

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MEMORIA ACADÉMICA LABORAL  
BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE  
IMPRESIÓN EN DIACONIA FRIF-IFD  
P.E.T.A.E.N.G.  
POSTULANTE: SERGIO EDEN FLORES BERNAL  
TUTOR ACADEMICO: LIC. JHIMY SAM QUENTA CARVAJAL  
La Paz – Bolivia  
2024

## **DEDICATORIA:**

A mis Padres Gregorio (+) y Angelica, quienes dedicaron su vida a la crianza de una familia llena de amor con valores y principios.

A Genesis, quien es la compañera perfecta que Dios me regalo, quien día a día me da el apoyo necesario para salir adelante, y quien me permitió ser padre de dos hijos que amo con todo mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco a Dios y Jesucristo por el sacrificio que hizo en la cruz por todo aquel que en el creio y pueda tener vida eterna

Agradezco a los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por la dedicación que tienen para transmitir sus conocimientos y formar profesionales preparados para el mercado laboral.

A mis compañeros de trabajo de Diaconia FRIF-IFD y Banco Fie de permitirme crecer junto a ellos profesionalmente y por la colaboración prestada para el desarrollo de la Memoria Académica Laboral.

Agradezco a mi esposa por la paciencia y apoyo brindados en estos 9 años que estamos juntos en los cuales pudimos construir un hogar donde tenemos a Cristo como centro de nuestras vidas.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente trabajo de memoria académica laboral, en la modalidad de “Plan Excepcional de Titulación de Antiguos Estudiantes no Graduados” P.ET.A.E.N.G., se desarrolló en Diaconia Fondo Rotativo de Inversión Financiera – Institución Financiera de Desarrollo (Diaconia FRIF-IFD), en la Gerencia de Estrategia y Transformación Digital, con la unidad de Planificación y Control y la unidad de Automatización y Mejora de Procesos.

Al encontrarse en un entorno altamente competitivo Diaconia FRIF-IFD, tiene como reto mejorar tanto la eficiencia operativa como la administrativa, para poder competir con sus pares en un sistema financiero altamente competitivo. Una alternativa para poder conseguir este objetivo es considerar modificar la administración de equipos e instalaciones de manera tradicional para trabajar a través de la terciarización.

A través del presente trabajo veremos los beneficios que se obtienen mediante la implementación de la terciarización del servicio de impresión (Outsourcing de impresión), siendo que implementando de forma esquemática el uso de estos bienes, mejoramos la eficiencia administrativa dado que, al implementar esta nueva forma de trabajo, reducimos algunos gastos administrativos que señalamos a continuación:

- Depreciación de activos.
- Recarga de Toners
- Mantenimiento de impresoras.
- Tiempos de trabajo por parte del personal para la administración de activos fijos
- Tiempos de trabajo por parte del personal de soporte tecnológico.

Por otra parte, podemos mejorar la eficiencia operativa ya que sentamos las bases necesarias para poder implementar una solución tecnológica que esté relacionada con la digitalización de los documentos dado que las impresoras a ser alquiladas son equipos de alto rendimiento, que nos permitirán implementar soluciones relacionadas con un Sistema de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS)

El presente documento nos permitirá presentar la cantidad de ahorro que puede obtener Diaconia FRIF-IFD implementando esta nueva forma de provisión de bienes de uso.

## INDICE

I.	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1	INTRODUCCION.....	1
1.2	DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO .....	1
1.3	Misión.....	2
1.4	Visión. ....	2
1.5	Nuestros Valores.....	3
1.6	IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	3
1.7	RELEVANCIA SOCIAL .....	6
II.	MARCO CONTEXTUAL .....	8
2.1	Descripción de la actividad profesional .....	8
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS .....	10
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3.1.1	IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	10
3.2	OBJETIVOS.....	22
3.2.1	OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	22
3.3	DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL CON RELACION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA .....	22
IV.	TERMINOS UTILIZADOS.....	24
4.1	GLOSARIO .....	24
V.	DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA - DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS .....	27
5.1	ASPECTOS GENERALES .....	27
5.2	ESTABLECER POLITICAS PARA LA ASIGNACION DE IMPRESORAS MULTIFUNCIONALES POR AGENCIAS.....	27
5.3	DETERMINAR EL AHORRO QUE SE OBTENDRA CON LA IMPLEMENTACION DE LA TERCIALIZACION DE IMPRESORAS .....	29
5.3.1	ANALISIS DE LAS PROPUESTAS DE PROVEEDORES.....	29
5.4	REALIZAR LA IMPLEMENTACION DE LA TERCIALIZACION DE LAS IMPRESORAS EN DIACONIA FRIF-IFD. ....	32
5.4.1	CONOCIMIENTO.....	33
5.4.2	CAPACIDAD .....	33
5.4.3	DESEO.....	33
5.5	ESTABLECER UNA HERRAMIENTA DE MONITOREO PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LA META DE AHORRO .....	33

5.5.1	Sobre el gasto por terciarización de impresoras. - .....	35
5.5.2	Sobre el costo de papelería. - .....	35
5.5.3	Depreciación de impresoras. - .....	36
5.5.4	Recarga de Toner. - .....	36
5.5.5	Reparación de equipos. - .....	37
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMPLEMENTACION .....	38
6.1	CONCLUSIONES.....	38
6.1.1	CONCLUSIÓN GENERAL.....	38
6.1.2	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS .....	38
6.2	RECOMENDACIONES.....	39
VII.	BIBLIOGRAFIA .....	40
VIII.	ANEXOS .....	42

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Composición de la cartera de créditos por tipo de crédito (en MM USD).....	5
<b>Tabla 2</b>	Composición de la cartera por ámbito geográfico (en MM USD) .....	6
<b>Tabla 3</b>	Participación por tipo de entidad por valor de activo, cartera (en MM USD).....	11
<b>Tabla 4</b>	Evolución de la cartera de créditos y captaciones (en MM de USD).....	12
<b>Tabla 5</b>	Composición de Entidades de Intermediación financieras .....	14
<b>Tabla 6</b>	Tipo y cantidad de Impresoras .....	17
<b>Tabla 7</b>	Gasto por Depreciación de impresoras láser (en USD) .....	19
<b>Tabla 8</b>	Gasto por recarga de Toner de impresores laser (en USD).....	19
<b>Tabla 9</b>	Gasto por mantenimiento de impresores laser (en USD).....	20
<b>Tabla 10</b>	Consolidado de gastos para la administración de impresoras laser.....	20
<b>Tabla 11</b>	Determinación de cantidad y costo de hojas utilizadas gestión 2021 .....	21
<b>Tabla 12</b>	Cuadro comparativo de las propuestas económicas (en USD) .....	31

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Evolución de la cartera de Créditos (en MM USD) .....	3
<b>Figura 2</b>	Evolución de número de clientes de créditos (en miles de clientes) .....	4
<b>Figura 3</b>	Composición de la cartera de créditos por tipo de crédito .....	5
<b>Figura 4</b>	Composición de la cartera por ámbito geográfico.....	6
<b>Figura 5</b>	Evolución de la cartera de créditos y captaciones (en MM de USD) .....	13
<b>Figura 6</b>	Eficiencia administrativa de entidades especializadas sector micro crediticio .....	15
<b>Figura 7</b>	Rentabilidad de las entidades especializadas en microcréditos .....	16
<b>Figura 8</b>	Índice de distribución de impresoras láser Diaconia.....	18
<b>Figura 9</b>	Gasto de impresión por tipo de gasto.....	20
<b>Figura 10</b>	Propuesta 1 Distribución de impresoras multifuncionales .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 11</b>	Propuesta 2 Distribución de impresoras multifuncionales .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 12</b>	Análisis comparativo de las funcionalidades de los equipos.....	30
<b>Figura 13</b>	Comparación del gasto y % de ahorro de las propuestas (en miles de USD) .....	31
<b>Figura 14</b>	Pirámide de resistencia al cambio.....	32
<b>Figura 15</b>	Determinación del ahorro obtenido con la terciarización del servicio de impresión .....	34
<b>Figura 16</b>	Ahorro por las variables consideradas .....	34
<b>Figura 17</b>	Incremento de la productividad frente al incremento del consumo de papel.....	35

## **I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 INTRODUCCION**

El presente trabajo de elaboración de memoria académica laboral para optar al nivel de licenciatura, en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, se desarrolla en Diaconía Fondo Rotativo de Inversión Financiera – Institución Financiera de Desarrollo (Diaconía FRIF-IFD), en el Gerencia de Estrategia y Transformación Digital, unidad de Planificación y Control en coordinación con la unidad de Mejora y Automatización de procesos.

La razón por la que se presenta esta forma de trabajo que es muy poco utilizada en nuestro entorno es la de presentar los beneficios que se tienen al optar por la terciarización los servicios de impresión, el mismo busca mejorar la productividad de una empresa, la misma es considerada para reemplazar las impresoras propias por un servicio de terceros donde se obtendrán los siguientes beneficios:

- Reducción del gasto de depreciación de activos.
- Reducción del gasto por Recarga de Toners.
- Reducción del gasto de mantenimiento de impresoras.
- Reducción de tiempos por parte del personal para la administración de activos fijos
- Reducción de tiempos por parte del personal de soporte tecnológico.

Por lo expuesto la memoria laboral buscara demostrar cada uno de los beneficios.

### **1.2 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO**

DIACONÍA FRIF-IFD nació en 1991 bajo el denominativo de Diaconía Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (Diaconía FRIF)<sup>1</sup> como un proyecto de la Misión Alianza de Noruega en Bolivia, con una oficina ubicada en inmediaciones de la plaza Alonso de Mendoza de la ciudad de La Paz, realizando operaciones de otorgamiento de créditos para la compra de terreno y la construcción de vivienda a veintiuno (21) beneficiarios en la población de Viacha. En el año 1992, Diaconía FRIF inició operaciones en el área rural del Departamento de La Paz.

En el año 1998 tras obtener la aprobación de su personería jurídica y de sus estatutos por parte de la Prefectura del Departamento de La Paz, DIACONÍA FRIF - IFD continuó el proceso de implementación de su modelo de negocio con orientación social; en el año 2002 empezó a

---

<sup>1</sup> Libro Cosechando lo sembrado 30 años – Fundación Diaconía FRIF-IFD

operar con Bancas Comunes destinadas a otorgar créditos principalmente a mujeres de escasos recursos.

Un hito significativo, se dio el nueve de septiembre del 2016, al obtener oficialmente por parte de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la Licencia de Funcionamiento como FUNDACIÓN DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO - INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO, con la sigla: "Diaconía FRIF-IFD".

Desde su fundación, DIACONÍA FRIF-IFD ha crecido constantemente con sus operaciones crediticias y se ha enmarcado en un proceso de expansión geográfica regional y global. Hasta la Gestión 2022 se tienen 934 funcionarios y sesenta y seis (66) Agencias ofreciendo servicios de intermediación financiera (basado en sus lineamientos cristianos y principios diaconales) generando inclusión financiera en todo el territorio boliviano.

Diaconía FRIF-IFD se desempeña como una entidad de intermediación financiera fiscalizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), clasificada como Institución Financiera de Desarrollo (IFD), la filosofía Institucional está declarada de la siguiente manera:

### **1.3 Misión.**

“Somos una entidad financiera con principios cristianos, que aporta al progreso integral de nuestros clientes y desarrolla la inclusión de la población vulnerable, a través de soluciones financieras integrales en áreas urbanas y rurales”

### **1.4 Visión.**

“Ser una Institución líder en la inclusión financiera, prestando soluciones financieras integrales de calidad con trato digno al cliente y respeto a los valores culturales, con una visión Diaconal”

Diaconía FRIF-IFD cuenta con tres (3) principios, los cuales acompañan en el actuar diario de todos los miembros de la institución:

- Compartir la fe
- Combatir la pobreza
- Promover la justicia

## 1.5 Nuestros Valores.

Como institución contamos con los siguientes valores, que forman parte de nuestra cultura institucional:

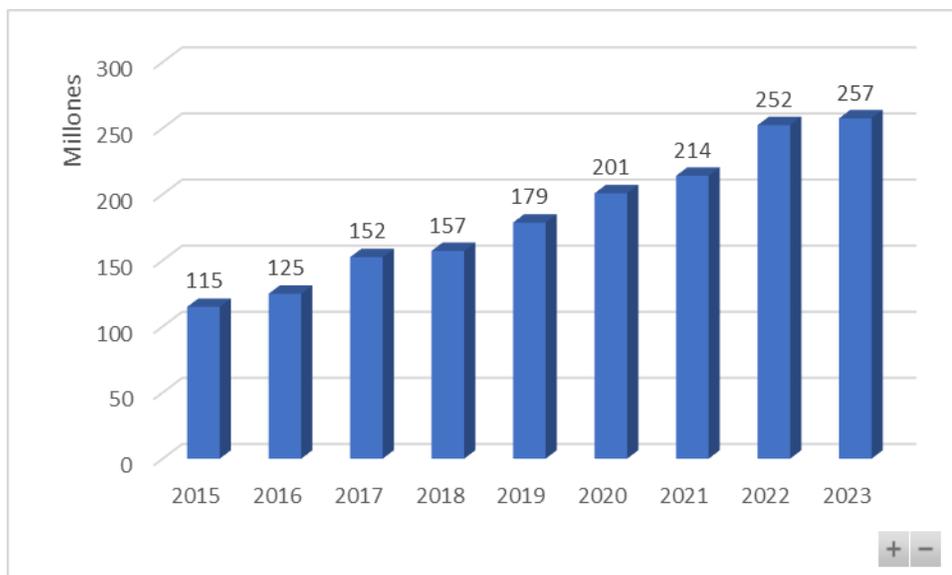
- Servicio: “Tenemos vocación de servicio a nuestros clientes y a nuestros funcionarios, que busca satisfacer las necesidades de cada uno de ellos”
- Honestidad: “Somos honestos y transparentes en nuestro actuar”
- Compromiso: “Estamos comprometidos con nuestros clientes, con la Misión, Visión, Valores, y nuestros principios”
- Respeto: “Brindamos un trato justo y respetuoso con calidad y calidez”

## 1.6 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Diaconia FRIF-IFD al contar con una trayectoria de 32 años en el mercado y tener una presencia a nivel nacional tiene una cartera consolidada de clientes. A continuación, en el siguiente grafico se puede apreciar la evolución de la cartera desde que Diaconia paso a ser una entidad regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

**Figura 1**

*Evolución de la cartera de Créditos (en MM USD)*

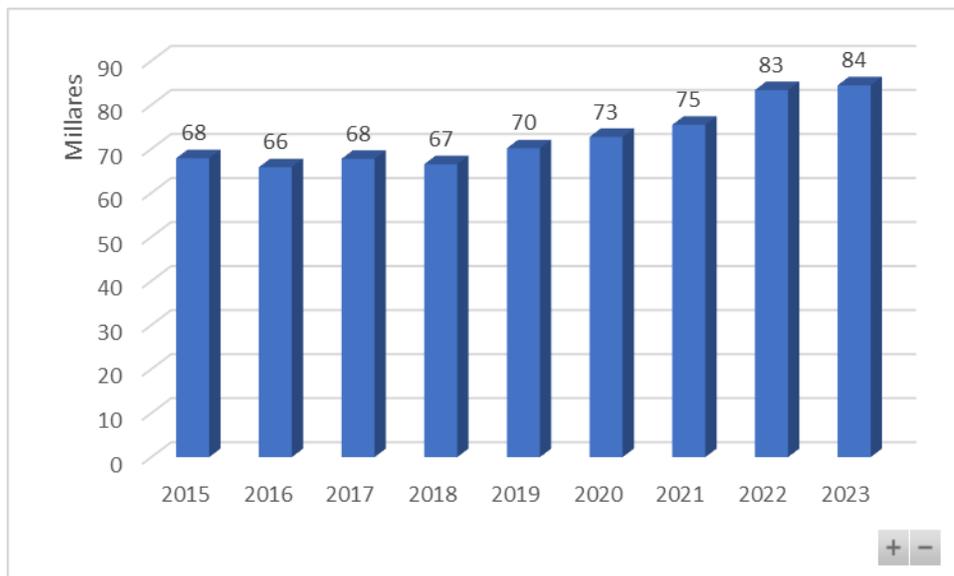


*Nota:* Según datos reportados a ASFI al 30 de septiembre de 2023

Como se puede apreciar en el grafico anterior Diaconia FRIF-IFD tiene un crecimiento sostenido de su cartera, teniendo un crecimiento promedio anual del 10% el cual busca posicionarse en el mercado como una alternativa clara para el crédito en el sector micro financiero.

**Figura 2**

*Evolución de número de clientes de créditos (en miles de clientes)*



*Nota:* Según datos reportados a ASFI al 30 de septiembre de 2023

De acuerdo a la **Figura 2** la composición de los clientes de Diaconia FRIF-IFD tiene un crecimiento promedio de 3% anual, donde a septiembre 2023 cerro con 84 mil clientes de créditos activos, para tener panorama aún más claro de la composición de la cartera de créditos. A continuación, presentamos la cartera distribuida por tipo de créditos:

**Tabla 1**

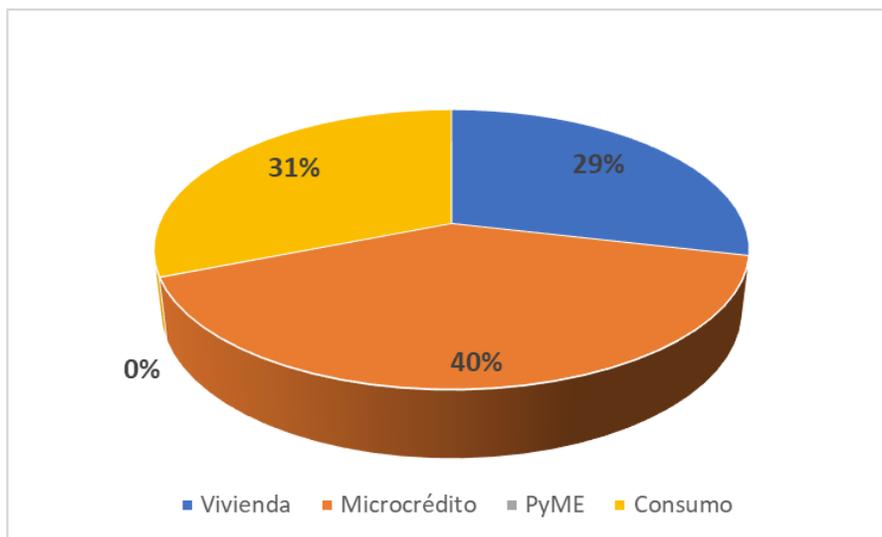
*Composición de la cartera de créditos por tipo de crédito (en MM USD)*

Tipo Crédito	Cartera USD	% Participación
Vivienda	73,763,956	29%
Microcrédito	103,683,983	40%
Pyme	66,690	0%
Consumo	79,904,470	31%
Total	257,419,099	100%

*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

**Figura 3**

*Composición de la cartera de créditos por tipo de crédito*



*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Como se puede observar en la **Figura 3**, la composición de la cartera por tipo de crédito está compuesta en un 40% por microcréditos, 31% por créditos de consumo, 29% por créditos de vivienda y 0% créditos PYME. Poner tabla

**Tabla 2**

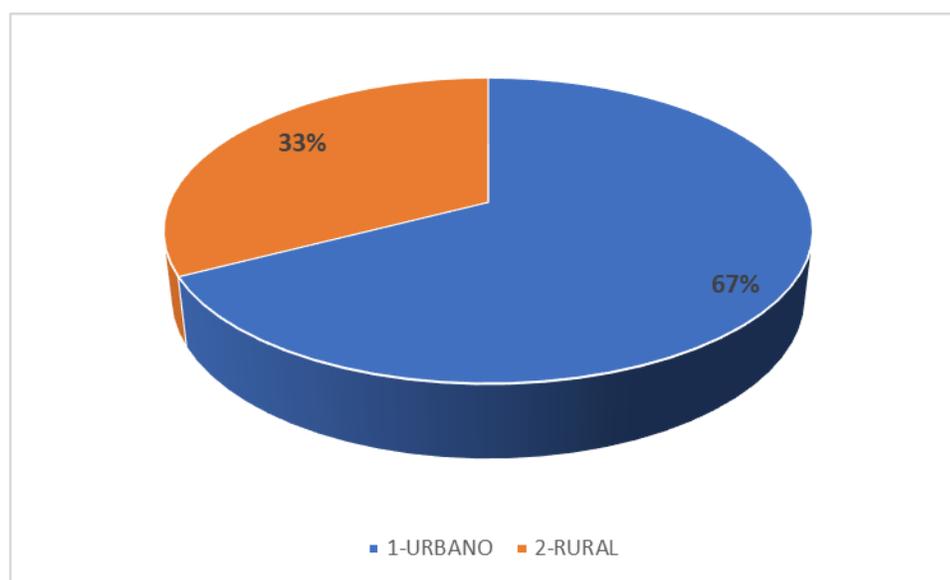
*Composición de la cartera por ámbito geográfico (en MM USD)*

Ámbito Geográfico	Cartera USD	% Participación
1-URBANO	173,399,660	67%
2-RURAL	84,019,439	33%
Tipo Crédito	257,419,099	100%

*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

**Figura 4**

*Composición de la cartera por ámbito geográfico*



## **1.7 RELEVANCIA SOCIAL**

Diaconía FRIF-IFD desde el inicio de sus operaciones, hace 30 años y en el marco de su misión institucional, véase Sección 1.3, en cumplimiento de su visión institucional, definida con esa filosofía y apoyada en nuestros principios y valores, véase secciones 1.4 y 1.5, buscando siempre la sostenibilidad y continuidad de los servicios que ofrece.

Por lo expuesto, en el párrafo precedente es necesario señalar que Diaconía FRIF-IFD, desde sus inicios se ha caracterizado por tener una misión social plasmada en su presencia en el área rural del país, siendo en algunos lugares la única institución que promueve la inclusión de la

población a los servicios financieros, sus objetivos sociales se encuentran alineados con los objetivos y principios para la función social de los Servicios Financieros.

Los productos de crédito que ofrece y otorga Diaconía FRIF-IFD a su clientela meta cumplen con los objetivos orientados a la función social, establecidos en la Ley de Servicios Financieros N° 393<sup>2</sup>, por cuanto promueven el desarrollo integral para el vivir bien, son otorgados con atención de calidad y calidez, procurando que las necesidades de financiamiento sean atendidas en tiempos oportunos y con costos y precios razonables, que responden a las características propias de una institución financiera de desarrollo (IFD).

---

<sup>2</sup> Ley N° 393 Ley de servicios Financieros y decretos supremos reglamentarios.

## **II. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1 Descripción de la actividad profesional**

En marzo de 2011, el autor de la presente memoria laboral se incorporó como becario en el Banco de Fomento a las Iniciativas Económicas (Banco Fie), donde salió seleccionado en la postulación a la convocatoria de capacitación de 3 meses para el cargo de Asesor de Créditos, pasada la etapa de capacitación, fue seleccionado para trabajar como Asesor de Créditos, en junio del mismo año, donde el cargo es responsable de participar en todo el proceso crediticio:

- Mercadeo para promocionar todo el portafolio de productos crediticios con el que cuenta el Banco.
- Evaluación de las solicitudes crediticias, el cual permite determinar si la solicitud de créditos es factible o no, en el mismo se evalúa la capacidad de pagos, la solvencia moral y la garantía que llegara a coberturar el crédito.
- Recuperación del crédito, consiste en realizar el monitoreo de la operación desembolsada hasta la cancelación total del crédito, en caso de que el crédito entre en mora se realizan todas las gestiones correspondientes para que el crédito se cancele de forma regular.

Así mismo, se cumplió con esta función por 8 años donde se llegó a administrar 2.1 MM de USD y alrededor de 450 clientes, manteniendo esta cartera con muy buena calidad siendo el índice de mora de 1%, en todo ese tiempo se pudo evaluar diferentes tipos de créditos: Créditos comerciales, de servicio, productivos y agropecuarios en todas las zonas de la ciudad de La Paz y El Alto, teniendo también clientes en el municipio de Mecapaca (comunidades de Huaricana, Millucato, Huayhuasi, etc.), donde se brindaron créditos de Vivienda, Microcréditos, créditos de Consumo y Líneas de Créditos, se participó en el programa de mentoría que consistía en ser mentor de los nuevos asesores de crédito, donde capacitamos cerca de 8 nuevos asesores de crédito.

En la gestión 2019 se obtuvo una invitación para participar como postulante del proceso de Selección de Personal para el cargo de jefe de Agencia en Diaconia FRIF-IFD, donde salimos seleccionados para asumir el cargo de jefe de Agencia de la agencia Tembladerani desde Julio de 2019. Pasados 3 meses fuimos invitados a formar parte de la Gerencia de Estrategia e Innovación como líder de la Unidad de Proyectos y productos innovadores, que posteriormente fue renombrado como la unidad, de Planificación, Control y Analítica de Información. A la fecha,

cumplimos funciones laborales como jefe Nacional de esta unidad y las funciones que se realizan son:

- Evaluar y proponer la planificación estratégica y operativa de la Institución, así como el presupuesto de esta. De igual forma, realizar el control y seguimiento del cumplimiento de la planificación y presupuesto de DIACONIA FRIF – IFD.
- Supervisar la elaboración de análisis de rentabilidad, costeo y el uso eficiente de los recursos para la optimización de resultados para la toma de decisiones y buen desempeño de DIACONIA FRIF – IFD.
- Supervisar la correcta administración de los sistemas de información y gestionar la provisión de información de alto valor a los usuarios.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según la Ley 393<sup>3</sup>, las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), tienen la obligación de cumplir con los objetivos de función social, mismos que solo pueden ser cumplidos si garantizan la sostenibilidad de cada una de las instituciones, por este motivo es muy importante mejorar su eficiencia, tanto la eficiencia operativa como la eficiencia administrativa, el problema principal es poder identificar en que procesos podemos afectar el negocio para poder conseguir esta premisa, para poder entender mejor en que componentes de la institución podemos realizar una afectación es necesario realizar una comparación con nuestros competidores, para saber dónde estamos, por otra parte también es necesario mirarnos al espejo y entender cuales nuestra situación actual, una vez que entendamos donde estamos y como estamos, será más fácil explorar alternativas de mejora.

Ya considerando el problema a afectar para la presente memoria, la administración de las impresoras para la impresión de documentos, es una actividad demasiado amplia que involucra bastante esfuerzo de las áreas de soporte (administración, para la provisión de los equipos, sus accesorios e insumos y la correcta administración de estos activos, y el área de Tecnología de la Información y Comunicaciones, para el soporte de uso, y el correspondiente mantenimiento de los equipos en caso de arreglos).

En caso de poder demostrar beneficios respecto a la tercerización de impresión, se liberarían recursos humanos, para poder asignarles otras labores, y en caso de demostrar ahorro se optimizaría la eficiencia administrativa.

#### **3.1.1 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

##### **3.1.1.1 Identificación del problema**

Según la comparación que se realizó con las entidades que también atienden el sector micro financiero, se identificó que el gasto administrativo/Activo es uno de los más altos, por otra parte la administración de los equipos de impresión se volvió en una tarea operativa muy desgastante para las unidades de Administración y de Soporte tecnológico, por otra parte también se identificó que la asignación de equipos de impresión se lo realizo sin estar enmarcado en alguna política clara de dotación de activos, la suma de estas variables hizo que el gasto de administración de los equipos de impresión sea una variable potencial para mejorarla.

---

<sup>3</sup> Ley N° 393 Ley de servicios Financieros y decretos supremos reglamentarios, Art 4 Objetivos de función social.

### 3.1.1.2 Descripción del problema

Para una mejor percepción del problema es necesario entender el contexto sobre el cual desarrolla sus actividades Diaconia FRIF-IFD.

Durante los últimos 15 años el sector de intermediación financiera boliviano estuvo sujeto a importantes cambios, tales como la modernización e innovación financiera como el incremento del acceso a los servicios financieros, mayores niveles de bancarización, el surgimiento de un nuevo tipo de entidades financieras dedicadas a las microfinanzas, el fortalecimiento de la regulación prudencial, entre otros.

A septiembre de 2023, el sistema de intermediación financiera de Bolivia se conforma por 69 entidades con un activo de USD 45,307 millones y una cartera de USD 31,027 millones.

**Tabla 3**

*Participación por tipo de entidad por valor de activo, cartera (en MM USD)*

Tipo de Entidad	N° Entidades	Activos (en MM USD)	Cartera (en MM USD)	Participación		
				Entidades	Activos	Cartera
BANCO MÚLTIPLE	13	39,397	26,881	19%	87%	87%
BANCO PYME	2	946	639	3%	2%	2%
COOPERATIVA DEL ESTADO	41	1,513	1,109	59%	3%	4%
EFV	1	1,382	861	1%	3%	3%
IFD	3	556	376	4%	1%	1%
Total general	9	1,515	1,161	13%	3%	4%
Total general	69	45,307	31,027	100%	100%	100%

*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Si bien la cantidad de Bancos Múltiples representa el 19% del total del sistema, éstos tienen una participación de 87% de la cartera total, constituyéndose en la más significativa. En tanto que las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Instituciones Financieras de Desarrollo, alcanzan el 3% y 4% del mercado, respectivamente. El resto de los tipos de entidades abarcan entre el 1% y 2% cada una, lo que en términos generales deja entrever una alta concentración del mercado a favor de los Bancos Múltiples.

Por otra parte si analizamos el comportamiento de la cartera de créditos y captaciones, si bien vemos efectos negativos posteriores a la Pandemia del 2020 y a la crisis sistémica que sufrió nuestro país a comienzos de la gestión 2023, vemos que el sistema financiero vuelve a recuperar su estabilidad respecto al comportamiento de la cartera de créditos, por parte del financiamiento con el público, para la crisis sistémica que sufrió en esta gestión, será necesario mejorar la reputación que tiene el sistema financieros para recuperar la confianza de los clientes para así estabilizar la cartera de captaciones.

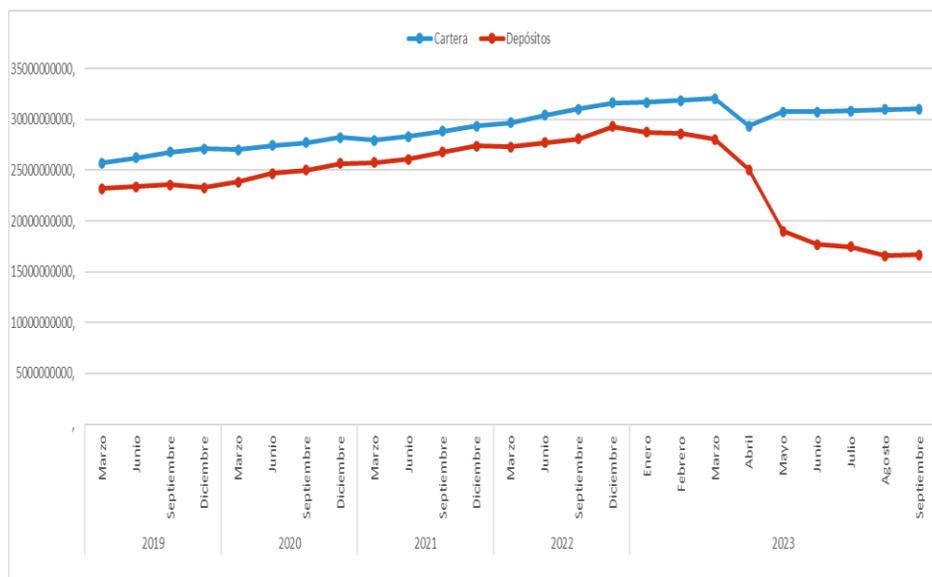
**Tabla 4**

*Evolución de la cartera de créditos y captaciones (en MM de USD)*

Año	Mes	Cartera	Depósitos
2019	Marzo	25,700	23,212
	Junio	26,230	23,369
	Septiembre	26,767	23,565
	Diciembre	27,085	23,266
2020	Marzo	27,012	23,836
	Junio	27,447	24,675
	Septiembre	27,691	24,999
	Diciembre	28,242	25,641
2021	Marzo	27,937	25,743
	Junio	28,312	26,087
	Septiembre	28,819	26,773
	Diciembre	29,350	27,370
2022	Marzo	29,686	27,307
	Junio	30,411	27,716
	Septiembre	31,005	28,099
	Diciembre	31,606	29,278
2023	Marzo	32,040	28,026
	Junio	30,739	17,704
	Septiembre	31,027	16,642

**Figura 5**

*Evolución de la cartera de créditos y captaciones (en MM de USD)*



*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Para poder tener un panorama aún más claro nos concentraremos en las entidades especializadas en las microfinanzas, para esto dejaremos de la lado a la banca tradicional dejando de lado los créditos Empresariales y los créditos destinados a las empresas Pequeñas y medianas (PYME), también dejaremos de lado los créditos otorgados a empresas jurídicas, dejaremos de lado también a las cooperativas y a las Entidades de Fomento a la Vivienda, siendo que estas dos tienen otro nicho de mercado, por ultimo solo consideraremos a las tres IFD's con más participación de cartera, ya que son las que tienen mayor similitud con los bancos.

Bajo este escenario la composición de las entidades especializadas en el sector micro crediticio sería el siguiente:

**Tabla 5**

*Composición de Entidades de Intermediación financieras*

<b>Entidad</b>	<b>N° de funcionarios</b>	<b>Cartera</b>	<b>Participación</b>	<b>N° de funcionarios/ Cartera</b>
BSO	3,392	2,308	33%	0.68
BIE	2,505	1,907	28%	0.76
BPR	3,678	1,320	19%	0.36
PEF	1,315	549	8%	0.42
ICR	1,632	417	6%	0.26
IDI	1,017	257	4%	0.25
IPM	838	165	2%	0.20
<b>Total general</b>	<b>14,377</b>	<b>6,924</b>	<b>100%</b>	<b>0.48</b>

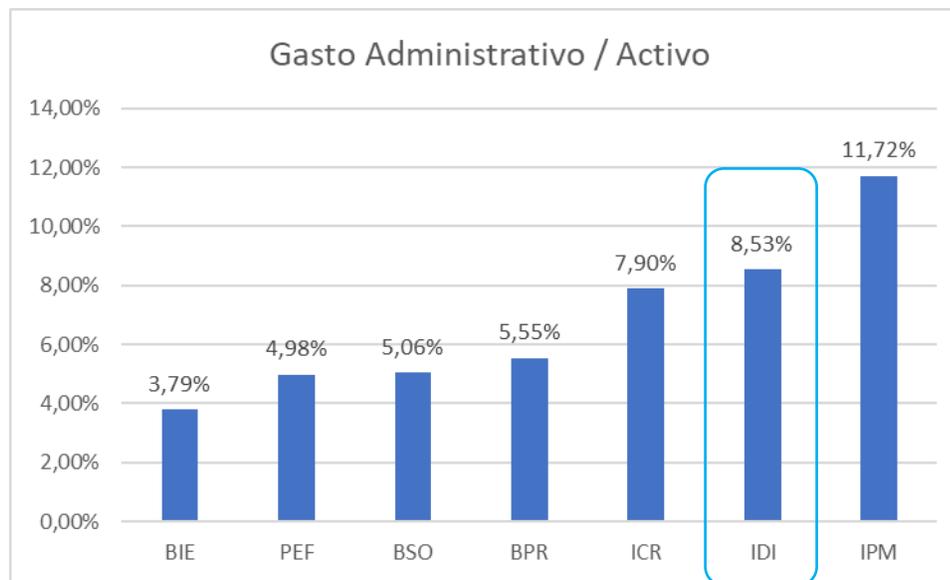
*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Una vez identificados los principales competidores procederemos a realizar una comparación con nuestros competidores (benchmarking)<sup>4</sup> analizando las principales variables consideradas para este estudio, en primer lugar mediremos la eficiencia operativa, la cual podemos verla contrastando el número de funcionarios por cada Entidad/la cartera administrada por la entidad, de esta forma vemos que el mejor indicador le corresponde a Banco FIE (BIE) con 0.76 MM USD administrados por cada funcionario, en 2° lugar está el Banco Sol (BSO) con 0.68 MM USD por cada funcionario, en 6° lugar esta Diaconia FRIF-IFD (IDI) con 0.25 de MM USD por cada funcionario, en segundo lugar procederemos a analizar la eficiencia administrativa, la cual esta desarrollada en el siguiente cuadro.

<sup>4</sup> Benchmarking. - Es un proceso con el que una empresa mide su éxito frente a otras compañías similares.  
[www.iebschool.com/blog/benchmarking](http://www.iebschool.com/blog/benchmarking)

**Figura 6**

*Eficiencia administrativa de entidades especializadas sector micro crediticio*

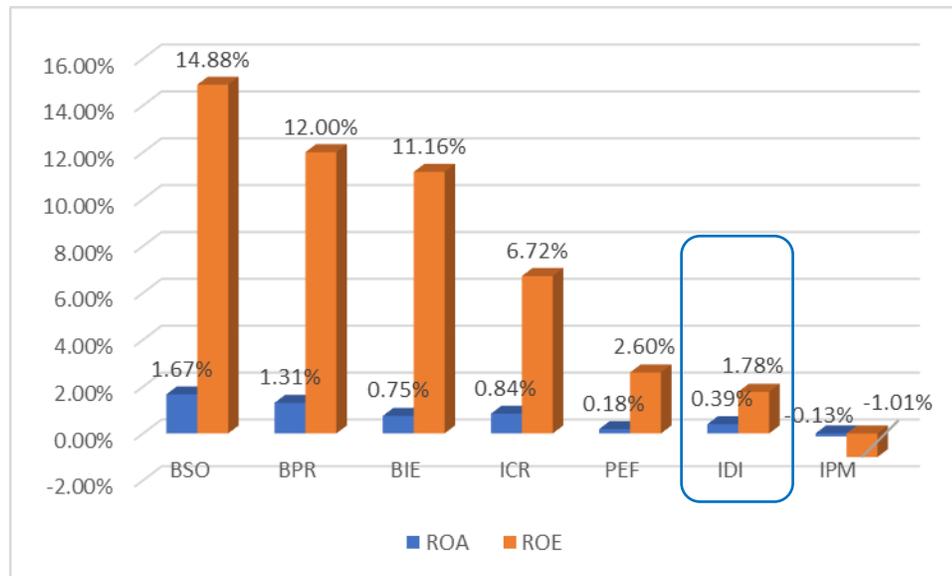


*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Considerando el indicador financiero Gasto Administrativo/Activo, vemos que Diaconia FRIF-IFD (IDI), tiene el segundo indicador más alto dentro de las entidades analizadas con un 8.53%, estando por encima PROMUJER (IPM) con 11.72%, por otra parte, podemos ver que la entidad con el mejor indicador es Banco FIE con un indicador de 3.79%. Contrastando con los niveles de rentabilidad de las mismas entidades financieras considerado el mismo periodo podemos ver que el Banco Sol (BSO), tiene el indicador más alto de rentabilidad sobre activo (ROA) 1.74% y el indicador más alto de rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) 14.9%, seguido de Banco Prodem (BPR) con 1.3% y 12% y en tercer lugar Banco Fie (BIE) con 07% y 11.2%, Diaconia FRIF-IFD (IDI) se encuentra en el sexto lugar con 0.4% de ROA y 1.8% de ROE.

**Figura 7**

*Rentabilidad de las entidades especializadas en microcréditos*



*Nota:* Según los datos reportados a ASFI con corte a septiembre 2023

Con el cuadro anterior y los dos gráficos anteriores podemos ver que es necesaria la mejora de la eficiencia administrativa y operativa, según el contexto donde Diaconia FRIF-IFD desarrolla sus actividades podemos ver que es un entorno altamente competitivo, en el cual mejorar la eficiencia es la meta de todas las instituciones para seguir siendo competitivas, es por esta razón que se vio la necesidad de implementar la terciarización de impresión.

#### Sobre Diaconia FRIF-IFD

Si bien establecimos la necesidad que tienen las instituciones de optimizar el uso de los recursos para maximizar los resultados de esta, a continuación, estableceremos la línea base sobre la cual partió Diaconia FRIF-IFD antes de encarar el proceso de implementación de la terciarización de impresión dado que el problema que se tiene es los niveles de eficiencia administrativa y operativa más bajos que de la competencia.

Para esto es necesario identificar todos los recursos que serían afectados con la propuesta de implementación:

- Impresoras propias de la institución. - El momento de realizar el análisis el parque de impresoras con las que contaba Diaconia FRIF-IFD era el siguiente:

**Tabla 6**

*Tipo y cantidad de Impresoras*

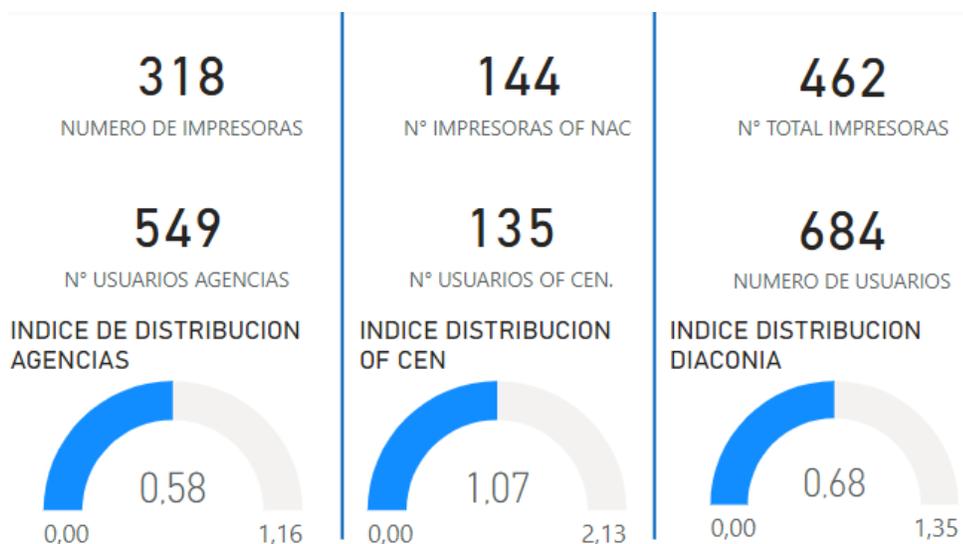
<b>Tipo de Impresora</b>	<b>Nro. de impresoras</b>
ETIQUETAS	2
MATRICIAL	256
TARJETAS	1
TERMICA	138
TINTA	71
<b>TONER</b>	<b>462</b>
<b>Total general</b>	<b>930</b>

*Nota:* Según reporte facilitado por la unidad de Administración con corte al 31 de diciembre de 2021.

La afectación que se tendrá dentro de las impresoras solo afectara a las impresoras láser, siendo que estas son las que utilizan los cargos de Oficial de Plataforma, Asesores de Crédito y jefes de Agencia, en las agencias y todo el personal en oficina central es necesario cuantificar la cantidad de funcionarios que afectaría este cambio para lo cual se analizó la cantidad de usuarios y el índice de distribución de este activo analizando este criterio tenemos los siguientes resultados:

**Figura 8**

*Índice de distribución de impresoras láser Diaconia*



Siendo que se estableció que el parque de impresoras afectadas son las impresoras láser y los usuarios que las utilizan están tanto en agencias como en Oficina Central, se determinó que 684 funcionarios quedarían afectados con este cambio, analizando el índice de distribución (ID) (el índice de distribución se determina dividiendo el número de impresoras/número de usuarios), donde el ID de agencias es de 0.58, es decir que por cada impresora 0.58 funcionarios en otras palabra dos funcionarios utilizan una impresora, en Oficina Central el ID obtenido es de 1.07, es decir que por cada impresora 1.07 funcionarios utilizan esta impresora, a nivel consolidado el ID nos da 0.68, llama la atención el alto ID que se tiene en Oficina Central y también considerar que el ID d agencias es alto.

Estas impresoras al ser propias generan los siguientes gastos:

- Depreciación. - Según el detalle facilitado por la unidad de administración el gasto por depreciación de las impresoras a Toner es el siguiente:

**Tabla 7**

Gasto por Depreciación de impresoras láser (en USD)

TIPO DE OFICINA	Cantidad	Depreciación anual USD
OFICINA CENTRAL	144	5,682
AGENCIAS	318	17,630
Total general	462	23,313

*Nota: Según reporte facilitado por la unidad de Administración con corte al 31 de diciembre de 2021*

- Recarga de Toner. - Según el detalle facilitado por la unidad de administración el gasto por recarga de Toner es el siguiente:

**Tabla 8**

Gasto por recarga de Toner de impresores laser (en USD)

TIPO DE OFICINA	Cantidad	GASTO DE TONER
AGENCIAS	2,070	276,431
OFICINACENTRAL	254	33,119
Total general	2,324	309,550

*Nota: Según reporte facilitado por la unidad de Administración con corte al 31 de diciembre de 2021.*

- Mantenimiento. - Según el detalle facilitado por el área de Tecnología de la información y comunicaciones el gasto por mantenimiento de las impresoras es el siguiente:

**Tabla 9***Gasto por mantenimiento de impresores laser (en USD)*

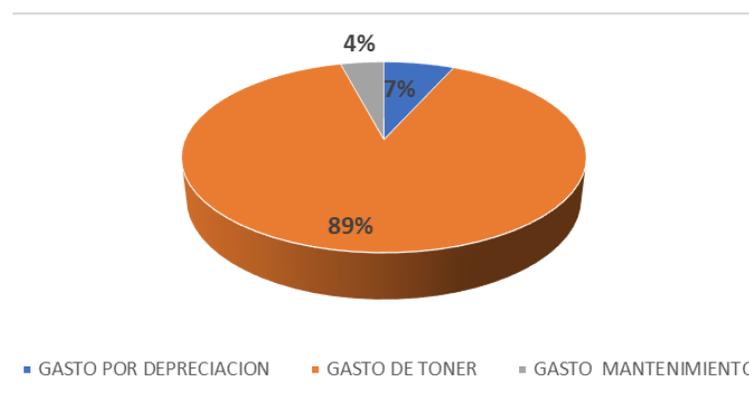
TIPO DE OFICINA	GASTO MANTENIMIENTO
AGENCIAS	13,593
OFICINA CENTRAL	765
Total general	14,358

*Nota: Según reporte facilitado por la unidad de Administración con corte al 31 de diciembre de 2021.*

A nivel consolidado ya considerados todos los gastos relacionados con la administración de las impresoras láser tenemos los siguientes datos:

**Tabla 10***Consolidado de gastos para la administración de impresoras laser*

TIPO DE OFICINA	Importe (USD)	%
GASTO POR DEPRECIACION	23,313	7%
GASTO DE TONER	309,550	89%
GASTO MANTENIMIENTO	14,358	4%
TOTAL	347,220	100%

**Figura 9***Gasto de impresión por tipo de gasto*

Con el cuadro anterior establecemos que el poder imprimir las hojas en nuestras impresoras láser tienen un gasto anual de 347.220 USD, para poder considerar que la terciarización del servicio de impresión resultara en un beneficio para Diaconia FRIF-IFD, debe tener un costo menor al establecido (347 mil USD).

Finalmente, es necesario también establecer una línea base respecto a la cantidad de hojas que se imprimen siendo que es esta variable la que determinara la cantidad de hojas sobre las cuales se tiene que negociar con los proveedores para fijar las condiciones del contrato de tercerización de impresión, en ese entendido se adjunta el siguiente cuadro resumen considerando el consumo de hojas del año analizado (gestión 2020).

- Gasto por consumo de papel. - Según la información facilitada por el área de Administración el consumo de papel de la gestión 2020 es el siguiente:

**Tabla 11**

*Determinación de cantidad y costo de hojas utilizadas gestión 2021*

TIPO OFICINA	Nro. paquetes.	Nro. hojas	Gasto papel (en USD)
AGENCIAS	10,609	5,304,500	40,946
OF. CENTRAL	1160	580,000	4,297
Total general	11,769	5,884,500	45,243

*Nota: Según reporte facilitado por la unidad de Administración con corte al 31 de diciembre de 2021.*

Según el cuadro anterior, podemos ver que en la gestión 2020, el consumo anual de la gestión 2020 fue de 11.769 paquetes (cada paquete es de 500 hojas), 5.88 MM de hojas, mensualizando el dato tenemos 490 mil hojas, ahora sensibilizando este dato en 10%, asumiendo que no todas las hojas que se compran se imprimen, tendríamos 441 mil hojas que se imprimen por mes, este dato nos permitirá negociar con los proveedores, un mínimo de hojas para imprimir.

## **3.2 OBJETIVOS**

### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del trabajo es el de demostrar la factibilidad económica que se tiene al optar por la terciarización de los servicios de impresión frente a la administración de activos y servicios propios para la impresión en Diaconia FRIF-IFD.

### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos que coadyuvaran al logro del objetivo general son los siguientes:

- Establecer políticas para la asignación de impresoras multifuncionales por agencias.
- Determinar el ahorro que se obtendrá con la implementación de la terciarización de impresoras.
- Realizar la implementación de la terciarización de las impresoras en Diaconia FRIF-IFD.
- Establecer una herramienta de monitoreo para medir el cumplimiento de la meta de ahorro.

## **3.3 DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL CON RELACION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

Las funciones que tiene el jefe Nacional de Planificación Control y Analítica de la Información son<sup>5</sup>:

- Evaluar y proponer la planificación estratégica y operativa de la Institución, así como el presupuesto de esta. De igual forma, realizar el control y seguimiento del cumplimiento de la planificación y presupuesto de DIACONIA FRIF – IFD.
- Supervisar la elaboración de análisis de rentabilidad, costeo y el uso eficiente de los recursos para la optimización de resultados para la toma de decisiones y buen desempeño de DIACONIA FRIF – IFD.

---

<sup>5</sup> Manual de organización y funciones de Diaconia FRIF-IFD (anexo 3)

- Supervisar la correcta administración de los sistemas de información y gestionar la provisión de información de alto valor a los usuarios.

Por una parte, al evaluar, proponer, realizar el control y seguimiento de la planificación estratégica y operativa, vale la pena analizar si este problema esta alineado al Plan Estratégico Institucional vigente en el cual encontramos el objetivo estratégico “Aumentar la eficiencia financiera y administrativa” el cual tiene el indicador “Gasto Administrativo/Activo Promedio” y la meta de  $\leq 8.8\%$ . En segundo lugar este problema también esta alineado a la segunda función la cual es la de realizar la elaboración de análisis del uso eficiente de los recursos para la optimización de resultados, que los que se realizó en esta ocasión analizando cada una de las variables que afectarían en la implementación de esta solución, estableciendo una línea base y posteriormente analizando las propuestas de los proveedores para poder recomendar cuál de las propuestas nos permitirá la mejor optimización de los resultados, considerando las mejores condiciones para que los usuarios finales realicen sus funciones de forma regular.

## **IV. TERMINOS UTILIZADOS**

### **4.1 GLOSARIO**

Es importante dar a conocer los términos utilizados en el presente documento y facilitar la comprensión de la terminología utilizada tanto en el planteamiento del problema como en la resolución puesta en práctica.

- SISTEMA FINANCIERO<sup>6</sup>: Conjunto de entidades financieras autorizadas, que prestan servicios financieros a la población en general.
- BANCA MULTIPLE<sup>6</sup>: Entidad de intermediación financiera bancaria, que se basa en la oferta de los productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica.
- BANCA PYME<sup>6</sup>: Entidad de intermediación financiera bancaria, que se basa en la oferta de los productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con especialización en el sector de las pequeñas y medianas empresas, sin restricción para la prestación de estos también a la microempresa.
- COOPERATIVA<sup>6</sup>: Entidad de intermediación financiera constituida como sociedad cooperativa de objeto único, autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y a prestar servicios financieros a sus asociados y al público en general en el territorio nacional.
- ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA (EFV) <sup>6</sup>: Sociedad que tiene por objeto prestar servicios de intermediación financiera con especialización en préstamos para la vivienda.
- INSTITUCION FINANCIERA DE DESARROLLO (IFD) <sup>6</sup>: Entidad de intermediación financiera, constituida como organización sin fines de lucro,

---

<sup>6</sup> Glosario de términos económicos financieros - ASFI BOLIVIA

autorizada para realizar intermediación financiera y prestar servicios financieros integrales en el territorio nacional, con un enfoque integral que incluye gestión social y que contribuye al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario y de la micro y pequeña empresa.

- CREDITO<sup>6</sup>: Activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantizar frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes.
- INDICADORES FINANCIEROS<sup>6</sup>: Relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros, a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan.
- TERCERIZACION<sup>7</sup>: También conocido como externalización u outsourcing, es un modelo de contratación a distancia en el que las tareas propias de la empresa se delegan en terceros, que son profesionales de un determinado campo.
- IMPRESORAS LASER<sup>8</sup>: Una impresora láser es un dispositivo periférico que utiliza tecnología láser para generar imágenes y textos en papel de alta calidad. Su funcionamiento se basa en un proceso que implica la carga electrostática de un tambor fotosensible y la proyección de un rayo láser sobre él, lo que crea una imagen latente. Luego, el tóner, compuesto por partículas de tinta en polvo, se adhiere a las áreas cargadas electrostáticamente del tambor y se transfiere al papel mediante calor y presión. Esto garantiza resultados nítidos y duraderos.
- DIGITALIZACIÓN<sup>9</sup>: La digitalización es el proceso por el cual procesos analógicos y objetos físicos se convierten al formato digital.
- SISTEMA DE GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPMS)<sup>10</sup>: Son las siglas en ingles de Business Process Management Suite (o System), una

---

<sup>7</sup> <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/outsourcing>

<sup>8</sup> <https://www.sistemas-catalunya.com/impresora-laser-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>

<sup>9</sup> <https://economipedia.com/definiciones/digitalizacion.html>

<sup>10</sup> <https://www.sydle.com/es/blog/que-significa-BPMS>

herramienta que automatiza la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y la asiste en todas sus etapas: desde el mapeo y modelado de los procesos hasta la supervisión del rendimiento y la optimización de los mismos.

- DEPRECIACION DE ACTIVOS<sup>6</sup>: Reducción del valor contable o de mercado de un activo. Representa un gasto no derogable, por lo que no afecta el flujo de fondos.
- MANTENIMIENTO<sup>11</sup>: Dentro de este concepto se incluyen todas las erogaciones realizadas con el objeto de mantener o conservar la capacidad operativa del bien. Este tipo de erogaciones son necesarias y el ente sabe que a lo largo de la vida útil del bien debe incurrir en las mismas con el objeto de permitir que dicho bien no disminuya su capacidad de utilización antes de tiempo.
- REPARACION<sup>12</sup>: Las erogaciones conceptualizadas como reparaciones, son aquellas cuyo objeto es **reparar o subsanar** la capacidad de servicio del bien. A diferencia del mantenimiento, en las reparaciones debe **existir un daño** producido al bien, ya sea en forma accidental, intencional o por caso fortuito. También ellas constituyen un gasto que deberá ser reconocido y, en consecuencia, cargado a resultados, en el ejercicio en que se incurren, es decir al producirse el hecho que origina la reparación.

---

<sup>11</sup> <https://aprendiendoadministracion.com/bienes-de-uso-diferencia-entre-mantenimiento-mejora-y-reparacion/>

<sup>12</sup> <https://aprendiendoadministracion.com/bienes-de-uso-diferencia-entre-mantenimiento-mejora-y-reparacion/>

## **V. DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA - DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS**

### **5.1 ASPECTOS GENERALES**

Diaconia Fondo Rotativo de Inversión Financiera – Institución Financiera de Desarrollo (Diaconia FRIF-IFD) es la segunda IFD más grande de Bolivia, como se pudo apreciar en el análisis del entorno desarrollado en el capítulo anterior, es necesario optimizar los resultados que se tienen, para poder ser competitiva ante las demás entidades de intermediación financiera, en ese entendido el poder renovar todo el parque de impresoras láser que se tiene actualmente por impresoras multifuncionales de última tecnología de alto tráfico, disminuyendo el gasto de administración y a su vez nos permita establecer las bases para la digitalización documentaria de todos nuestros procesos y esto también nos permita implementar un sistema de gestión de procesos de negocios que resultaría en la mejora de la eficiencia operativa.

A continuación, se procederá a desarrollar los objetivos específicos planteados en la sección 3.2.2.

### **5.2 ESTABLECER POLITICAS PARA LA ASIGNACION DE IMPRESORAS MULTIFUNCIONALES POR AGENCIAS.**

Como pudimos apreciar en el capítulo III, el uso actual de impresoras a nivel nacional era de 462 equipos para 684 funcionarios con un índice de distribución (ID) de 0.68, es decir por cada impresora 0.68 funcionarios la utilizaban, considerando que los nuevos equipos son de última generación y son de alto tráfico el ID debería ser mucho más bajo, en ese entendido se trabajó para realizar una propuesta cruzando la cantidad de personal, la naturaleza de los espacios físicos de trabajo, y la productividad que tiene la agencia en ese entendido se formuló una propuesta de distribución de impresoras de acuerdo al lugar de trabajo:

- En agencias:
  - Si la agencia cuenta con más de 1 piso se asigna 2 impresoras.
  - Si la agencia cuanta con más de 40 operaciones colocadas en promedio y más de 10 funcionarios se asigna 2 impresoras.
  - Si no cumple las condiciones se asigna 1 impresora.
- En Oficina central

- Por área y ambiente 1 impresora

Teniendo como distribución de impresoras multifuncionales, inicialmente obtenemos la siguiente distribución:

**Figura 10**

*Propuesta 1 Distribución de impresoras multifuncionales*

	Colocaciones x Agencia	Usuarios x Agencia	Nº pisos x Agencia	TOTAL
Agencias	> 40	> 10	> 1; > 2	80
Of. Nacional				10
Req. Especial				4
				94

Con la propuesta inicial el índice de distribución ID sería de 0.13. (la distribución por agencia se adjunta el anexo 1)

Contrastando la propuesta con los planos de las agencias se vio necesario sensibilizar los criterios dado que existen algunas agencias con ambientes divididos dentro del mismo piso, en ese entendido si bien se mantuvieron los lineamientos anteriores se adiciono el criterio de una impresora por ambiente y en oficina central se considera la cantidad de usuarios para la sensibilización, en ese entendido la propuesta final se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Figura 11**

*Propuesta 2 Distribución de impresoras multifuncionales*

	Colocaciones x Agencia	Usuarios x Agencia	Nº ambientes x Agencia	TOTAL
Agencias	> 40	> 10	> 1; > 2	138
Of. Nacional				10
Req. Especial				7
				155

Considerando la propuesta final el ID sería de 0.23 reduciendo en un 67% el índice con administración propia. (la distribución por agencia se adjunta en el anexo 2)

La segunda condición necesaria para establecer los requerimientos a los proveedores es la de la cantidad de impresiones por periodo, esto lo pudimos cuantificar en la **Tabla 11** “Determinación de cantidad y costo de hojas utilizadas gestión 2021”, donde se determinaron 450 mil hojas impresas.

### **5.3 DETERMINAR EL AHORRO QUE SE OBTENDRA CON LA IMPLEMENTACION DE LA TERCIARIZACION DE IMPRESORAS.**

Para poder establecer claramente cuál es el ahorro que generara la implementación de la terciarización de impresoras no solo es necesario contar la línea base que se determinó en la sección 3.1.1.1 según el grafico 9, también es necesario considerar la propuesta de los proveedores que brindaran la solución, considerando los insumos determinados en la sección 5.2, se solicitaron las propuestas comerciales a los distintos proveedores.

#### **5.3.1 ANALISIS DE LAS PROPUESTAS DE PROVEEDORES.**

Para el procesos de selección de proveedores participaron dos empresas DATEC y DYMA, las cuales nos facilitaron sus respectivas propuestas considerando los requerimientos establecidos anteriormente y también considerando aspectos primordiales para la continuidad del negocio (tiempo de atención, de reposición, mantenimiento), para analizar las propuestas vale la pena primero analizar las equipos ofrecidos por cada uno de los proveedores comparando con la

impresora que utilizaba Diaconia FRIF-IFD, donde se realizaron pruebas piloto y los resultados se pueden apreciar en la siguiente figura:

**Figura 12**

*Análisis comparativo de las funcionalidades de los equipos*



	Marca	(Equipo actual) HP LaserJet Pro MFP	RICOH IM600	LEXMARK MX622adhe
	Proveedor		DIMA	DATEC
Cantidad de Hojas (A/R)		20	20	20
Pasos de Digitalización		3	2	2
Tiempo de Digitalización		00:02:34	00:00:42	00:00:33
Tamaño de Compresión		2.47 MB	288 KB	360 KB
OCR		No	No	Si

*Nota: Resultados obtenidos según las pruebas funcionales realizadas por la Gerencia de Tecnología de la información y comunicaciones.*

Para las pruebas se realiza sobre la base de 20 hojas digitalizadas en los 3 equipos, para la digitalización los pasos a seguir en las impresoras de Diaconia eran 3 pasos, con los 2 equipos propuestos se reduce a 2 pasos, para los tiempos de digitalización los equipos de Diaconia tardaban 2 minutos con 34 segundos, con la propuesta de la empresa DIMA se tarda 42 segundos y con la propuesta de la empresa DATEC se tarda 33 segundos, los tamaños de compresión de los equipos de Diaconia pesaba 2.47 MB, con el equipo de DIMA 288 KB y con el equipo de DATEC 360 KB, los equipos de Diaconia y DIMA no cuentan con OCR (reconocimiento óptico de caracteres), siendo el equipo de DATEC el único que cuenta con esta funcionalidad,

Por otra parte, considerando la propuesta económica de los dos proveedores tenemos la siguiente tabla comparativa.

**Tabla 12**

*Cuadro comparativo de las propuestas económicas (en USD)*

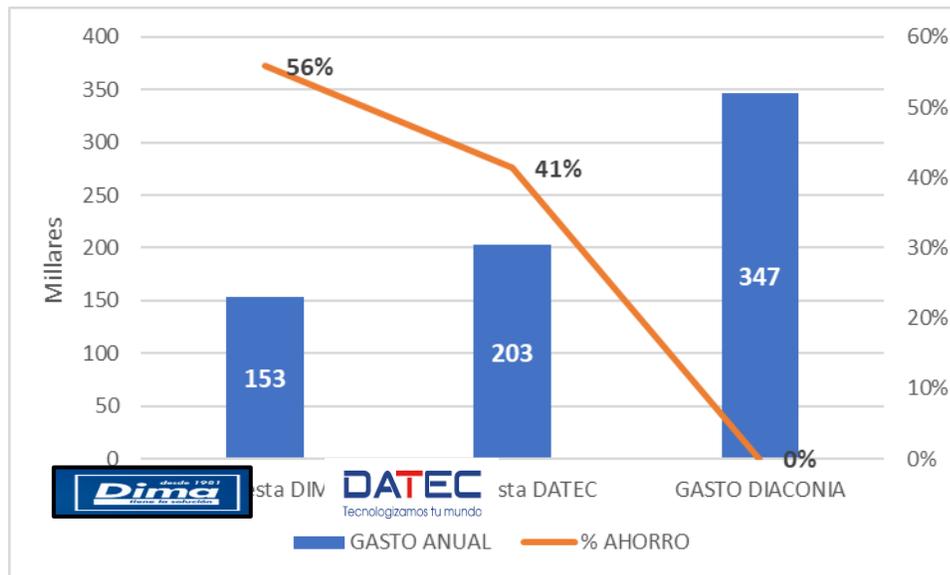
DETALLE	GASTO ANUAL	% AHORRO
DIMA	153,347	56%
DATEC	203,353	41%
DIACONIA (ACTUAL)	347,220	0%

Nota: Centralización de datos según las propuestas de los 2 proveedores que se presentaron en el proceso de selección y los datos obtenidos en la tabla 10.

Gráficamente los resultados serían los siguientes:

**Figura 13**

*Comparación del gasto y % de ahorro de las propuestas (en miles de USD)*



Según las propuestas, considerando la propuesta de DIMA, se obtendría un ahorro de 56% respecto al gasto original que realiza Diaconia FRIF-IFD, considerando la propuesta de DATEC, el ahorro que obtendría Diaconia FRIF-IFD sería de 41%, considerando cualquiera de las dos propuestas Diaconia FRIF-IFD obtiene ahorro implementado la tercerización de impresión.

Tomando en cuenta el análisis técnico y el análisis económico realizado en los párrafos anteriores, se toma la decisión de recomendar a DIMA como la propuesta a considerar para implementar la tercerización en Diaconia FRIF-IFD.

#### **5.4 REALIZAR LA IMPLEMENTACION DE LA TERCIARIZACION DE LAS IMPRESORAS EN DIACONIA FRIF-IFD.**

Una vez adjudicado al proveedor, se realizó un trabajo de implementación donde se consideró elementos primordiales de la gestión del cambio<sup>13</sup>, siendo que como vimos anteriormente el Índice de Distribución (ID) de las impresoras era de 0.68 donde prácticamente cada dos funcionarios tenían una impresora a su disposición, con el nuevo ID cada 5 funcionarios compartirían una impresora, en ese entendido se aplicó la pirámide de la gestión del cambio, para poder conseguir el compromiso de las áreas la implementación de la tercerización de impresión.

#### **Figura 14**

*Pirámide de resistencia al cambio*



A continuación, se detalla las acciones realizadas por cada uno de los componentes de la pirámide de resistencia al cambio realizados en Diaconia FRIF-IFD.

---

<sup>13</sup> Gestión de cambio organizacional: Zimmermann, Arthur.

### **5.4.1 CONOCIMIENTO.**

Para asegurarnos que los funcionarios de Diaconia FRIF-IFD comprendan los beneficios de la tercerización, se llevaron a cabo talleres presenciales y virtuales, dividiendo los mismos por sucursales (8 agencias componen una sucursal) y oficina central donde el personal que brindo la capacitación fue de la Gerencia de Estrategia y Transformación Digital y de la empresa proveedora DIMA.

### **5.4.2 CAPACIDAD**

Posterior a los talleres de difusión de los beneficios de la tercerización de impresión en Diaconia, se llevó a cabo talleres de capacitación in situ en cada área de trabajo a nivel nacional, el cual fue llevado a cabo por los proveedores y por el Analista de Mejora y Automatización de Procesos, el cual concluyo con una prueba de conocimientos con resultados favorables.

### **5.4.3 DESEO**

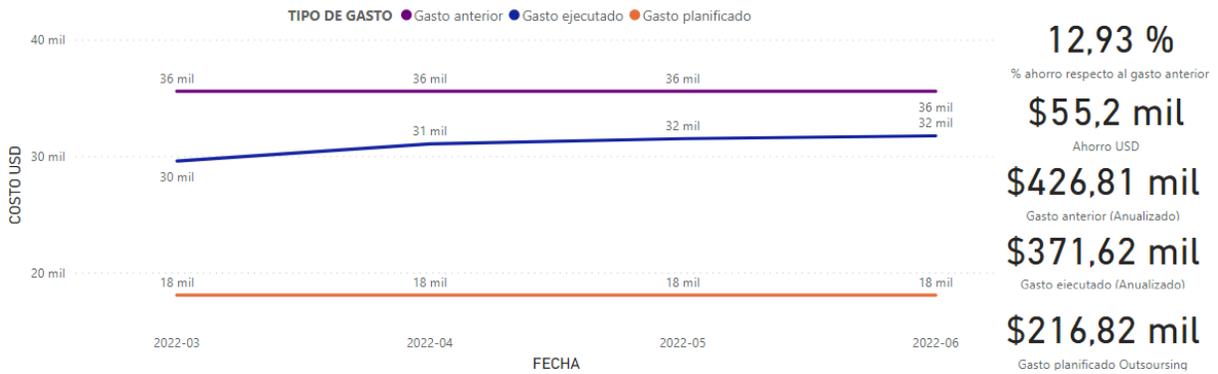
Una vez implementadas las nuevas impresoras, hubo un tiempo (3 meses) de trabajo paralelo con las dos tipos de impresoras que se tenía, las de Diaconia y las del proveedor DIMA, en el cual todos los funcionarios, fueron asimilando el trabajar con las impresoras nuevas, en esta etapa se brindó soporte a través de la Unidad de Mejora y Automatización de Procesos, con este tiempo de recepción de los nuevos equipos, la implementación fue exitosa, el uso de las impresoras multifuncionales de DIMA son a nivel nacional.

## **5.5 ESTABLECER UNA HERRAMIENTA DE MONITOREO PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LA META DE AHORRO**

Para tener un control más detallado del impacto que se tuvo con la implementación de las impresoras multifuncionales aplicando el modelo de tercerización de impresoras, se diseñó un cuadro de mando integral en la herramienta de Power Bi para realizar el seguimiento con el cual se puede ver a detalle llegando al resultado hasta el nivel de agencia, la medición se llevó a cabo pasado 3 meses a la implementación total de las impresoras a nivel nacional, en ese entendido se contrastaron los resultados obtenidos en la **Tabla 10** “Consolidado de gastos para la administración de impresoras láser”, los resultados se pueden apreciar en la siguiente figura::

**Figura 15**

*Determinación del ahorro obtenido con la terciarización del servicio de impresión*

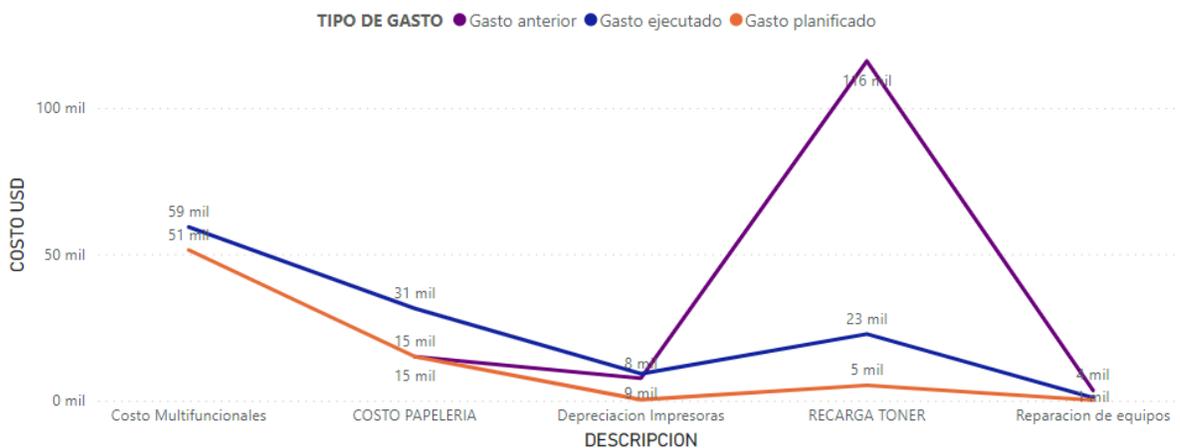


Nota: Según información facilitada por la unidad de Administración, información por centro de costo detallada en anexos 4,5,6.

A nivel consolidado vemos que con los resultados obtenidos desde la implementación 4 meses después el gasto ejecutado llegó a 371 mil USD, siendo el gasto planificado de 217 mil USD, ambos gastos fueron anualizados, considerando las dos variables el ahorro llegaría a 55 mil USD, consiguiendo un 12.93% respecto al gasto original, la proyección de ahorro que se estimó fue de 56%, vale la pena analizar cuál de las variables tiene mayor incidencia en el que no se haya podido alcanzar el ahorro esperado, en ese entendido a continuación analizamos las distintas variables:

**Figura 16**

*Ahorro por las variables consideradas*



Considerando las 5 variables analizadas para la implementación del gráfico anterior, observamos que en cuatro variables no se cumplió con el gasto planificado.

### 5.5.1 Sobre el gasto por terciarización de impresoras. -

Considerando los resultados obtenidos según la figura 16, el gasto por el alquiler de las multifuncionales planificado era de 51 mil USD y el ejecutado llegó a 59 mil USD, esto se debe un incremento marcado en la impresión de hojas.

### 5.5.2 Sobre el costo de papelería. -

Considerando la variable del costo de papelería, según la **Figura 16** que tenía un gasto planificado de 15 mil USD y el ejecutado llegó a 31 mil USD, duplicando el gasto anterior, llamo la atención este incremento y se procedió a analizar si el incremento del consumo de hojas se debe al incremento de la productividad, trabajos operativos implementados o el mal uso de las impresoras, en ese entendido se analizó la productividad del periodo y se contrastó con un periodo regular (2019) se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 17**

*Incremento de la productividad frente al incremento del consumo de papel*



*Nota: Se contrastó el reporte de consumo de hojas frente al detalle de colocación por agencias detallado en el anexo 7*

Según la comparación realizada a nivel consolidado (anexo 7) se tiene un incremento en la productividad de 6.29% respecto al año más regular que se tuvo previo al 2022, que fue el 2019, y contrastando ese mismo periodo pero alineándolo con el consumo de papel vemos que el consumo de papel tuvo un incremento de 62% el uso de papel, donde la sucursal que presenta

mayor incremento es la Sucursal Centro Oriente con un incremento en el consumo de papel del 210% vs un incremento de la productividad de 6%, la sucursal La Paz tiene el 2° mayor incremento con un 119% en el consumo de papel y 18.31% de productividad, después tenemos a la sucursal Trópico con un incremento de consumo de papel de 116% vs 18% de incremento en la productividad, Sucursal Oruro Potosí tiene un incremento en el consumo de papel de 51% vs 1% de incremento en la productividad, la Sucursal El Alto Sur, tuvo un incremento en el consumo de papel de 34% vs un decrecimiento en la productividad de 6%, la sucursal Altiplano, tuvo un incremento en el consumo de papel de 34% y un incremento de la productividad de 4%, la sucursal El alto Norte tuvo un incremento de 20% de incremento en el consumo de papel vs 10% de incremento de la productividad y por último la oficina central tuvo un incremento de 18% en el consumo de papel.

Por lo expuesto, podemos observar que no existe una relación entre el incremento del uso de papel frente a la productividad. Así mismo entrevistando a las áreas de crédito y de control (Auditoria y Riesgos), no se identificaron modificaciones significativas en el proceso de créditos, en ese sentido es necesario implementar un control de consumo de hojas e impresión por usuario.

### **5.5.3 Depreciación de impresoras. -**

Según la **Figura 16**, vemos que el gasto ejecutado es de 9 mil USD que viene a ser igual al gasto anterior 9 mil USD, esto se debe a que si bien se implementaron las nuevas impresoras, y las impresoras antiguas ya no están siendo usadas de forma regular, el área de administración aun no retiro estos activos de las agencias y áreas asignadas, este hecho derivo en que se siga asignando un gasto por depreciación a estos activos, es de vital importancia que el área de Administración retire estos activos y vende los mismos para que deje de constituirse un gasto por depreciación de estos activos.

### **5.5.4 Recarga de Toner. -**

Si bien según la **Figura 16** podemos ver una disminución significativa del gasto original 116 mil USD, aun no llego al gasto planificado 5 mil USD, donde el gasto ejecutado fue de 22 mil USD, este comportamiento tiene relación con el punto anterior, siendo que aun las distintas agencias y áreas cuentan con las impresoras, en ese entendido se reitera la necesidad de retirar las impresoras anteriores.

### **5.5.5 Reparación de equipos. -**

Según la **Figura 16** este es el único ítem que pudo ser cumplido siendo que la Gerencia de tecnología de la información y comunicaciones, dejó de atender al mantenimiento de las áreas para el arreglo de los equipos propios, y siendo que los equipos tercerizados son mantenidos por el proveedor que nos brinda el servicio sin ningún costo adicional.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMPLEMENTACION**

### **6.1 CONCLUSIONES**

#### **6.1.1 CONCLUSIÓN GENERAL**

La tercerización es una nueva alternativa que permite a las empresas en la actualidad a enfocarse en el negocio al cual se dedica dejando de lado las tareas administrativas a cargo de un especialista en estas tareas, en la presente memoria se pudo demostrar que se obtuvo un ahorro, si bien no se llegó al ahorro establecido en la fase de análisis, se puede establecer un plan de acción para optimizar los resultados.

Por otra parte, ya se cuenta con la infraestructura necesaria para poder implementar una solución BPMS, para vincular la digitalización de procesos, con flujos de trabajo automatizados.

Por ultimo se puede reasignar funciones por parte del personal del área de Administración y del área de Tecnología, siendo que el soporte administrativo o tecnológico ya no lo realizara personal interno.

#### **6.1.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS**

Considerando los objetivos estratégicos establecidos en la sección 3.2.2, a continuación, se exponen las conclusiones respecto a cada objetivo específico establecido:

- Según los datos expuestos en la Figura 10 y Figura 11, se realizaron las propuestas correspondientes para una adecuada asignación de equipos multifuncionales se establecieron lineamientos y políticas que permitían realizar la distribución de los equipos multifuncionales por agencias, con esta acción cumplimos con el objetivo específico de establecer políticas para la asignación de impresoras multifuncionales.
- Según la sección 5.3 se demostró el ahorro que produjo la implementación de la terciarización de impresión, siendo el ahorro obtenido de 12.93% a nivel general.
- En la sección 5.4 se detalla cómo se encaró la implementación de la terciarización de impresoras con la empresa DIMA donde se implementaron 155 equipos reemplazando las 462 impresoras láser que se tenían originalmente, mejorando el índice de distribución de impresoras de 0.68 a 0.23.

- Según lo que podemos apreciar en la Figura 15, Figura 16 y Figura 17, para poder realizar todo el control a las metas establecidas se implementó una herramienta de monitoreo utilizando el aplicativo Power BI.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones según los resultados obtenidos son las siguientes:

Realizar un monitoreo periódico de los resultados obtenidos de la tercerización de impresión en Diaconia FRIF-IFD, esto para poder llegar a la meta establecida de ahorro que es de 56%.

Utilizar las bondades que se tiene con la reportería que brindan las impresoras multifuncionales implementadas, esto con el fin de identificar los incrementos en el consumo de papel, ya que el incremento del consumo de papel encarece no solo el gasto de papelería, también encarece el gasto del servicio de tercerización, al poder realizar un monitoreo individualizado, se podrá asignar un máximo de impresiones y contrastarlo con la productividad del personal.

Realizar la venta de las impresoras lo más pronto posible ya que si bien no se usan las impresoras, seguimos asumiendo el gasto de depreciación de estos activos hasta que salgan de nuestros libros contables.

## VII. BIBLIOGRAFIA

Aprendiendo Administración, (2023) Bienes de uso: Diferencia entre mantenimiento, mejora y reparación. <https://aprendiendoadministracion.com>

Autoridad de supervisión del sistema financiero (s/f) Glosario de términos financiero, Consultado el 15 de noviembre de 2023 <https://www.sistemas-catalunya.com>.

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, (2023) Boletines Bancos múltiples. Consultado el 01 de noviembre de 2023. <https://www.asfi.gob.bo>

Autoridad de supervisión del sistema financiero, (2023) Boletines Bancos Pyme. Consultado el 01 de noviembre de 2023. <https://www.asfi.gob.bo>

Autoridad de supervisión del sistema financiero, (2023) Boletines Instituciones Financieras de Desarrollo. Consultado el 01 de noviembre de 2023. <https://www.asfi.gob.bo>

Economipedia, (2021, 14 de junio) Digitalización, Consultado el 10 de noviembre. <https://economipedia.com>

Estado Plurinacional de Bolivia, (2013, 21 de agosto), *Ley N° 393 Ley de servicios Financieros y decretos supremos reglamentarios*.

Fundación Diaconia Fondo Rotativo de Inversión y Fomento, (2022) *Cosechando lo sembrado 30 años*.

Fundación Diaconia Fondo Rotativo de Inversión y Fomento, (2023) *Manual de Organización y funciones Diaconia FRIF-IFD*.

People Force, (2023) *Outsourcing (Tercerización)*. Consultado el 01 de noviembre de 2023.

<https://peopleforce.io>

Sistemas digitales Ricoh, (2023) Impresora láser, Consultado el 15 de noviembre de 2023

<https://www.sistemas-catalunya.com>

Sydle, (2023) ¿Qué se entiende BPMS y sus componentes?, Consultado el 12 de noviembre de 2023. <https://www.sydle.com>

Zimmermann, Arthur, (2000) *Gestión de cambio organizacional, Abya - Yala*

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1

#### Propuesta 1 Distribución de impresoras multifuncionales

AGENCIA	COLOCACION POR MES	USUARIOS MULTI- FUNCIONALES	NUMERO DE PISOS POR AGENCIA	MAS DE 1 PISO	MULTI - FUNCIONALES ASIGNADAS
VILLA BOLIVAR	102	19	3	Si	2
RIO SECO	94	18	3	Si	2
FRANCO VALLE	87	16	3	Si	2
SUCURSAL ORURO	74	15	2	Si	2
SENKATA	73	15	2	Si	2
COCHABAMBA	59	10	1	No	1
JUAN PABLO II	58	18	2	Si	2
PALOS BLANCOS	52	10	1	No	1
TUMUSLA	51	12	2	Si	2
SAN BORJA	51	10	2	Si	2
HUAYNA POTOSI	44	11	2	Si	2
TAGARETE	44	12	2	Si	2
QUILLACOLLO	43	10	2	Si	2
BALLIVIAN	43	9	3	Si	2
CHASQUIPAMPA	42	12	2	Si	2
CASCADA	41	9	2	Si	2
SUCRE	40	11	3	Si	2
LLALLAGUA	39	7	2	Si	1
ESTRELLAS DE BELEN	39	9	2	Si	1
SANTA ROSA	39	9	2	Si	1
POTOSI	38	10	3	Si	2
SAN ROQUE	38	9	1	No	1
FRANZ TAMAYO	36	7	1	No	1
SAN MARTIN	36	8	3	Si	2
BATALLAS	35	8	2	Si	1
YUCUMO	35	8	2	Si	1
VENTILLA	35	9	2	Si	1
VINO TINTO	34	8	1	No	1
RURRENABAQUE	33	8	2	Si	1

VILLA FATIMA	33	8	2	Si	1
COSMOS 79	33	8	2	Si	1
GUAQUI	33	7	2	Si	1
LA RAMADA	31	7	2	Si	1
VIACHA	31	8	2	Si	1
CAQUIAVIRI	30	6	1	No	1
SORATA	30	7	1	No	1
VILLA COPACABANA	30	10	2	Si	1
BAUTISTA SAAVEDRA	30	7	2	Si	1
LITORAL	29	7	2	Si	1
TEMBLADERANI	28	8	3	Si	2
SUCURSAL POTOSI	28	9	2	Si	1
TARIJA	28	9	2	Si	1
CARANAVI	28	7	2	Si	1
ACHACACHI	27	6	2	Si	1
JESUS DE MACHACA	27	7	2	Si	1
HUANUNI	26	7	1	No	1
TIAHUANACU	24	6	1	No	1
OBRAJES	23	8	2	Si	1
MORRO	23	7	2	Si	1
CHULUMANI	22	8	1	No	1
PLAN 3000	21	7	1	No	1
ZONA CEMENTERIO	21	8	1	No	1
CIUDADELA FERROVIARIA	21	7	2	Si	1
PUCARANI	20	6	2	Si	1
PUERTO PEREZ	19	5	2	Si	1
COPACABANA	19	6	2	Si	1
POCOATA	17	5	2	Si	1
SUCURSAL BENI	16	8	1	No	1
SAN BUENAVENTURA	16	6	1	No	1
IXIAMAS	16	6	1	No	1
CHUA COCANI	15	6	1	No	1
MERCADO YOUNG	14	6	1	No	1
OFICINA CENTRAL	0	135	0		14
<b>TOTAL</b>	<b>2244</b>	<b>550</b>	<b>115</b>		<b>94</b>

## ANEXO 2

### *Propuesta 2 Distribución de impresoras multifuncionales*

<b>AGENCIA</b>	<b>COLOCACION POR MES</b>	<b>USUARIOS MULTI- FUNCIONALES</b>	<b>NUMERO DE PISOS POR AGENCIA</b>	<b>MAS DE 1 PISO</b>	<b>MULTI - FUNCIONALES ASIGNADAS</b>
VILLA BOLIVAR	102	19	3	Si	4
RIO SECO	94	18	3	Si	4
FRANCO VALLE	87	16	3	Si	3
SUCURSAL ORURO	74	15	2	Si	3
SENKATA	73	15	2	Si	3
COCHABAMBA	59	10	1	No	2
JUAN PABLO II	58	18	2	Si	3
PALOS BLANCOS	52	10	1	No	2
TUMUSLA	51	12	2	Si	3
SAN BORJA	51	10	2	Si	2
HUAYNA POTOSI	44	11	2	Si	3
TAGARETE	44	12	2	Si	2
QUILLACOLLO	43	10	2	Si	2
BALLIVIAN	43	9	3	Si	2
CHASQUIPAMPA	42	12	2	Si	3
CASCADA	41	9	2	Si	3
SUCRE	40	11	3	Si	2
LLALLAGUA	39	7	2	Si	2
ESTRELLAS DE BELEN	39	9	2	Si	2
SANTA ROSA	39	9	2	Si	2
POTOSI	38	10	3	Si	3
SAN ROQUE	38	9	1	No	2
FRANZ TAMAYO	36	7	1	No	2
SAN MARTIN	36	8	3	Si	3
BATALLAS	35	8	2	Si	2
YUCUMO	35	8	2	Si	2
VENTILLA	35	9	2	Si	2
VINO TINTO	34	8	1	No	2
RURRENABAQUE	33	8	2	Si	2

VILLA FATIMA	33	8	2	Si	2
COSMOS 79	33	8	2	Si	2
GUAQUI	33	7	2	Si	2
LA RAMADA	31	7	2	Si	2
VIACHA	31	8	2	Si	2
CAQUIAVIRI	30	6	1	No	2
SORATA	30	7	1	No	2
VILLA COPACABANA	30	10	2	Si	2
BAUTISTA SAAVEDRA	30	7	2	Si	2
LITORAL	29	7	2	Si	2
TEMBLADERANI	28	8	3	Si	2
SUCURSAL POTOSI	28	9	2	Si	2
TARIJA	28	9	2	Si	2
CARANAVI	28	7	2	Si	2
ACHACACHI	27	6	2	Si	2
JESUS DE MACHACA	27	7	2	Si	2
HUANUNI	26	7	1	No	2
TIAHUANACU	24	6	1	No	2
OBRAJES	23	8	2	Si	2
MORRO	23	7	2	Si	2
CHULUMANI	22	8	1	No	2
PLAN 3000	21	7	1	No	2
ZONA CEMENTERIO	21	8	1	No	2
CIUDADELA FERROVIARIA	21	7	2	Si	2
PUCARANI	20	6	2	Si	2
PUERTO PEREZ	19	5	2	Si	2
COPACABANA	19	6	2	Si	2
POCOATA	17	5	2	Si	2
SUCURSAL BENI	16	8	1	No	2
SAN BUENAVENTURA	16	6	1	No	2
IXIAMAS	16	6	1	No	2
CHUA COCANI	15	6	1	No	2
MERCADO YOUNG	14	6	1	No	2
OFICINA CENTRAL	0	135	0		14
<b>TOTAL</b>	<b>2244</b>	<b>550</b>	<b>115</b>		<b>152</b>

## ANEXO 3

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE PLANIFICACION, CONTROL Y ANALITICA DE INFORMACION

#### UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

##### I. DATOS GENERALES

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Planificación, Control y Analítica de Información		
<b>OFICINA</b>	<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE EL CARGO</b>	<b>UNIDAD A LA QUE PERTENECE EL CARGO</b>
NACIONAL	GERENCIA NACIONAL DE ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
<b>Supervisado por:</b> Gerente Nacional de Estrategia y Transformación Digital	<b>Supervisa a:</b> Analista de Innovación y analítica de Información; Analista de Planificación y Control	<b>Coordina con:</b> Gerencias, Subgerencias y jefes de Unidades.
Nivel del cargo: Jefatura		
Principales Relaciones Externas. <ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades y organizaciones locales.</li></ul>		

*El "alcance" de las responsabilidades descritas en el presente documento no es limitativo. Por lo tanto, el/la responsable del cargo deberá realizar otras actividades que por necesidad de la Unidad el inmediato superior le encomiende, mediante instructivo escrito o verbal.*

##### II. MISIÓN O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Evaluar y proponer la planificación estratégica y operativa de la Institución, así como el presupuesto de esta. De igual forma, realizar el control y seguimiento del cumplimiento de la planificación y presupuesto de DIACONIA FRIF – IFD.

Supervisar la elaboración de análisis de rentabilidad, costeo y el uso eficiente de los recursos para la optimización de resultados para la toma de decisiones y buen desempeño de DIACONIA FRIF – IFD.

Supervisar la correcta administración de los sistemas de información y gestionar la provisión de información de alto valor a los usuarios.

**ANEXO 4**DATOS CENTRALIZADOS AHORRO OBTENIDO RESULTADOS EJECUTADOS (MARZO  
2022 A JUNIO 2022)

<b>Agencia</b>	<b>Colocación</b>	<b>Costo Alquiler</b>	<b>COSTO PAPELERIA</b>	<b>Depreciación Impresoras</b>	<b>RECARGA TONER</b>	<b>Reparación de equipos</b>
ACHACACHI	431,706	1,332	155	151	771	
BALLIVIAN	863,796	1,396	337	95	685	
BATALLAS	606,283	1,332	361	139	771	
BAUTISTA SAAVEDRA	760,206	1,609	357	0	0	
CAQUIAVIRI	510,321	1,332	226	151	514	
CARANAVI	1,112,478	1,332	258	81	0	
CASCADA	747,697	1,998	476	81	257	
CHASQUIPAMPA	1,015,066	2,258	832	0	0	
CHUA COCANI	457,741	1,332	230	139	257	
CHULUMANI	810,058	1,332	297	69	0	
CIUDADELA FERROVIARIA	603,267	1,543	178	220	257	
COCHABAMBA	830,101	1,572	678	81	343	
COPACABANA	408,236	1,332	139	81	257	
COSMOS 79	469,608	1,332	416	151	0	
ESTRELLAS DE BELEN	1,006,443	1,658	626	151	0	
FRANCO VALLE	2,393,667	2,620	813	384	343	
FRANZ TAMAYO	613,317	1,603	396	0	0	
GUAQUI	547,245	1,332	222	80	0	
HUANUNI	683,786	1,399	416	69	257	
HUAYNA POTOSI	767,566	2,342	535	0	171	
IXIAMAS	524,927	1,332	214	81	0	
JESUS DE MACHACA	482,901	1,332	218	150	0	
JUAN PABLO II	1,603,556	2,434	674	304	2,399	
LA RAMADA	714,336	1,686	396	246	0	55
LITORAL	474,934	1,334	317	81	0	
LLALLAGUA	619,169	1,332	254	69	0	
MERCADO YOUNG	434,897	1,341	238	0	86	201
MORRO	501,239	1,486	832	246	0	143
OBRAJES	805,755	1,586	515	165	171	
Oficina Central		13,528	2,263	1,788	1,199	87
PALOS BLANCOS	1,443,535	1,912	464	139	257	
PLAN 3000	417,515	1,592	852	69	0	

POCOATA	551,553	1,332	59	169	0	
Potosí	780,758	2,064	971	151	2,741	
PUCARANI	429,592	1,332	230	69	0	
PUERTO PEREZ	353,644	1,332	139	81	171	
QUILLACOLLO	1,496,008	1,480	622	81	428	
RIO SECO	1,886,365	3,330	840	81	1,199	
RURRENABAQUE	506,633	1,332	329	81	171	
SAN BORJA	958,692	1,368	277	0	171	
SAN BUENAVENTURA	595,351	1,332	198	69	0	
SAN MARTIN	738,307	1,998	515	153	600	
SAN ROQUE	695,214	1,810	428	0	428	
SANTA ROSA	757,283	1,874	535	234	1,199	
SENKATA	1,668,605	2,654	773	81	857	169
SORATA	900,802	1,344	281	69	0	
SUCRE	880,685	2,348	892	260	1,285	
SUCURSAL BENI	723,601	1,482	345	81	0	
SUCURSAL ORURO	1,308,136	2,056	1,110	151	257	
SUCURSAL POTOSI	931,108	1,839	357	83	428	
TAGARETE	764,125	1,832	531	151	0	102
TARIJA	430,443	1,470	595	81	514	41
TEMBLADERANI	679,446	2,020	555	0	171	
TIAHUANACU	538,382	1,332	254	80	0	
TUMUSLA	1,019,062	2,356	852	163	771	
VENTILLA	1,021,166	2,224	396	81	514	
VIACHA	800,729	1,332	309	81	86	
VILLA BOLIVAR	2,094,464	2,761	1,209	415	171	201
VILLA COPACABANA	829,410	1,563	575	243	857	38
VILLA FATIMA	703,416	1,781	713	246	0	
VINO TINTO	840,430	1,835	595	139	343	
YUCUMO	1,009,184	1,332	206	81	86	
ZONA CEMENTERIO	511,923	1,662	614	83	343	
<b>Total general</b>	<b>51,065,866</b>	<b>118,689</b>	<b>31,493</b>	<b>9,209</b>	<b>22,798</b>	<b>1,038</b>

**ANEXO 5****DATOS CENTRALIZADOS AHORRO OBTENIDO RESULTADOS EJECUTADOS (MARZO 2021 A JUNIO 2021)**

<b>AGENCIA</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>COSTO PAPELERIA</b>	<b>Depreciación Impresoras</b>	<b>RECARGA TONER</b>	<b>Reparación de equipos</b>
ACHACACHI	273,484	120	63	1,455	50
BALLIVIAN	1,027,477	289	133	2,889	47
BATALLAS	453,999	172	121	895	50
BAUTISTA SAAVEDRA	432,493	241	52	1,028	47
CAQUIAVIRI	563,353	138	59	1,025	50
CARANAVI	659,504	102	78	403	55
CASCADA	793,886	211	130	2,685	47
CHASQUIPAMPA	807,502	286	134	2,644	47
CHUA COCANI	183,134	61	81	874	50
CHULUMANI	620,379	21	62	1,158	55
CIUDADELA FERROVIARIA	331,226	137	38	1,134	47
COCHABAMBA	856,512	220	18	1,422	57
COPACABANA	272,861	112	154	1,305	50
COSMOS 79	417,027	203	58	1,278	47
ESTRELLAS DE BELEN	725,077	315	31	1,696	47
FRANCO VALLE	2,113,963	484	97	4,686	47
FRANZ TAMAYO	503,964	194	85	437	47
GUAQUI	476,365	165	42	652	50
HUANUNI	515,817	130	101	1,123	57
HUAYNA POTOSI	758,109	305	41	1,500	47
IXIAMAS	306,212	50	86	722	67
JESUS DE MACHACA	439,735	173	45	1,398	50
JUAN PABLO II	1,506,199	379	120	2,833	47
LA RAMADA	380,141	161	69	1,754	67
LITORAL	322,161	173	32	1,381	47
LLALLAGUA	514,359	189	138	1,045	57
MERCADO YOUNG	211,729	162	90	1,079	57
MORRO	377,726	171	106	1,437	67
OBRAJES	294,829	113	126	1,859	47
Oficina Central		1,432	1,685	12,206	213
PALOS BLANCOS	1,113,468	142	133	1,879	55
PLAN 3000	378,248	201	129	1,540	67
POCOATA	235,990	93	85	928	57
Potosí	520,651	565	85	2,421	57
PUCARANI	339,480	111	97	1,337	50
PUERTO PEREZ	298,810	85	72	1,316	50
QUILLACOLLO	759,818	53	30	2,090	57

RIO SECO	1,683,764	802	242	4,324	47
RURRENABAQUE	547,477	107	122	925	67
SAN BORJA	870,342	133	104	2,673	67
SAN BUENAVENTURA	267,249	90	114	804	67
SAN MARTIN	652,730	288	144	1,573	47
SAN ROQUE	618,610	228	103	1,412	47
SANTA ROSA	675,032	268	137	3,234	47
SENKATA	1,607,742	515	150	3,834	47
SORATA	532,855	174	56	1,151	50
SUCRE	639,949	276	177	1,472	67
SUCURSAL BENI	258,965	97	94	1,626	67
SUCURSAL ORURO	1,493,597	413	141	1,287	57
SUCURSAL POTOSI	376,361	335	143	981	57
TAGARETE	919,134	270	144	1,515	57
TARIJA	319,735	232	66	737	67
TEMBLADERANI	584,828	253	72	2,277	47
TIAHUANACU	307,609	101	39	534	50
TUMUSLA	965,080	297	66	2,387	47
VENTILLA	614,730	343	94	3,538	47
VIACHA	554,813	171	24	504	47
VILLA BOLIVAR	2,361,849	543	293	4,627	47
VILLA COPACABANA	623,926	247	125	2,066	47
VILLA FATIMA	517,221	245	59	1,249	47
VINO TINTO	568,426	222	88	1,406	47
YUCUMO	622,178	98	87	1,300	67
ZONA CEMENTERIO	298,926	174	42	1,095	47
<b>Total general</b>	<b>40,268,816</b>	<b>15,081</b>	<b>7,635</b>	<b>116,045</b>	<b>3,509</b>

**ANEXO 6**DATOS CENTRALIZADOS AHORRO OBTENIDO RESULTADOS PLANIFICADOS  
(MARZO 2022 A JUNIO 2022)

<b>AGENCIA</b>	<b>Costo Multifuncionales</b>	<b>COSTO PAPELERIA</b>	<b>Depreciación Impresoras</b>	<b>RECARGA TONER</b>	<b>Reparación de equipos</b>
ACHACACHI	660	120	0	0	0
BALLIVIAN	660	289	17	261	8
BATALLAS	660	172	0	0	0
BAUTISTA SAAVEDRA	660	241	0	0	0
CAQUIAVIRI	660	138	0	0	0
CARANAVI	660	102	0	0	0
CASCADA	989	211	0	0	0
CHASQUIPAMPA	989	286	0	0	0
CHUA COCANI	660	61	0	0	0
CHULUMANI	660	21	0	0	0
CIUDELA FERROVIARIA	660	137	0	0	0
COCHABAMBA	660	220	0	0	0
COPACABANA	660	112	0	0	0
COSMOS 79	660	203	0	0	0
ESTRELLAS DE BELEN	660	315	0	0	0
FRANCO VALLE	989	484	17	261	8
FRANZ TAMAYO	660	194	0	0	0
GUAQUI	660	165	0	0	0
HUANUNI	660	130	0	0	0
HUAYNA POTOSI	989	305	0	0	0
IXIAMAS	660	50	0	0	0
JESUS DE MACHACA	660	173	0	0	0
JUAN PABLO II	989	379	0	0	0
LA RAMADA	660	161	0	0	0
LITORAL	660	173	0	0	0
LLALLAGUA	660	189	0	0	0
MERCADO YOUNG	660	162	0	0	0
MORRO	660	171	0	0	0
OBRAJES	660	113	0	0	0
Oficina Central	5,966	1,432	154	2,347	71
PALOS BLANCOS	660	142	0	0	0
PLAN 3000	660	201	0	0	0
POCOATA	660	93	0	0	0
Potosí	989	565	0	0	0
PUCARANI	660	111	0	0	0
PUERTO PEREZ	660	85	0	0	0

QUILLACOLLO	660	53	17	261	8
RIO SECO	1,319	802	34	522	16
RURRENABAQUE	660	107	0	0	0
SAN BORJA	660	133	0	0	0
SAN BUENAVENTURA	660	90	0	0	0
SAN MARTIN	989	288	0	0	0
SAN ROQUE	660	228	0	0	0
SANTA ROSA	660	268	0	0	0
SENKATA	989	515	0	0	0
SORATA	660	174	0	0	0
SUCRE	660	276	17	261	8
SUCURSAL BENI	660	97	0	0	0
SUCURSAL ORURO	989	413	17	261	8
SUCURSAL POTOSI	660	335	0	0	0
TAGARETE	660	270	17	261	8
TARIJA	660	232	17	261	8
TEMBLADERANI	660	253	0	0	0
TIAHUANACU	660	101	0	0	0
TUMUSLA	989	297	0	0	0
VENTILLA	660	343	0	0	0
VIACHA	660	171	0	0	0
VILLA BOLIVAR	1,319	543	17	261	8
VILLA COPACABANA	660	247	17	261	8
VILLA FATIMA	660	245	0	0	0
VINO TINTO	660	222	0	0	0
YUCUMO	660	98	0	0	0
ZONA CEMENTERIO	660	174	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>51,476</b>	<b>15,081</b>	<b>343</b>	<b>5,216</b>	<b>158</b>

## ANEXO 7

Comparación del incremento de la productividad frente al incremento del consumo de hojas.

AGENCIA	N° Operaciones colocadas		N° DE HOJAS CONSUMIDAS	
	2021	2022	2021	2022
ACHACACHI	106	123	16,000	15,600
BALLIVIAN	172	176	37,333	34,000
BATALLAS	141	123	22,333	36,400
BAUTISTA SAAVEDRA	119	155	31,667	36,000
CAQUIAVIRI	120	99	18,500	22,800
CARANAVI	110	134	13,333	26,000
CASCADA	165	122	28,333	48,000
CHASQUIPAMPA	168	130	38,500	84,000
CHUA COCANI	61	104	8,000	23,200
CHULUMANI	89	122	2,667	30,000
CIUDADELA FERROVIARIA	83	124	17,833	18,000
COCHABAMBA	236	170	26,667	68,400
COPACABANA	77	97	14,500	14,000
COSMOS 79	132	145	27,500	42,000
ESTRELLAS DE BELEN	155	158	41,667	63,200
FRANCO VALLE	346	298	65,833	82,000
FRANZ TAMAYO	144	140	25,833	40,000
GUAQUI	130	91	22,333	22,400
HUANUNI	104	99	16,667	42,000
HUAYNA POTOSI	177	197	40,000	54,000
IXIAMAS	62	94	6,333	21,600
JESUS DE MACHACA	106	118	22,000	22,000
JUAN PABLO II	233	322	50,000	68,000
LA RAMADA	124	135	20,000	40,000
LITORAL	118	122	23,333	32,000
LLALLAGUA	156	163	23,333	25,600
MERCADO YOUNG	55	69	20,000	24,000
MORRO	92	94	20,167	84,000
OBRAJES	94	153	15,000	52,000
Oficina Central			193,333	228,400
PALOS BLANCOS	208	227	18,333	46,800
PLAN 3000	85	84	25,000	86,000
POCOATA	67	119	11,667	6,000
Potosí	151	175	66,667	98,000
PUCARANI	78	85	14,500	23,200
PUERTO PEREZ	77	87	11,167	14,000

QUILLACOLLO	173	235	6,667	62,800
RIO SECO	377	373	104,167	84,800
RURRENABAQUE	133	132	14,000	33,200
SAN BORJA	203	174	17,333	28,000
SAN BUENAVENTURA	64	110	11,667	20,000
SAN MARTIN	146	157	38,333	52,000
SAN ROQUE	151	159	30,333	43,200
SANTA ROSA	155	147	35,833	54,000
SENKATA	291	290	70,833	78,000
SORATA	120	131	22,333	28,400
SUCRE	158	198	33,333	90,000
SUCURSAL BENI	64	135	12,667	34,800
SUCURSAL ORURO	297	218	51,667	112,000
SUCURSAL POTOSI	113	156	38,833	36,000
TAGARETE	174	131	33,333	53,600
TARIJA	111	122	26,667	60,000
TEMBLADERANI	113	135	33,333	56,000
TIAHUANACU	96	106	13,333	25,600
TUMUSLA	204	179	40,000	86,000
VENTILLA	139	182	46,667	40,000
VIACHA	123	119	21,667	31,200
VILLA BOLIVAR	409	333	71,667	122,000
VILLA COPACABANA	120	168	33,333	58,000
VILLA FATIMA	133	141	31,667	72,000
VINO TINTO	134	152	29,167	60,000
YUCUMO	140	153	13,333	20,800
ZONA CEMENTERIO	84	141	23,000	62,000
<b>Total general</b>	<b>8,966</b>	<b>9,531</b>	<b>1,961,498</b>	<b>3,178,000</b>