediente, asignan la asistencia técnica y elaboran el punto de cuenta en el que la solicitud será elevada al comité de crédito.

COMITÉ DE CREDITO

Analiza la solicitud de crédito, y decide si recomienda o no el crédito: si recomienda remite el punto de cuenta a la siguiente estación o departamento, en caso contrario es decir de no recomendar, la solicitud es remitida nuevamente a la primera estación, es decir la gerencia NUDE.

DIRECTORIO

En este departamento pueden existir tres decisiones tras el análisis en una mesa de trabajo de la viabilidad de un punto de cuenta.
Aprueba: remite el punto de cuenta a la siguiente estación CAF Documentación.
Niega: devuelve el trámite a la primera estación, NUDE
Difiere: se corrigen los errores y se presenta el punto de cuenta en el siguiente directorio.

CAF DOCUMENTACION

El trámite regresa al departamento legal de Crédito para la elaboración del documento final, con las especificaciones del punto de cuenta aprobado (rubro, monto total, datos de la cooperativa, representante y garantías, plazos de pago). Cada actividad productiva o rubro se le elabora un documento particular, es decir cada tramite crediticio tiene su documento.

AUTENTICACION

Departamento Legal de la Institución, que se encarga de enviar los documentos elaborados en la estación anterior a las regiones donde residan los beneficiarios y representantes legales, a través de las oficinas correspondientes, en cada estado, recoger las firmas de dichos representantes y el presidente de FONDAFA, una vez regresados a este departamento de las regiones se elaboran las notas de autenticación de los mismos en el caso de rubros de corto plazo y las diligencias correspondientes al Registro cuando corresponden a rubros de largo plazo. En total se envían cuatro documentos para la recolección de firmas y el documento final es enviado al archivo central de la institución.

TESORERIA

Departamento encargado de la liquidación final del crédito y emite la orden de realizar la apertura de la cuenta bancaria y el deposito de los recursos aprobados al ultimo departamento identificado como **LIQUIDACIÓN**

Cada uno de los Departamentos por los cuales recorre el tramite crediticio, al considerar algún error puede devolver dicho tramite, a través del sistema a la estación inicial para solventarlo, acompañado del expediente físico.

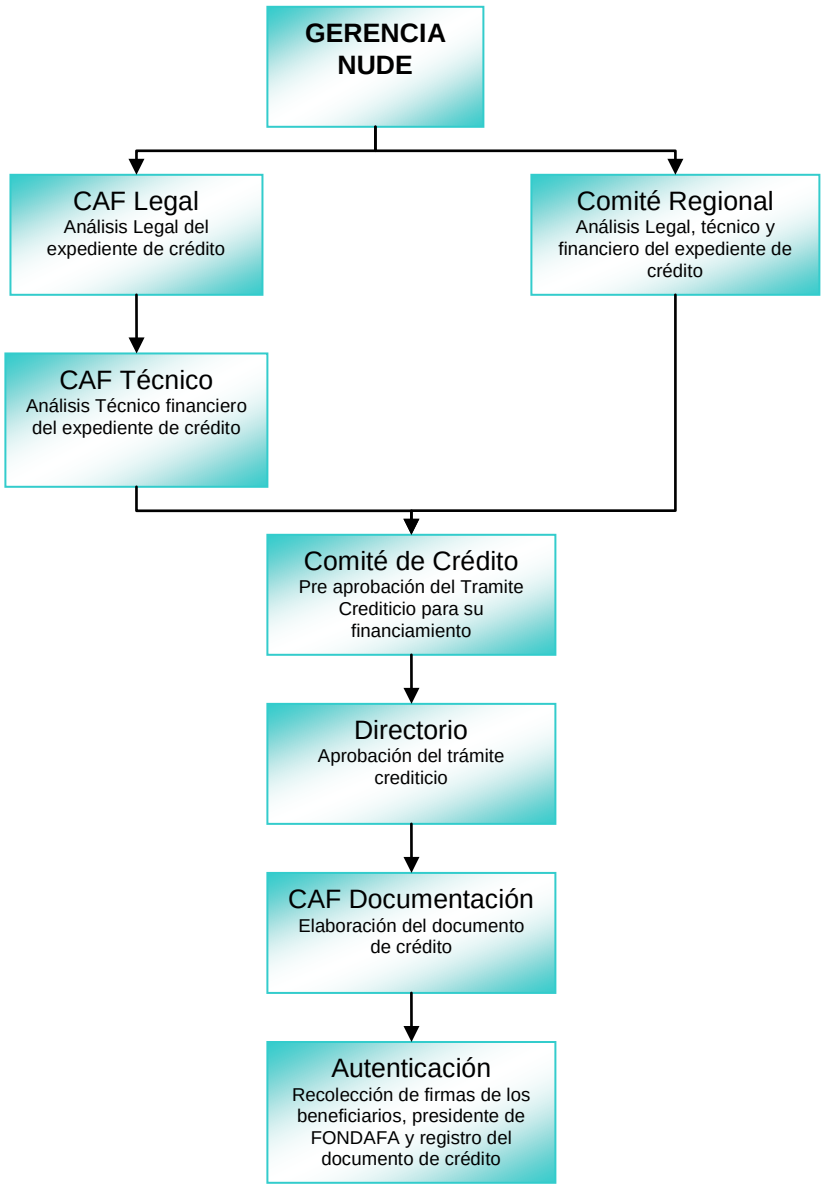


Figura 2. Recorrido del trámite crediticio

Fuente: Propia

PLANES INMEDIATOS DE LA GERENCIA NUDE

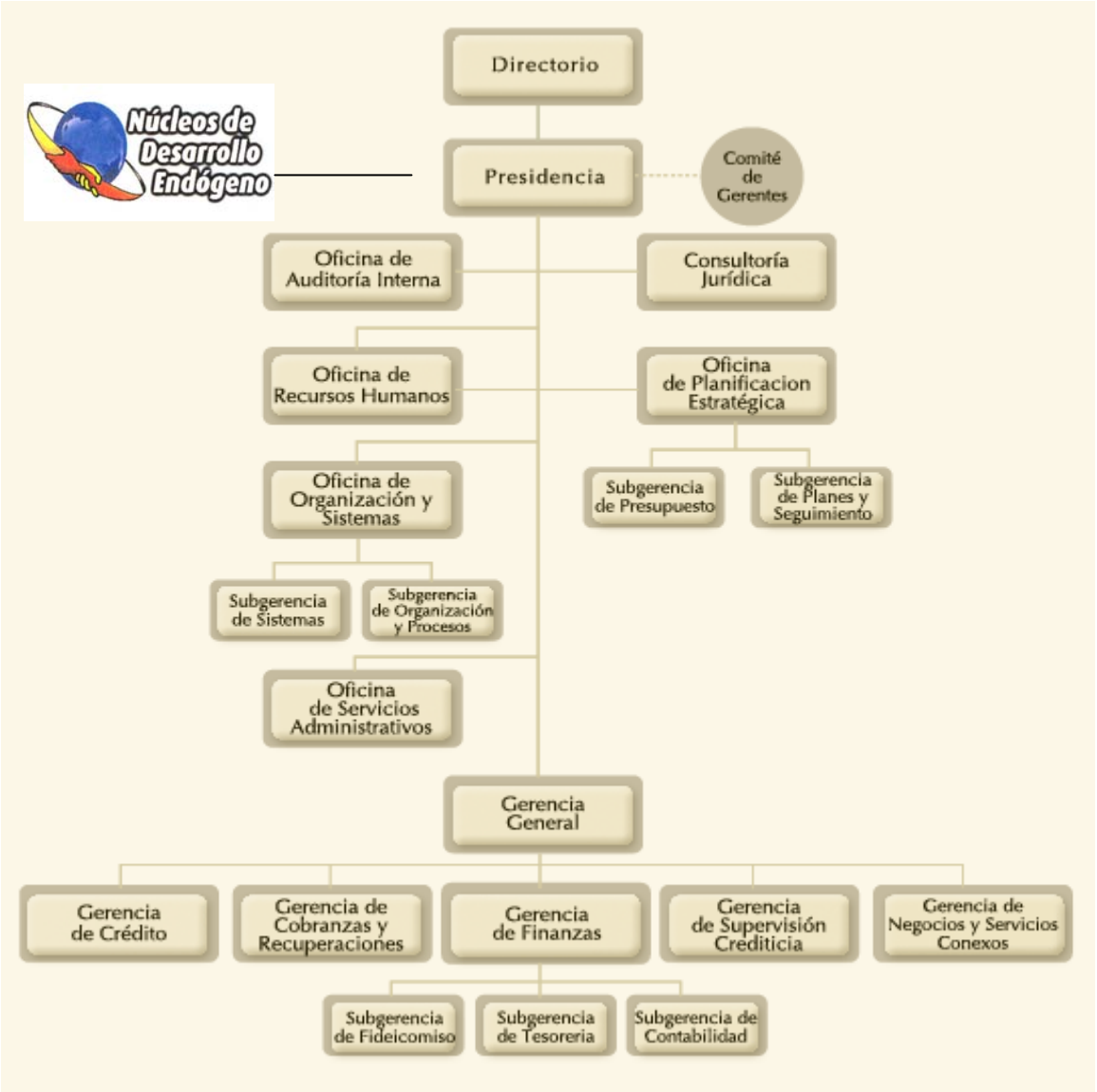
El seguimiento crediticio (técnico–productivo) de los recursos financiados a las Cooperativas de la Misión Vuelvan Caras 2005.

El Financiamiento y seguimiento de las Cooperativas Misión Vuelvan Caras 2006 que hasta la fecha no han recibido los recursos.

Actualmente se están recibiendo instrucciones e información para definitivamente encargarse de la asistencia y financiamiento de los Fundos Zamoranos, otro de los planes sociales del Gobierno Bolivariano, que apoya la producción Agrícola Nacional.

Consolidación de la Gerencia dentro del Organigrama de FONDAFA.

UBICACIÓN ACTUAL DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FONDAFA



Fuente: FONDAFA.gov.ve

CAPITULO IV: EVALUACIÓN

PROBLEMÁTICA

Principalmente representada por, la extensión del recorrido del Trámite desde su creación hasta la Liquidación final, como ultimo paso, y en definitiva el que asegura la entrega de los recursos otorgados a las Cooperativas de la Misión Vuelvan Caras.

Entre la muestra de tramites analizados existen casos con un tiempo de duración exagerado (220 días) dentro de un departamento en particular (autenticación) de los varios que debe recorrer este tramite. Estos retrasos han ocasionados el desencadenamiento de una serie de problemas que tiene que ver con el descontento de miles de personas, que fueron llamados a través de la Misión Vuelvan Caras a integrarse en un importante sector de la Economía del país como es la Agricultura, a través del otorgamiento de Créditos para el desarrollo del plan Endógeno Bolivariano, y que en muchos de los casos visualizan en el, la posibilidad de mejorar su calidad de vida.

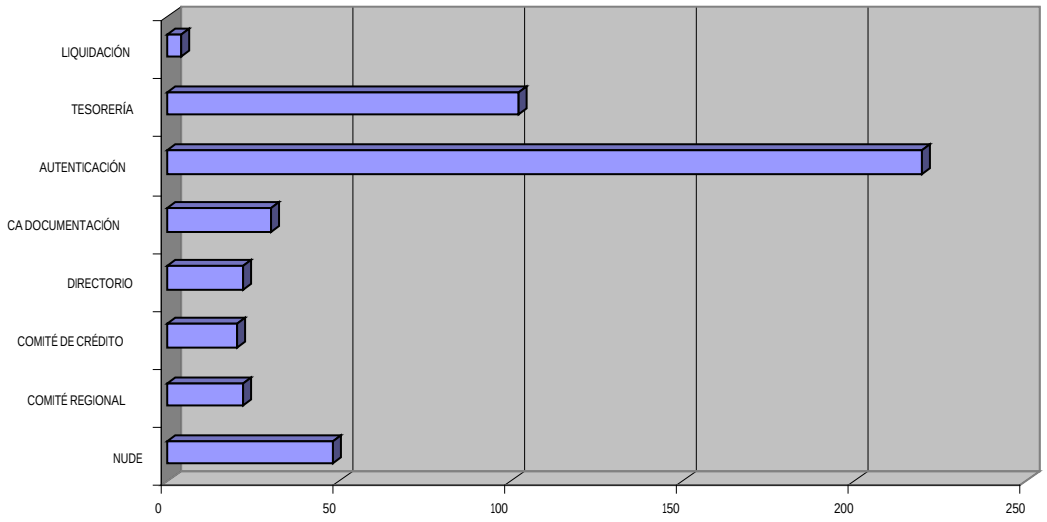


Figura 3. Duración máxima de trámites crediticios por estación

En la actualidad la Gerencia no ha recibido recursos económicos por parte del MINEP u otras instituciones gubernamentales (PDVSA) para dar continuidad al proceso de financiamiento de nuevos créditos, objetivo inicial de la Misión Vuelvan Caras y punto de partida para la incorporación de los egresados de ella al sector agrícola. Todo esto aunado al hecho de que hasta la fecha, las Cooperativas financiadas en la primera avanzada de la Misión Vuelvan Caras, periodo 2005-2006 no han retornado capital de los compromisos adquiridos.

PROPÓSITO DE LA EVALUACION

El trabajo tiene como finalidad, realizar una Evaluación del proceso de Tramitación de los Créditos solicitados en la Gerencia de Núcleos Endógenos, proceso que en la mayoría de los casos presenta retrasos considerables en los Departamentos o Estaciones de la institución por los que realiza su recorrido.

Con este diagnostico, quedaran identificadas los principales cuellos de botellas o Estaciones Problemas, las posibles causas que originan esta problemática, y a partir de esta información se pretende elaborar propuestas para la optimización del proceso y la consolidación de la Gerencia ante la Estructura Organizativa de FONDAFA.

MARCO METODOLOGICO

La Metodología fue distribuida en nueve semanas (9) divididas en tres fases, definidas en cuanto a su resultado esperado

I Fase. Análisis del proceso, semana 1 a la 4

- Revisión de la BASE CUBO: base consolidada del total de tramites crediticios realizados en la Gerencia de Núcleos Endógenos, desde el 2005 con los recursos asignados para otorgar financiamiento a la primera avanzada de Vuelvan Caras 2004-2005, por parte del Ministerio para la Economía Popular MINEP y recursos propios de FONDAFA. Esta base contiene la información general de cada trámite, su monto aprobado, rubro (vegetal o animal), los años de plazo, fecha

de creación y de liquidación, con estos últimos datos podemos pasar al segundo punto de esta fase.

- Revisión del tiempo promedio de duración del trámite crediticio en cada estación (departamentos). Cada estación cumple una función específica de análisis y documentación del trámite hasta su destino final, que es la liquidación del crédito.

  El sistema de información interno de FONDAFA permite verificar la entrada (fecha y hora) del trámite en cada estación e incluso el nombre del funcionario al cual le fue asignado. Revisar detalladamente el historial de cada tramite individual, nos va a permitir promediar el tiempo de duración de estos en cada estación o departamento.

- Resultado Esperado: Obtención de los principales cuellos de botella del trámite crediticio

II Fase. Identificación, semana 5 a la 6.

- Identificación de las estaciones o departamentos problemas: finalizada la fase anterior, será posible puntualizar la localización de las estaciones donde se presentan los principales problemas de tiempo del recorrido del crediticio. Los resultados de los tramites observados y revisados en el sistema interno, fueron levantados en una tabla (ver tablas datos anexos) definiendo como estaciones problemas aquellas, donde los promedios de duración (días) son mayores. Seguidamente se realizaron entrevistas a los funcionarios de cada estación identificada para obtener, los procesos o funciones específicas de cada una de ellas, en la tramitación de los créditos para la misión vuelvan caras, y las causas que originan los retrasos y el pase tardío a la siguiente estación.

- Resultado: Obtención de las principales causas que originan el retraso de la liquidación final del trámite crediticio.

III Fase. Proposición de mejoras al proceso, semana 7 a la 9.

- Elaboración de propuestas de optimización del proceso de tramite crediticio de la Gerencia de Núcleos Endógenos, las cuales si son aceptadas por la gerencia para una futura implementación, permitirán la agilización del recorrido del tramite crediticio, repercutiendo directamente en el cumplimiento de las metas de la gerencia continuamente fijadas, referentes al otorgamiento de financiamiento, y que a su vez enmarquen la consolidación de la gerencia NUDE dentro del organigrama de FONDAFA.

- Encuesta realizada al personal de la Gerencia de Núcleos Endógenos, principales espectadores de esta problemática.

PLANIFICACION DE LA EVALUACION

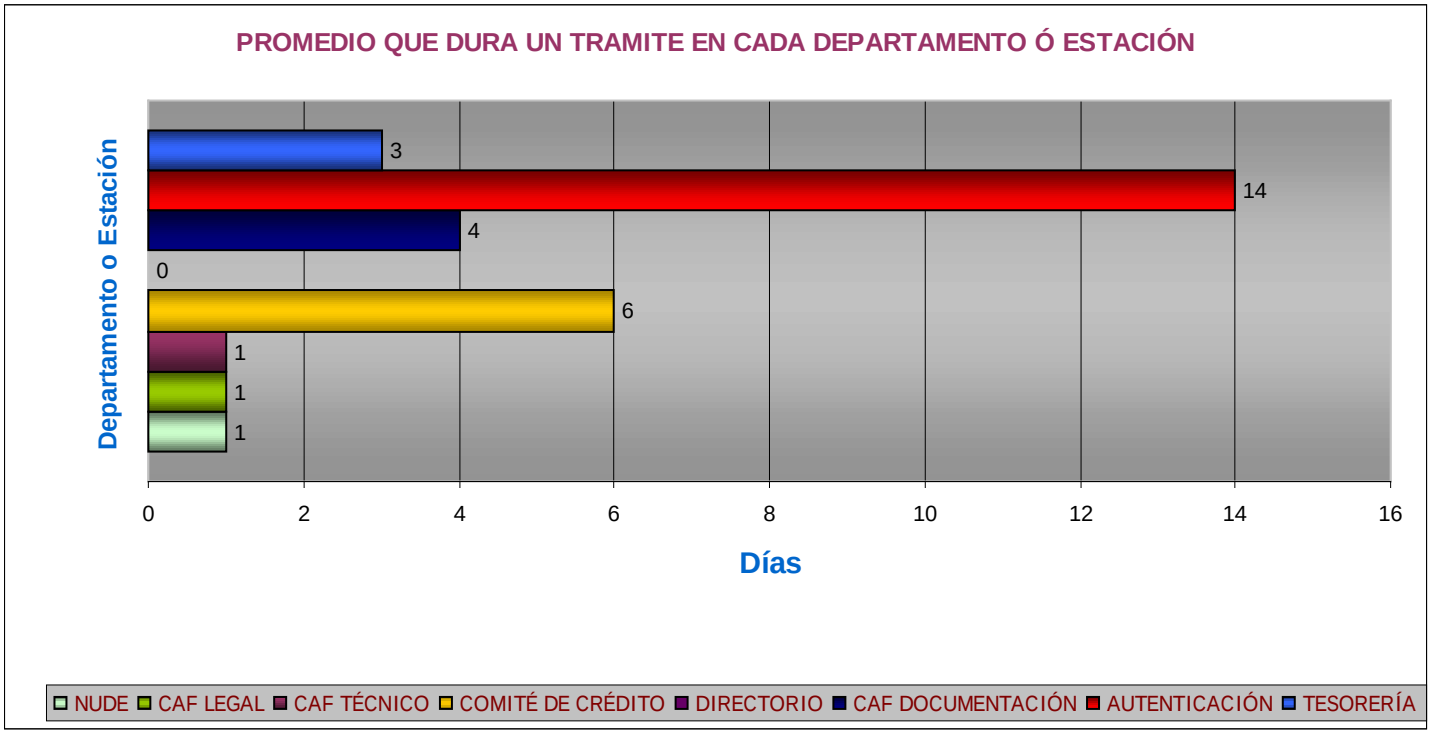
De la fase 1 que comprendía la revisión de la BASE CUBO, donde reposa toda la información de cada uno de los tramites crediticios de la Gerencia NUDE, se escogió una población del 30% del total de tramites (indicado por el tutor) para realizar el análisis individual de los mismos con los cuales se construyeron las tablas base de datos 1 y2 (ver anexos) donde se evidenciaba el recorrido del tramite crediticio y los días demorados en cada estación o departamento.

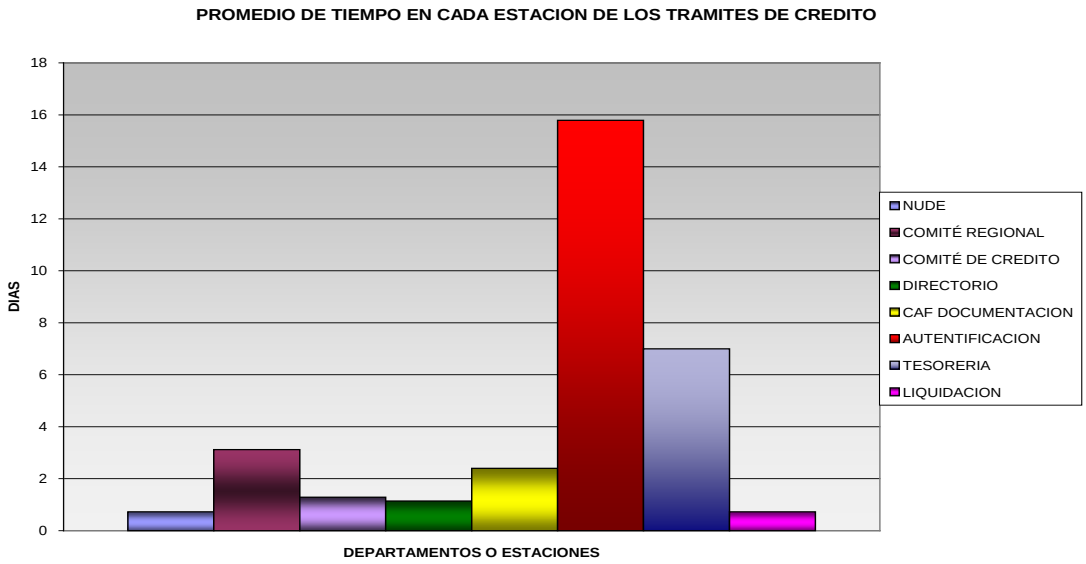
Construida estas bases de datos, se paso a la fase 2 identificando las principales estaciones problemas, o cuellos de botella, dados los tiempos de duración más altos. Las posibles causas de los retrasos fueron manifestadas por los empleados de las respectivas estaciones o departamentos consultados tras los resultados. Es importante señalar que existen tramites que evidencian un total de 0 días en cada estación, estos corresponden a peticiones especiales de liquidación por parte de la alta gerencia de la institución, por lo general relacionadas con un acto publico que requiere la agilización del proceso, así mismo en condiciones normales, el máximo de duración en días de un tramite en una estación es tres días para garantizar la final liquidación de un numero importante de créditos.

Adicionalmente se realizo una encuesta entre los trabajadores de la Gerencia de Núcleos Endógenos, de la sede principal y de las Regiones, para recoger sus opiniones profesionales acerca de la problemática, las posibles causas de los retrasos en las estaciones problemas (No se les mostró los resultados de la revisión del sistema), estrategias sugeridas y posibles propuestas de mejora del proceso y consolidación de la Gerencia, dentro de la estructura organizativa.

Considerando los resultados de estos instrumentos, y su aporte informativo se culmino la realización de la fase 3.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS





Los resultados corresponden al promedio del tiempo de duración (días) de cada uno de los trámites crediticios analizados, durante su recorrido por las distintas estaciones o departamentos, desde su creación hasta su liquidación final.

En el Grafico 1 se describe el recorrido, que seguían los trámites crediticios cuando se iniciaron las primeras jornadas de financiamiento de la Misión Vuelvan Caras en la Gerencia NUDE de FONDAFA. Una vez creado el trámite se ruteaba, al departamento de **CAF legal** encargado de un primer análisis y revisión de los requisitos que deben consignar los expedientes y este al departamento de **CAF técnico** que realizaba el análisis de la viabilidad del crédito.

En el grafico 2 se diferencia el actual recorrido, las funciones de los departamentos CAF legal y CAF técnico, son asumidas por el analista del departamento NUDE, y convergen en un nuevo departamento, el **Comité Regional**, que funciona en el mismo espacio físico de la Gerencia NUDE integrado por algunos de los analistas y la gerente de esa estación, y constituye un filtro para llevar los casos pre- aprobados al Comité de Crédito.

De los resultados obtenidos se lograron los hitos de las fases 1 y 2 de ejecución, los principales cuellos de botella del proceso de trámite crediticio, y con su identificación las posibles causas que originan el retraso. Los departamentos o estaciones problemas fueron:

- Autenticación
- Tesorería
- Comité Regional
- Comité de Crédito
- CAF Documentación

Las Causas que originan los retrasos son las siguientes:

En el departamento de **Autenticación**, primer cuello de botella, los retrasos se originan por:
1.- El estatus de morosidad que tiene alguno de los miembros pertenecientes a las cooperativas, es decir acreditan deudas de tramites anteriores aprobados por la institución como personas naturales, y automáticamente el sistema rechaza el paso del tramite o ruteo a la siguiente estación.
2.- Cambios de Presidente o representante Legal de la Cooperativa, que no han sido manifestado a la institución para realizar el cambio de datos o la información del sistema interno (COBIS_MIS) al no coincidir estos con los documentos del expediente, no puede realizarse el ruteo correspondiente.
3.- El proceso interno para la Autenticación de cada tramite incluye además de la elaboración de cuatro documentos de crédito, por cada uno, el envió de estos a los diferentes Estados o Regiones donde se encuentren domiciliadas las Cooperativas y su Unidad de Producción. La oficina Regional es el sitio donde los beneficiarios deberán firmar los respectivos documentos de crédito, y una vez recolectadas los funcionarios encargados enviar nuevamente el documento al departamento, puede ocurrir entonces un nuevo retardo ya sea porque los beneficiarios no acuden al llamado de firma, o los funcionarios no devuelven los documentos a tiempo. Por otra parte a su llegado, se deben diferenciar según el plazo de pago correspondiente, los rubros de corto plazo, se les realiza la nota de autenticación con la firma del presidente de la institución y se rutean inmediatamente, tramite y expediente a la

siguiente estación, si al contrario el rubro es a largo plazo el documento debe ser Registrado previamente para finalizar el proceso.

En el departamento de **Tesorería**, otras de las estaciones identificadas los retardos se originan por:

1.- FONDAFA es una entidad financiera catalogada como Banca de Segundo piso, sus operaciones dependen directamente de la Banca de primer piso o Banca Comercial. Una vez llegados los trámites masivamente a este departamento el proceso interno sigue dos actividades paralelamente.

2.- Por una parte al llegar la totalidad de los tramites estos deben ser separados, según la región donde sea ubicada su Unidad de Producción, es decir por Estado, Municipio, Parroquia con esta información se realiza la escogencia de la Agencia Bancaria en la cual será aperturada la cuenta.

Con esta data organizada se realiza la Solicitud de apertura de Cuenta al Banco (el cual sigue su propio proceso interno). La segunda actividad corresponde a la solicitud de transferencia de recursos, a Caja de Banco (perteneciente al departamento de Tesorería) de la cuenta de la institución, la cual aprobada debe pasar a Caja y Fidecomiso, que pertenecen a su vez al departamento de Finanzas de FONDAFA.

3.- Culminadas apertura de cuentas y realizadas las transferencias, esta información debe estar presente en el sistema y se procede a realizar el ruteo a Liquidación. Este, esta condicionado por cuatro aspectos, Morosidad de los integrantes, Vigencia de las Garantías del Crédito, Medidas revocatorias solicitadas por los Cooperativistas a la institución, o Verificación final de los datos en el sistema MIS antes de realizar la liquidación final del crédito.

En el departamento de **Comité Regional**, es realizado por el Gerente y los analistas del departamento NUDE a quienes se les otorgaron las funciones realizadas por CAF técnico, y CAF legal (apoyados con la abogado del departamento), la realización de este comité depende de la autorización directa de la Presidencia de la Institución, y la verificación de la disponibilidad de los Recursos para otorgar financiamientos por parte del departamento de

finanzas. Esta decisión además puede afectar el tiempo de los trámites en la estación inicial, o el posterior ruteo a la siguiente.

Comité de Crédito, su realización debe contar con la presencia de todos los miembros del Comité, obligatoriamente. Si estas reuniones no son efectuadas o las pautadas suspendidas ocurren considerables retrasos, que muchas veces son traducidos en semanas.

El último cuello de botella identificado es el departamento de **CAF Documentación**, encargado de elaborar los documentos de cada trámite de crédito aprobado en el Directorio, debe tener todas las especificaciones correspondientes, y generalmente, los trámites a documentar son asignados masivamente a cada abogado. El gran numero de estos originas los retrasos.

CAPITULO V: EVALUACION DEL PROYECTO.

FASE DE VALORACION

EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL

La realización del Proyecto, se vio afectado por problemas del sistema interno de Gestión Crediticia de la institución, de donde se obtendría la información con la cual se comenzaría el diagnostico, esta información era la referida a los tramites crediticios, su estatus, y promedio de tiempo, es decir, la duración del tramite en cada una de las estaciones del recorrido, sobre las cuales se fundamenta la evaluación.

Este problema del sistema, retardo el logro de la primera fase planificada, en aproximadamente tres semanas, hasta que solventados los inconvenientes técnicos, se pudo comenzar a recaudar los datos necesarios. Paralelamente se avanzaba sobre la información que documentaria el marco de referencia conceptual.

La planificación del cronograma inicial del proyecto presentado en el Capitulo 1, y la propuesta de trabajo fue modificado, así mismo el marco metodológico se vio afectado, en la tercera fase, específicamente la ultima actividad referida a la elaboración del manual del proceso de tramitación optimizado, fue eliminada, pues su elaboración requiere, de holgura de tiempo con la que no cuenta el proyecto, y adicionalmente, se debe considerar si hay seguridad de su receptividad por la Gerencia o por el contrario es afectada por problemas internos de la institución, por los que atraviesa actualmente.

Se podría estimar que el logro ente las fases planificadas y las fases ejecutadas corresponde aun noventa por ciento (90%).

LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

Una vez modificado la segunda actividad, de la tercera fase del Marco Metodológico, los objetivos Planteados en la Propuesta de Trabajo en las fases anteriores y la primera actividad de la fase tres, fueron alcanzados en un cien por ciento (100%), El Objetivo General definido, **Realizar un Diagnostico en el proceso de Tramite de los Créditos Solicitados ante la Gerencia de Núcleos de Desarrollo Endógenos de FONDAFA** fue culminado en las tres fases establecidas, con el logro de los objetivos específicos.

Igualmente los Resultados o Hitos, esperados en cada fase, y que juntos definían el proceso del Diagnostico también fueron logrados, quedando así la identificación de los principales cuellos de botellas, representadas por las estaciones problemas involucradas en el proceso, la identificación de las causas que originan estos retrasos y la elaboración de las propuestas en base a esta información, para optimizar este proceso y consolidar la ubicación de la Gerencia NUDE dentro de la estructura organizacional.

La actividad suprimida de la fase 3 se podría clasificar, como una actividad adicional, informativa, donde se elaborara un Manual contentivo con todo el trabajo realizado, y las propuestas realizadas sobre la problemática, que sirviera de guía para posible implantación, previa consideración de la Alta Gerencia, en pro de la optimización del proceso, sin embargo, la entrega de una copia del presente trabajo a la Gerencia NUDE, pudiese compensar esa entrega, la cual se trataba de una entrega espontánea, en colaboración a la Institución.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

FONDAFA, Entidad Financiera Gubernamental, cuya función principal, es promover y apoyar la actividad Agropecuaria a nivel Nacional, fue considerada como la indicada, a través de la Gerencia de Núcleos Endógenos para manejar los planes de financiamiento de la Misión Vuelvan Caras, creada en el 2004 dentro del marco de los planes sociales del actual gobierno para otorgar a los Lanceros (miembros formados y capacitados) organizados en Cooperativas, Créditos Productivos, que los inserten en la vida Económica del país.

Estos Créditos, siguen un proceso dentro de la institución que difiere solo en puntos específicos de los créditos tradicionales que otorga la institución, el cual ha presentado inconvenientes para su final liquidación, lo cual ha generado incumplimiento de las metas trazadas y el descontento en los beneficiarios.

La problemática radica en el retraso del proceso de tramitación, durante su recorrido por los diferentes departamentos de la institución que para términos del sistema interno de gestión, son llamadas estaciones.
Se registraron tiempos de duración de hasta 200 días en un mismo departamento, y con el análisis total de un numero de tramites considerable (30% del total de tramites de la gerencia) se promediaron los tiempos en cada estación y se identificaron los principales cuellos de botella y las causas que originaron los retrasos, resultando así las estaciones problemas: Autenticación, Tesorería, Comité Regional, Comité de Crédito, Documentación.

Entre las Causas que originan la problemática resaltan: los estatus crediticios “morosos” de los integrantes de las Cooperativas, cambios legales en los representantes de la junta directiva por problemas internos, datos incorrectos en cuanto a ubicación, dirección, teléfono e identificación de los integrantes y la Cooperativa, falla en la Logística para recolección de

firmas de los documentos, falta de personal para elaboración de la documentación legal y por ultimo dependencia de la Banca Comercial.

Como aspecto adicional se presentan una desintegración marcada entre las gerencias de supervisión crediticia de la institución y la gerencia de núcleos endógenos, pues el personal perteneciente a la primera, cuya principal labor es el seguimiento a la ejecución de los planes de inversión de los créditos otorgados por FONDAFA ,no brinda la colaboración necesaria para la supervisión de los créditos otorgados a la misión vuelvan caras los cuales superan incluso los montos tradicionalmente a los productores tradicionales. En ese sentido se considera prioritario definir estrategias y planes de trabajo que permitan la inclusión de las cooperativas vuelvan caras en la cartera de clientes asignadas a cada uno de los técnicos de campo del departamento de supervisión crediticia, a fin de garantizar, la ejecución del crédito, y el cumplimiento del compromiso de pago.

Todo esto ha repercutido de manera no tan favorable, en la Consolidación de la Gerencia dentro del Organigrama de la Institución, pues el trabajo realizado, y el seguimiento de los Créditos tramitados depende en gran parte del resto de los departamentos involucrados, además del hecho de que la mayoría de los recursos otorgados provienen de otras instituciones gubernamentales corresponsales de la Misión Vuelvan Caras.

Por tal razón, como parte del equipo técnico de la Gerencia considere oportuno la realización del DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE TRÁMITE, DE LOS CRÉDITOS SOLICITADOS ANTE LA GERENCIA DE NÚCLEOS ENDÓGENOS DE FONDAFA justificada por varias razones, entre ellas considerar dicho diagnostico como punto de partida, desde el enfoque **Técnico** con lo cual se lograría la Optimización del Proceso de Tramitación Crediticio, reduciendo considerablemente el tiempo que trascurre hasta la liquidación final del mismo, y el inicio de la actividad productiva de la Cooperativa, siempre tomando en cuenta que las actividades agrícolas están condicionadas climatológicamente, por los dos periodos (seco y lluvioso) que ocurren en nuestro país. El retraso en los recursos puede repercutir entonces en la ejecución a tiempo de las labores, en el alcance de sus proyectos y por ende en las ganancias económicas.

De esta ganancia comienza a depender la mejora de las condiciones de vida de cada uno de los integrantes de la cooperativa, objetivo principal de los planes **Sociales** del gobierno y que asegura en cierta medida el **cumplir** los fines de la Misión Vuelvan Caras, incluir a las Cooperativas al proceso productivo del país.

Asegurar la rentabilidad del proyecto financiado, y además otorgar un margen de ganancia, es garantía de que la Cooperativa lograra cumplir con el compromiso de pago en el tiempo establecido. Y representa además la posibilidad de que la institución, y por ende el Gobierno recupere la gran inversión de recursos otorgada, en el financiamiento de estas cooperativas.

Definir para la Gerencia, un lugar dentro de la Estructura Organizacional de FONDAFA, otorga a sus miembros sentido de pertenencia y estabilidad, repercutiendo indiscutiblemente en la eficiencia de sus labores y en el logro de sus objetivos personales y profesionales.

Para solventar esta situación se **Recomienda:**

Dar a conocer el trabajo de la Gerencia de Núcleos Endógenos ante la institución y de manera especial ante los departamentos relacionados.

Capacitar el personal clave del proceso en análisis y solución de problemas y mejoramiento continuo de los procesos. Adicionalmente se recomienda una capacitación en herramientas de control de planificación, gestión y seguimiento de proyectos, que permitan alertar y obtener información precisa de demoras o no cumplimiento de actividades, fines, y estrategias definidas (como por ejemplo Project).

Reforzar el equipo de trabajo, en cuanto al cumplimiento de sus necesidades laborales y proporcionar estímulos e incentivos que reconozcan sus logros.

Revisar y confirmar los datos de ubicación de la Cooperativa y sus integrantes al momento de la recepción del expediente y el proyecto en los Estados correspondientes. Así mismo, certificar la conformidad por los representantes legales del resto de los integrantes a fin de evitar o minimizar los cambios.

Planificar y cumplir la Agenda para los Comités de Crédito, tanto regionales como el presidencial

Unificar estrategias de recolección de firmas de los documentos crediticios.

Incrementar el equipo de trabajo para reducir responsabilidades y aumentar la efectividad del mismo.

Crear una posible estrategia interinstitucional, respetando las políticas de la Banca privada a fin de lograr agilizar el proceso, considerando la solicitud masiva de servicios, y el origen de la misma.

La inserción de un Plan Social a una Cultura Organizacional Tradicional, no es tarea fácil, es necesario manejar este proceso de manera cuidadosa, y siempre dando a conocer las razones del cambio, la importancia de la participación de cada persona involucrada y reconociendo sus esfuerzos.

Las estrategias recomendadas para la Optimización del Proceso de Tramitación Crediticia son las siguientes:

- Verificar cuidadosamente los datos de identificación, dirección, y teléfono de cada miembro de la cooperativa. Igualmente verificar los datos de ubicación geográfica de las Unidades de Producción (estado, municipio, parroquia, sector o caserío).
- Antes de la creación del Tramite Crediticio, verificar los datos de identificación y domicilio de cada uno de los integrantes de la cooperativa, en el sistema MIS y el SICRI interno de FONDAFA. Si resultara alguno moroso, dirigir una notificación del estatus, y posibilidades de convenio de pago, tanto a la persona determinada como a la junta directiva de la Cooperativa para su conocimiento y del resto de los socios. Si el cliente respaldado o no por la Cooperativa, no asumiera compromiso de pago, manifestar a la cooperativa que la situación afecta la liquidación final del crédito, y sugerir a consideración la exclusión del mismo, de la asociación.
- Los cambios de los representantes legales de las Cooperativas deben ser notificados ante la Gerencia NUDE, este remitirlos ante los demás departamentos pertinentes, e institución bancaria en la cual es manejada la cuenta. Por ultimo se debe verificar en el sistema, que el cambio fue realizado, para evitar la paralización o bloqueo del crédito. Los cambios deben ser del conocimiento del analista de crédito NUDE y del representante regional de la gerencia, quien mantiene contacto en campo, con los asociados.
- Establecer una estrategia única para la recolección de las firmas de los documentos que son enviados desde el departamento de Autenticación hasta los Estados. Autorizar al miembro de la Gerencia de Núcleos Endógenos, radicado en cada una de las regiones donde existen cooperativas beneficiadas para realizar el

llamado oportuno de los representantes legales, a la oficina regional, y firmar los respectivos documentos de créditos, además de vigilar el reenvío de los mismos al departamento de autenticación.

- Establecer estrategias interinstitucionales, con la Banca para establecer lineamientos de trato especial a los programas de financiamiento social, considerando que la institución bancaria hasta ahora responsable de los Créditos NUDE, es gubernamental.
- Proponer periodos específicos para la realización de los Comité Regional y Comité de Crédito, previa realización de un número determinado de trámites crediticios, comprometiendo a los miembros en la importancia de su presencia y criterio para el logro de los objetivos de cada proyecto a financiar.
- Otorgar a los abogados del equipo de trabajo de la Gerencia NUDE, la responsabilidad de la revisión legal de los documentos de cada expediente, su presencia en el comité regional, y la documentación final.
- Crear compromisos directos entre las Gerencias de Núcleos Endógenos y el resto de los departamentos involucrados en el proceso de tramitación de la Institución, y dar a conocer a los funcionarios de estas áreas, los fines de la MVC, distintos a los programas de crédito ordinarios que maneja tradicionalmente FONDAFA, la importancia de su trabajo para lograrlos y sus respectivas responsabilidades.

Para la Consolidación **de La Gerencia de Núcleos Endógenos**, dentro del Organigrama de FONDAFA se recomienda:

- Dar a conocer a todo el personal de FONDFA, la Gerencia NUDE, su misión, sus planes y sus actividades. Así mismo los planes sociales que debe apoyar la Gerencia y el papel de FONDAFA como institución financiera.
- Reestablecer los lineamientos de la Gerencia y comunicarlos a todo el equipo de trabajo.
- Implantar en la Gerencia programas de mejoramiento continuo de los procesos.
- Manejo oportuno y veraz de información, por todos los miembros del equipo.
- Establecer planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Diseñar las estrategias de trabajo para lograrlos, las actividades a realizar definidas en tiempo, y asignar al personal responsable del logro de cada actividad.

- Diseñar un plan de reuniones y mesas de trabajos, cuyas propuestas y solicitudes sean elevadas a la Alta Gerencia de FONDAFA.
- Capacitación técnica del personal, en áreas como análisis de crédito, evaluación de proyectos y avaluó de unidades de producción.
- Integración de nuevos miembros al equipo de trabajo a las áreas técnicas y legales.
- Otorgar a los representantes NUDE en los Estados la figura de Técnicos de Campo, existente entre los perfiles profesionales de la institución, considerando el trabajo del cual son responsable (supervisiones del crédito en campo) además de insertar su función dentro de la organización regional, mejorando sus condiciones dentro de la oficina regional.
- Garantizar que los técnicos de Campo NUDE cumplan con el perfil técnico, necesario para emitir información y recomendaciones que aseguren la viabilidad de los proyectos financiados.
- Adecuación de los créditos otorgados a las necesidades especificas de cada unidad de producción captada durante supervisión que debe realizarse antes de finalizar el proceso de tramitación, para corroborar que cumple los requerimientos necesarios para desarrollar el proyecto presentado. Por esto, los técnicos NUDE deben manejar un sólido criterio técnico, entendiendo que la liquidación de un crédito desfasado de la realidad de la tierra, se traduce a un gran daño social, pues compromete a un grupo de personas, al pago de unos recursos que no podrán hacer producir, óptimamente. En este aspecto, se recomienda además, que los créditos sean otorgados a Cooperativas de tradicional vocación agrícola, para garantizar la permanencia y el nexo con el trabajo del campo, su rentabilidad, y el retorno del capital.
- Fomentar la independencia de la Alta Gerencia de la institución para poder dar respuesta oportuna a problemas puntuales captados en visitas técnicas a los NUDE y Cooperativas, o recibidos en solicitudes.
- Como ultimo punto se recomienda, aplicar las técnicas gerenciales de manejo de personal necesarias para dar a conocer a todo el equipo de trabajo de la Gerencia NUDE la importancia de su labor dentro del alcance de las metas inmediatas, reconocer los logros obtenidos, y estimular su compromiso con el trabajo. Por otra parte se deben revisar las condiciones laborales, ya que indiscutiblemente, repercuten en el estimulo individual de cada funcionario, y su verdadera integración al equipo.

Y por ultimo los criterios de aplicación recomendados para lograr la aplicación de los anteriores son:

- Solicitar a la Alta Gerencia una reunión con los miembros del equipo de trabajo de la Gerencia Nude, donde se expongan las necesidades de Consolidación dentro de la Estructura de la Institución donde, ha venido desarrollando actividades desde hace varios años.

- Exponer la problemática del Proceso de Tramitación Crediticia, y hacer llegar las propuestas de optimización del mismo, a la alta gerencia y los demás departamentos involucrados.

- Realizar una actividad que reúna los miembros del equipo de trabajo de la gerencia, para lograr la integración del equipo, y dar a conocer los lineamientos y planes inmediatos.

- Elevar las propuestas de mejora, estrategias de trabajo y lineamientos a los entes gubernamentales con los que se relacionen las actividades de la Gerencia, tales como el MAT ente al cual esta adscrita la institución, y el MINEP órgano rector de la Misión Vuelvan Caras.

BIBLIOGRAFÍA

BAPTISTA, A. 1985. **El Ingreso Petrolero y la Capacidad de Absorción de Capital: El Caso de Venezuela.** Edición Futura. Primera Edición, Caracas.

CONTRERAS, J. 1989. **Contabilidad Agraria por Partida doble.** Editorial E.L. Primera Edición. Caracas.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

DECRETO CON FUERZA LEY DE FONDAFA. Gaceta Oficial 37317. Noviembre 2001.

GAIL, L. 1990. **Economía Agrícola y Agropecuaria**. Editorial CECSA. Reviera Edición. México.

GUERRA, G 1958. **Manual de Administración de Empresas Agropecuarias**. Editorial II, Segunda Edición. San José Costa Rica.

HERNÁNDEZ, M. 1989. **El Estado y la Política Agrícola**. Costa Rica.

MINEP, 2004. **Como se Constituye un Núcleo de Desarrollo Endógeno.** Ministerio para la Economía Popular. Caracas.

FONDAFA, 2004. **Proyecto para el Desarrollo de Núcleos Endógenos**. FONDAFA. Caracas.

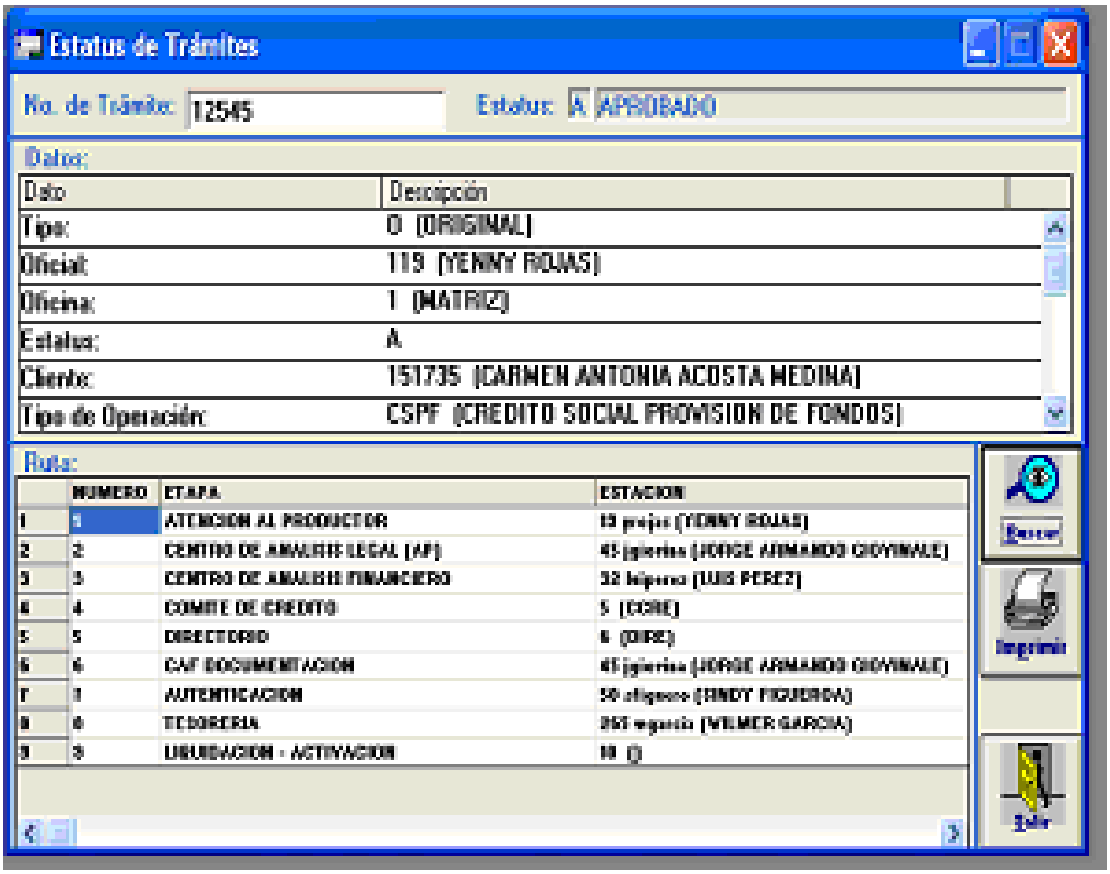
ANEXOS

DÍAS EN CADA DEPARTAMENTO Ó ESTACIÓN

No. TRÁMITE	NUDE	COMITÉ REGIONAL	COMITÉ DE CRÉDITO	DIRECTORIO	CAF DOCUMENTACIÓN	AUTENTICACIÓN	TESORERÍA	LIQUIDACIÓN	DPTO Ó ESTACIÓN EN EL CUAL MÁS DÍAS DEMORÓ
152,508	6	0	0	0	5	49	2	-	AUTENTICACIÓN
152,494	6	0	0	0	14	18	0	-	AUTENTICACIÓN
145,791	7	10	3	0	8	220	3	-	AUTENTICACIÓN
162,739	26	19	2	0	5	4	41	-	TESORERÍA
162,749	1	0	1	0	14	43	0	-	AUTENTICACIÓN
162,701	1	0	1	0	14	43	0	-	AUTENTICACIÓN
191,964	0	5	1	0	2	-	-	-	?
191,924	0	5	1	0	2	-	-	-	?
48,506	0	1	1	0	0	0	1	-	REGISTRO, CRÉDITO, TESORERÍA
48,501	0	1	1	0	0	0	1	-	REGISTRO, CRÉDITO, TESORERÍA
61,782	0	3	0	2	0	9	54	0	TESORERÍA
61,071	2	3	0	1	0	10	54	0	TESORERÍA
61,074	2	3	0	1	0	10	54	0	TESORERÍA
61,712	0	3	0	2	0	9	54	0	TESORERÍA
61,729	0	3	0	2	0	9	54	0	TESORERÍA
61,037	2	3	0	11	0	0	54	0	TESORERÍA
61,707	0	3	0	2	0	9	54	0	TESORERÍA
61,747	0	3	0	1	0	10	54	0	TESORERÍA
61,020	2	3	0	1	0	10	54	0	TESORERÍA
53,464	1	1	0	4	0	34	30	0	AUTENTICACIÓN
53,452	1	1	0	4	0	34	30	0	AUTENTICACIÓN
62,555	0	1	1	5	0	3	55	0	TESORERÍA
62,548	0	1	1	5	0	3	55	0	TESORERÍA
62,517	0	1	14	6	0	3	41	0	TESORERÍA
62,525	0	1	2	4	0	17	41	0	TESORERÍA
62,500	0	0	0	22	0	0	40	0	TESORERÍA
67,357	0	2	1	5	0	0	35	0	TESORERÍA
67,360	0	2	0	6	0	0	35	0	TESORERÍA
67,365	0	2	0	6	0	0	35	0	TESORERÍA
67,641	0	4	1	1	0	33	2	0	AUTENTICACIÓN
192,101	0	5	1	0	2	98	-	-	AUTENTICACIÓN
169,368	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,335	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,361	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,382	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,391	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,348	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,333	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,345	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,393	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,403	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,392	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,396	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,353	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,399	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,381	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,363	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,331	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,414	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,428	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,427	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,418	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,426	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
169,431	0	0	1	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
173,482	0	5	6	0	3	13	0	-	AUTENTICACIÓN
199,287	1	0	0	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
199,305	1	0	0	0	0	0	0	-	CASO ESPECIAL
164,003	0	11	1	0	1	6	0	-	COMITÉ REGIONAL
160,330	2	13	0	0	16	11	0	-	CAF DOCUMENTACIÓN
160,653	0	13	20	0	1	6	0	-	COMITÉ REGIONAL
199,468	1	0	0	0	0	0	0	0	NUDE CASO ESPECIAL
199,386	1	0	0	0	0	0	0	0	NUDE CASO ESPECIAL
199,391	1	0	0	0	0	0	0	0	NUDE CASO ESPECIAL
158,313	10	13	20	0	1	6	0	-	COMITÉ REGIONAL
158,282	10	13	0	0	12	15	0	-	AUTENTICACIÓN
158,255	10	13	0	0	12	15	0	-	AUTENTICACIÓN
135,750	0	1	0	0	5	19	4	-	AUTENTICACIÓN
199,306	1	0	0	0	0	0	0	-	NUDE CASO ESPECIAL
149,802	3	0	1	0	14	21	16	-	AUTENTICACIÓN
139,188	9	0	1	0	4	121	4	-	AUTENTICACIÓN
138,755	0	22	6	0	10	19	20	-	TESORERÍA
140,534	0	1	2	0	4	60	13	-	AUTENTICACIÓN
140,523	0	1	2	0	4	60	13	-	AUTENTICACIÓN
129,663	0	0	0	1	0	0	0	1	CASO ESPECIAL
178,564	0	5	0	0	0	0	2	-	COMITÉ REGIONAL
178,672	0	5	0	0	0	0	2	-	COMITÉ REGIONAL
68,213	0	3	1	11	0	2	21	4	TESORERÍA
68,229	0	3	1	11	0	17	6	4	AUTENTICACIÓN

DÍAS EN CADA DEPARTAMENTO Ó ESTACIÓN

TRÁMITE	NUDE	CAF LEGAL	CAF TÉCNICO	COMITÉ DE CRÉDITO	DIRECTORIO	CAF DOCUMENTACIÓN	AUTENTICACIÓN	TESORERÍA	LIQUIDACIÓN / ACTIVACIÓN	DPTO Ó ESTACIÓN EN EL CUAL DEMORÓ MAS DIAS			
130,214	0	1	1	8	0	12	10	7	-	CAF DOCUMENTACIÓN			
57,176	3	4	1	6	0	13	74	1	-	AUTENTICACIÓN			
57,148	3	4	1	6	0	10	77	1	-	AUTENTICACIÓN			
57,377	3	4	1	6	0	13	74	1	-	AUTENTICACIÓN			
57,218	3	4	1	6	0	10	76	2	-	AUTENTICACIÓN			
13,160	0	0	0	0	0	0	0	2	-	TESORERÍA			
13,178	0	0	0	0	0	0	0	2	-	TESORERÍA			
13,168	0	0	0	0	0	0	0	2	-	TESORERÍA			
13,164	0	0	0	0	0	0	0	2	-	TESORERÍA			
48,503	0	1	0	1	0	0	0	1	-	CASO ESPECIAL			
24,406	0	0	0	0	0	0	1	0	-	CASO ESPECIAL			
48,337	0	2	0	1	0	0	0	1	-	CAF LEGAL			
48,334	0	2	0	1	0	0	0	1	-	CAF LEGAL			
66,699	2	6	0	6	0	1	35	1	-	AUTENTICACIÓN			
130,197	0	6	0	6	0	1	35	1	-	AUTENTICACIÓN			
12,188	0	0	0	1	0	1	0	0	-	CASO ESPECIAL			
49,693	0	4	1	0	0	0	7	56	8	TESORERÍA			
12,089	0	0	0	0	0	1	0	0	0	CASO ESPECIAL			
49,693	0	4	0	1	0	7	56	8	-	AUTENTICACIÓN			
48,567	0	1	0	1	0	0	0	1	-	CASO ESPECIAL			
12,081	0	0	1	0	0	0	0	1	-	CASO ESPECIAL			
12,171	0	0	1	0	0	1	0	0	-	CASO ESPECIAL			
12,247	0	0	1	1	0	0	0	2	-	TESORERÍA			
12,136	0	0	1	0	0	0	0	1	-	CASO ESPECIAL			
12,120	0	0	1	0	0	0	0	1	-	CASO ESPECIAL			
132,606	0	0	6	0	0	5	44	4	-	AUTENTICACIÓN			
68,657	0	1	1	11	0	2	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
68,673	0	1	1	11	0	2	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
129,883	0	0	0	0	0	0	1	2	-	TESORERÍA CASO ESPECIAL			
129,875	0	0	0	0	0	0	1	2	-	TESORERÍA CASO ESPECIAL			
129,885	0	0	0	0	0	0	0	3	-	TESORERÍA CASO ESPECIAL			
129,882	0	0	0	0	0	0	1	2	-	TESORERÍA CASO ESPECIAL			
129,876	0	0	0	0	0	0	1	2	-	TESORERÍA CASO ESPECIAL			
68,178	0	0	0	14	0	1	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
68,182	1	0	0	14	0	2	19	0	-	AUTENTICACIÓN			
62,261	0	1	0	6	0	4	54	0	-	AUTENTICACIÓN			
62,285	0	1	0	6	0	4	54	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,151	0	3	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,163	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,169	0	3	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,104	0	0	0	5	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
130,401	0	0	1	7	0	14	26	8	-	AUTENTICACIÓN			
127,258	1	7	1	0	0	7	5	0	-	CAF LEGAL DOCUMENTACIÓN			
127,272	1	7	1	5	0	2	5	0	-	CAF LEGAL			
48,028	1	1	0	5	0	0	0	1	-	COMITÉ CRÉDITO			
48,096	0	1	0	5	0	0	0	1	-	COMITÉ CRÉDITO			
48,027	1	1	0	5	0	0	0	1	-	COMITÉ CRÉDITO			
48,026	1	1	0	5	0	0	0	1	-	COMITÉ CRÉDITO			
67,212	0	2	0	6	0	14	21	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,218	0	2	0	6	0	8	27	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,229	0	2	0	6	0	8	27	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,205	0	2	0	6	0	8	27	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,201	0	2	0	6	0	8	27	0	-	AUTENTICACIÓN			
130,385	1	0	2	6	0	1	-	-	-	?			
48,312	1	2	0	1	0	0	0	1	-	CAF LEGAL			
48,317	1	2	1	0	0	0	0	1	-	CAF LEGAL			
48,313	1	2	1	0	0	0	0	1	-	CAF LEGAL			
67,526	0	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,571	0	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,507	0	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,279	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
128,784	1	0	3	2	0	1	48	-	-	AUTENTICACIÓN			
67,306	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,298	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
130,402	0	0	0	8	0	12	202	1	-	AUTENTICACIÓN			
67,658	0	4	1	1	0	33	2	0	-	CAF DOCUMENTACIÓN			
67,649	0	4	1	1	0	0	35	0	0	AUTENTICACIÓN			
67,287	0	2	0	6	0	0	35	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,240	2	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,290	2	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,274	2	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,281	2	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,312	2	4	0	2	0	9	26	0	-	AUTENTICACIÓN			
130,387	0	3	4	7	0	6	-	-	-	-			
67,210	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,207	0	2	0	6	0	1	34	0	-	AUTENTICACIÓN			
130,388	1	0	2	6	0	15	25	8	-	AUTENTICACIÓN			
67,522	0	4	1	14	0	1	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,359	2	4	1	14	0	1	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,512	0	4	1	14	0	2	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
67,572	0	4	1	14	0	1	20	0	-	AUTENTICACIÓN			
17,531	2	0	0	4	0	1	1	35	-	TESORERÍA			
17,592	0	0	0	2	0	1	12	23	-	TESORERÍA			
17,494	0	0	0	2	0	1	13	22	-	TESORERÍA			
17,488	0	0	0	2	0	1	12	23	-	TESORERÍA			
17,571	0	0	0	2	0	5	9	22	-	TESORERÍA			



Pantalla del Sistema de Tramite. Estatus del Tramite Crediticio