



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

# MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD SISTEMA ESTATAL DE FINANCIAMIENTO

## PRESENTACIÓN

Fojal es el nombre comercial con el que se conoce al fideicomiso denominado “Fondo Jalisco de Fomento Empresarial”, el cual tiene por objeto la creación, crecimiento, estabilización y escalamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyendo al crecimiento económico del estado de Jalisco.

- A lo largo de 33 años de historia, el Fojal ha operado como un Fondo Estatal tradicional, prestando dinero como si el crédito fuera un “Servicio Público”.
- Cada gobierno, entrante o saliente, ha tenido que aportar dinero extraordinario para reponer la pérdida de más del 60% de su patrimonio derivada de la mala gestión del financiamiento, lo que generaba cartera vencida mayor al 25% con los correspondientes quebrantos.
- La ineficiencia operativa y financiera obligaba a sus administradores a cobrar tasas de interés que no son de fomento, equivalentes hasta a TIEE por 4 veces (24-26%).
- El Fojal nunca se había vinculado con Nacional Financiera, ni con algún otro organismo del gobierno federal, para implementar programas de segundo piso que multipliquen los recursos de crédito en Jalisco.

A partir del 2015, el Fojal se ha transformado, mediante un proyecto estructurado, en un Sistema Estatal de Financiamiento o Banco de Desarrollo Estatal que le permite operar como un Fondo de Fondos, con una academia de emprendimiento y desarrollo empresarial conocida como Academia Fojal y con Programas de Financiamiento de primer y de segundo piso, de fondeo y garantías, en alianza con el Gobierno Federal, los cuales están vinculados con ella.

### Resultados

En el 2018, el Fojal logrará los mejores resultados de toda su historia, con un impacto en el mercado de crédito Pyme de Mil Millones de pesos e incrementando su patrimonio, sin recibir subsidio del gobierno del estado; todo esto, después de reducir su Tasa de Interés a un nivel de fomento (8%), como estrategia contra el ciclo de alza de las tasas en el mercado y con una cartera vencida alrededor del 4%.

El proyecto de transformación finaliza en el 2020 con su certificación de “Grado de Inversión”, es por ello que es muy importante darle continuidad.

### Academia Fojal / Academia de Emprendimiento

La Academia Fojal cuenta con 4 modelos de emprendimiento:

- Modelo de Emprendimiento Social Colaborativo,
- Modelo de Incubación Tradicional de Negocios,
- Modelo Institucional para la Competitividad de las Pymes, y

- Modelo de Emprendimiento de Alto Impacto.

Cada uno de estos modelos resuelve la problemática particular de los diferentes tipos de emprendedores existentes en el estado, y de las micro, pequeñas y medianas empresas, cómo son y en dónde están, con programas académicos enfocados en el empoderamiento personal y en la educación financiera, complementados con herramientas de gestión de negocios y con los programas de financiamiento adecuados, los cuales pretenden fomentar el emprendimiento, la inversión, la reconversión tecnológica y la innovación.

### **Programas de Financiamiento / Enfocados al ciclo de vida de la Pyme**

El Fojal cuenta con 7 Programas de Financiamiento:

- **Fojal Microcrédito**, para micro-emprendedores colaborativos.
- **Fojal Emprende**, para emprendedores de negocios tradicionales.
- **Fojal Avanza**, para empresarios que gestionan una Pyme en crecimiento.
- **Fojal Consolida**, para empresarios que gestionan una Pyme en consolidación.
- **Fojal Pyme Garantías**, en alianza con Nacional Financiera, con los Bancos Comerciales y con los municipios del estado de Jalisco como parte de la estrategia de regionalización.
- **Fojal Pyme Fondeo**, en alianza con los Intermediarios Financieros no Bancarios, para la articulación de cadenas productivas locales y regionales, y
- **Fojal Capital**, en alianza con los fondos de capital de riesgo, para los emprendedores de alto impacto y las empresas emergentes (Startups).

Es así como el Fojal opera como un Sistema Estatal de Financiamiento, como un Banco de Desarrollo Estatal y como un Fondo de Fondos Empresarial.

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	2
<b>1. GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	6
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	8
1. Antecedentes .....	9
2. Principios de la Gestión de Calidad .....	11
3. Enfoque basado en procesos .....	11
1. Generalidades .....	11
<b>3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN</b> .....	12
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	13
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.....	13
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas .....	14
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad .....	16
4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.....	16
<b>5. LIDERAZGO</b> .....	19
5.1 Liderazgo y compromiso.....	19
5.1.2 Enfoque al cliente.....	19
5.2 Política de Calidad .....	19
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización .....	20
<b>6. PLANIFICACIÓN</b> .....	20
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	21
6.2 Objetivos de calidad .....	21
6.3 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.....	22
<b>7. APOYO</b> .....	22
7.1 Recursos .....	22
7.1.1 Generalidades .....	22
7.1.2 Personas.....	22
7.1.3 Infraestructura.....	23
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.....	23
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.....	24
7.1.6 Conocimientos de la organización.....	24

7.2	Competencia .....	24
7.3	Toma de conciencia.....	25
7.4	Comunicación interna .....	25
7.5	Información documentada .....	27
7.5.1	Generalidades .....	27
7.5.2	Creación y actualización .....	27
7.5.3	Control de la información documentada .....	28
8.	<b>OPERACIÓN .....</b>	<b>28</b>
8.1	Planificación y control operacional.....	28
8.2	Requisitos para los servicios .....	29
8.2.1	Comunicación con el cliente.....	29
8.2.2	Determinación de los requisitos para los servicios.....	30
8.2.3	Revisión de los requisitos para los servicios .....	30
8.2.4	Cambios en los requisitos para los servicios .....	31
8.3	Diseño y desarrollo.....	31
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	32
8.5	Provisión del servicio.....	34
8.5.1	Control de la provisión del servicio .....	34
8.5.2	Identificación y trazabilidad .....	34
8.5.3	Propiedad perteneciente a los usuarios o proveedores externos.....	35
8.5.4	Preservación .....	35
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.....	36
8.5.6	Control de los cambios .....	36
8.6	Liberación de la prestación de los servicios.....	36
8.7	Control de las salidas no conformes .....	37
9.	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>37</b>
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación .....	37
9.1.1	Generalidades .....	37
9.1.2	Satisfacción del cliente .....	38
9.1.3	Análisis y evaluación.....	38



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

9.2 Auditoría interna .....	39
9.3 Revisión por la Dirección .....	39
9.3.1 Generalidades .....	39
10. MEJORA .....	39
10.1 Generalidades .....	39
10.2 No conformidad y acción correctiva .....	40
10.3 Mejora continua .....	40
<u>11</u> HISTORIAL DE CAMBIOS .....	41

DOCUMENTO PARA CONSULTA Y REFERENCIA  
No Controlado

### 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Compromiso:** Participar activamente en las actividades para el mantenimiento y desarrollo del SGC.
- **Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.
- **Corrección:** Acción para eliminar una **no conformidad**.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizado.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Medición:** Proceso para determinar un valor.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Proceso:** Secuencia de actividades a seguir, puede ser administrado por varias personas a través de etapas (sub-procesos) de operación, en las cuáles se cumplen diferentes objetivos pero con un mismo propósito.
- **Procedimiento:** Secuencia de actividades a seguir, detallan y especifican cómo proceder para la ejecución de cualquier tarea y éste puede ser desarrollado por una sola persona.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de quejas.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.
- **Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

- **Sistema de Gestión de Calidad:** Es una forma sistemática de trabajar, mediante la cual “El FOJAL” asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.
- **Sistema Estatal de Financiamiento:** Conjunto de mecanismos que mediante operaciones financieras contribuyen al funcionamiento de un sistema económico eficiente que sistematiza, ordena, dirige y potencializa recursos, ofreciendo de manera efectiva productos y servicios empresariales y de financiamiento acordes a cada sector, a cada región y a cada tipo de empresa, que permite la creación, fortalecimiento y permanencia de micro, pequeñas y medianas empresas.
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto.

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente Manual busca describir de manera clara y concisa el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) implementado por el Sistema Estatal de Financiamiento (SEF), considerando los procesos principales, de dirección y de apoyo como base para su implementación y eficiente operación.

En este Manual se adopta un modelo basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia del SGC, para aumentar la satisfacción de las partes interesadas en el SEF, aplicando la metodología para la mejora continua de “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”.

En ese sentido y adicional a lo señalado, el presente recoge a manera de compilación, la totalidad de los procesos y procedimientos establecidos por el SEF para su operación integral, mismos que se encuentran documentados dentro de su SGC, y los cuales contienen las instrucciones claras, precisas y específicas que son necesarias para su desarrollo determinado; de esa forma, el presente Manual de Gestión de Calidad, funge a su vez como Manual de Operación.

El presente es un reflejo del empeño y compromiso del personal que integra el SEF, en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante el cumplimiento de los objetivos institucionales y la aplicación eficiente del SGC y de la búsqueda de mejora continua en la prestación de los servicios ofrecidos.

Como muestra de dicho compromiso, el personal de la Institución se desempeña bajo los valores que a continuación se mencionan, los cuales a su vez se detallan en su S CRCR 01 Código de Ética:

- Calidad
- Compromiso
- Confianza

- Cooperación
- Desarrollo social
- Disciplina
- Honestidad
- Liderazgo
- Rendición de cuentas
- Respeto
- Respeto a la equidad de género
- Responsabilidad
- Responsabilidad social
- Solidaridad
- Tolerancia
- Vocación de servicio

Para efectos prácticos, a lo largo del presente Manual se emplearán las abreviaturas que a continuación se mencionan.

FOJAL	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial.
MGC	Manual de Gestión de Calidad.
SGC	Sistema de Gestión de Calidad.
SEF	Sistema Estatal de Financiamiento.
Norma	Norma ISO 9001:2015
MIDE	Monitoreo de Indicadores del Desarrollo.
Dirección Estratégica	Órgano Colegiado formado por el Director General y/o Coordinador del SEF y los Directores de área.
Comité Técnico	Máximo órgano de gobierno de "El FOJAL"

### 1. Antecedentes

El 18 de Junio de 1985, mediante la celebración de un contrato de Fideicomiso suscrito entre el Estado Libre y Soberano de Jalisco como Fideicomitente y Nacional Financiera S.N.C. como Fiduciaria, se creó el Fideicomiso: "**Fondo Estatal de Fomento Industrial del Estado de Jalisco**".

El Fondo Estatal de Fomento Industrial del Estado de Jalisco fue creado para fomentar el desarrollo de las actividades productivas en el Estado, dentro del marco del Plan Estatal de Desarrollo, constituyéndose como un Fondo de Garantía a la industria micro, pequeña y mediana, promoviendo, apoyando y fomentando el desarrollo de los procesos productivos con base a las prioridades regionales y a los programas estatales y nacionales.

A lo largo del tiempo, el Contrato de Fideicomiso ha sufrido diferentes reformas, destacando que en su tercera modificación, ante la creciente necesidad de apoyo no sólo al sector industrial sino también al de comercio y

servicios, se hace una modificación al alcance del mismo y en consecuencia a su denominación, quedando como hasta actualmente, el “**Fondo Jalisco de Fomento Empresarial**”.

Posteriormente, mediante el Séptimo Convenio Modificatorio al Contrato de Fideicomiso, se crea el “**Sistema Estatal de Financiamiento del Estado de Jalisco**”, a fin de fortalecer el apoyo a las MIPyMES en el Estado.

El compromiso del SEF es operar de manera eficiente y profesional, bajo un esquema de corresponsabilidad social, ofreciendo atención personalizada a los emprendedores y empresarios con el objetivo de definir las necesidades requeridas por los mismos, y de esta manera brindarles la mejor alternativa para el desarrollo de sus proyectos.

El SEF tuvo presencia durante el 2017 en 98 municipios del Estado de Jalisco, prestando sus servicios en su oficina principal, ubicada en Av. López Mateos Norte 1135, Guadalajara, Jalisco, cubriendo a su vez el interior del Estado a través de los Ejecutivos de Promoción, los cuales se encuentran asignados estratégicamente para ofrecer atención personalizada y de calidad a la mayor cantidad de usuarios.

Finalmente, para facilitar el acercamiento y la interacción con emprendedores y empresarios, el SEF cuenta con presencia en internet, a través de su página web (<http://fojal.jalisco.gob.mx/>) y en redes sociales, como Facebook ([www.facebook.com/TuNegocioConFoJal](http://www.facebook.com/TuNegocioConFoJal)) y Twitter (@FOJAL).

#### **Principales servicios otorgados:**

La principal finalidad del Sistema Estatal de Financiamiento es otorgar una respuesta integral a las necesidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Estado de Jalisco, a través de asesoría, capacitación y vinculación al financiamiento.

#### **Responsabilidades:**

##### **Alta Dirección**

Es responsabilidad del Director de Riesgos y Cumplimiento que el SGC se implemente y se mantenga conforme a lo previsto por este Manual y los documentos que de él emanen, de igual forma está dentro de sus funciones el promover el conocimiento, involucramiento y apoyo de las personas que contribuyen a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, además de informar sobre su funcionamiento a la Dirección Estratégica.

##### **Del personal**

Es responsabilidad de todos los colaboradores del Sistema Estatal de Financiamiento, aplicar los procedimientos compilados en este Manual y los documentos que de él emanen.

##### **De los usuarios**

Es responsabilidad de todos los usuarios, conservar la integridad del Manual de Gestión de Calidad y los documentos que de éste desprenden, evitando que sea usado de manera incorrecta.

## 2. Principios de la Gestión de Calidad

El presente Manual aplica como marco de referencia los siete principios de la gestión de la calidad, para una operación eficaz y eficiente del Sistema de Gestión de Calidad y el logro de los resultados previstos por el Sistema Estatal de Financiamiento.

Dichos principios se enlistan brevemente a continuación:

- Enfoque al cliente/usuario.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque basado en procesos.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en la evidencia.
- Gestión de las relaciones.

Adicional a ellos, el SEF tiene principios éticos básicos congruentes con los principios rectores del servicio público, mismos que a continuación se mencionan, y que si desean ser consultados a mayor detalle, se ubican dentro del S CRCR 01 Código de Ética de la Institución.

- Competencia por mérito
- Confidencialidad
- Economía
- Eficacia/Productividad
- Eficiencia/Rentabilidad
- Equidad
- Honradez
- Imparcialidad
- Igualdad de trato y oportunidades, inclusión y no discriminación
- Independencia
- Integridad
- Lealtad
- Legalidad
- Objetividad
- Profesionalismo
- Respeto a la dignidad humana
- Transparencia

## 3. Enfoque basado en procesos

### 1. Generalidades

El SEF mantiene documentados los procesos principales de los servicios que ofrece; por una parte, capacitación, enfocándonos en el presente para tal efecto en el Modelo de Incubación Tradicional de Negocios, el Otorgamiento de Crédito a través de las áreas que intervienen en el mismo, definiendo las etapas para la aceptación de las solicitudes de crédito, su correcta autorización, formalización y dispersión del recurso, así como el correcto resguardo de los documentos fundatorios, y por último las gestiones para la recuperación de los créditos, representándose a través de las etapas, administrativa, extrajudicial y judicial; de igual forma se encuentran establecidos y documentados los procesos de apoyo para la operación del SGC, mismos que obedecen al cumplimiento de Mapa de los Procesos Principales del FOJAL y al Mapa individual de cada Proceso.

La interacción de los procesos principales del Sistema Estatal de Financiamiento se muestra en el siguiente mapa:

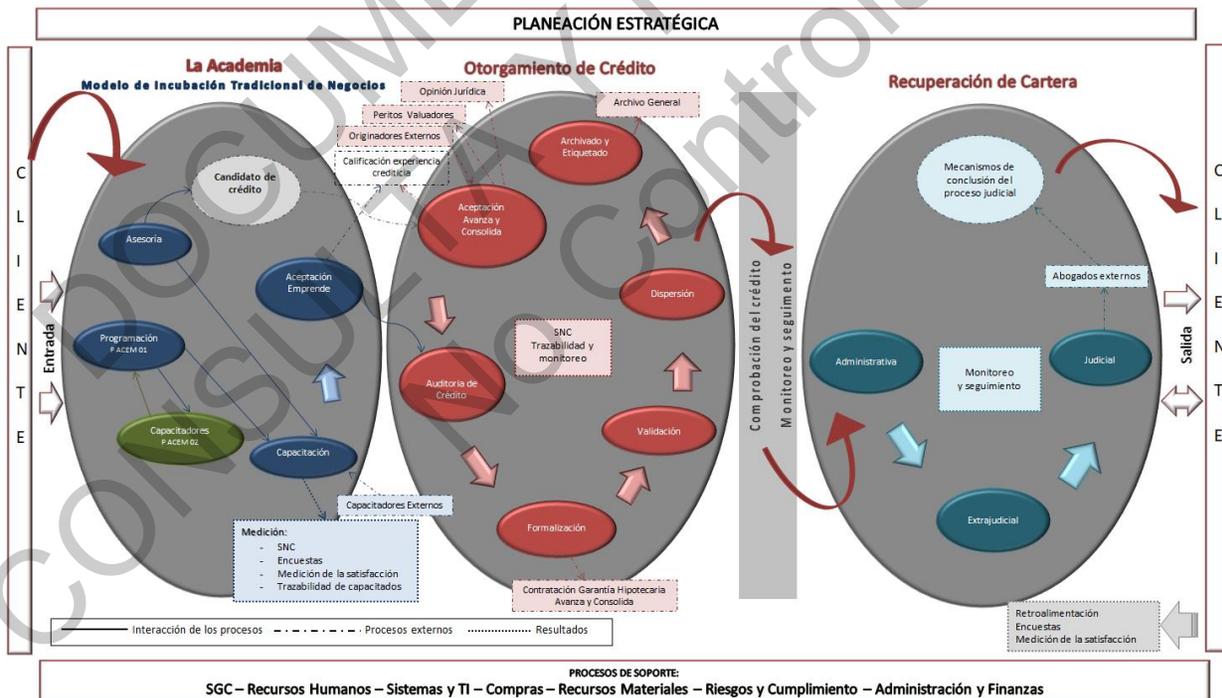
Los mapas de los procesos principales y soporte se encuentran en la ruta de consulta W:\ISO\Mapas de Procesos.

### 3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN



#### MAPA DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL FOJAL

T DICE 01, V-6, UM: SEP-2018



El objeto del presente Manual es establecer los lineamientos generales de operación del SGC implementado por el Sistema Estatal de Financiamiento, bajo el estándar universal ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos y en su equivalente nacional NMX-CC-9001-IMNC-2015, para demostrar la capacidad de

proporcionar los servicios de capacitación, asesoría y vinculación al financiamiento para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Estado de Jalisco.

Siendo el Sistema de Gestión de Calidad una herramienta de valor que implementa el Sistema Estatal de Financiamiento para el establecimiento, seguimiento, medición y mejora de los procesos, en aras de lograr las metas previstas y satisfacer los requisitos de las partes interesadas.

El presente Manual de Gestión de Calidad del Sistema Estatal de Financiamiento y los documentos que del mismo emanen son de observancia obligatoria para todos los colaboradores del Fideicomiso.

## REFERENCIAS NORMATIVAS

El presente Manual, así como los procedimientos y documentos que derivan de éste, se encuentran alineados a las siguientes normatividades en materia de Calidad:

- Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos, equivalente a la Norma Nacional NMX-CC-9001-IMNC-2015.
- ISO 9000:2015 Sistema de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.
- ISO 9004:2009 Enfoque de gestión de la calidad.
- ISO 31000:2009 Gestión de riesgos.
- ISO 10002:2004 Directrices para el tratamiento de quejas.

## 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

El SEF de manera periódica determina cuestiones internas y externas pertinentes a su propósito y dirección estratégica, revisando, evaluando y actualizando a través del Comité de Calidad tanto la información relativa al contexto del Sistema, así como a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

En ese sentido, ha identificado y clasificado el contexto que lo envuelve, tal como se representa en la siguiente imagen:



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

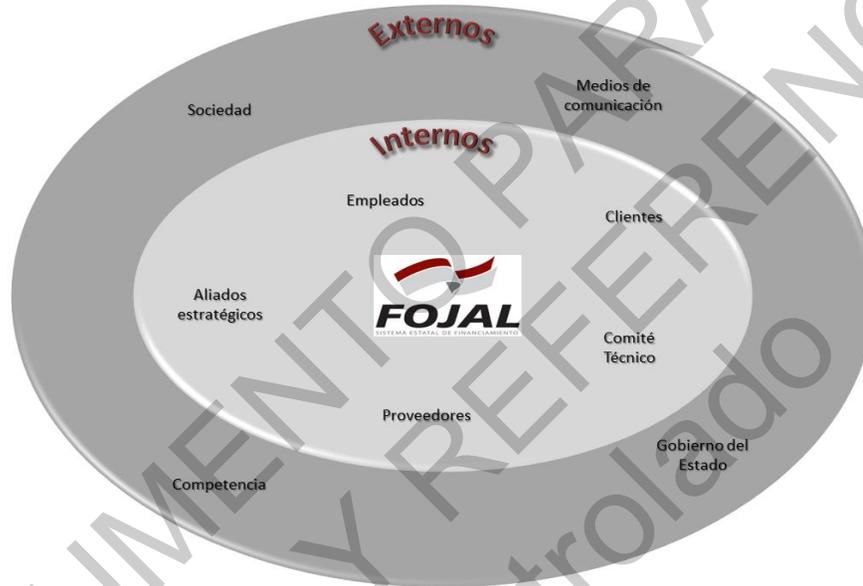
**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

### Contexto del SEF



**Su clasificación es conforme a la siguiente exposición:**

**Partes interesadas internas:** corresponde al grupo de personas interesadas en los servicios que ofrece FOJAL o a aquellas que contribuyen de manera directa con su operación, facilitando los recursos necesarios para su operación y teniendo como fin principal la ejecución de las actividades indispensables para brindar los servicios de capacitación y financiamiento.

**Partes interesadas externas:** personas, organizaciones o entidades que pueden verse beneficiadas o afectadas de manera indirecta con los servicios, gestión y resultados que obtiene el SEF.

#### 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Con el fin de que el personal que colabora en el SEF, comprenda y atienda las necesidades y expectativas de las partes interesadas, éstas han sido expresadas a través del siguiente recuadro:



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

	Parte interesada	Representantes	Necesidades / Expectativas de la parte interesada
<b>INTERNOS</b>	<b>Clientes</b>	Acreditados Capacitados Prospectos en trámite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información clara y confiable de productos y servicios</li> <li>• Requisitos sencillos</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Seguridad y transparencia</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Servicio de calidad</li> <li>• Seguimiento al cliente</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Productos y servicios competentes</li> </ul>
	<b>Comité Técnico</b>	Iniciativa pública y privada mencionada en el 8vo Convenio Modificatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y cumplimiento de estrategias</li> <li>• Rendimiento y auto sustentabilidad</li> <li>• Eficiencia operativa y financiera del SEF</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Crecimiento del SEF</li> <li>• Protección al patrimonio</li> <li>• Rendición de cuentas sobre la operación y funcionamiento</li> <li>• Control, evaluación y monitoreo</li> </ul>
	<b>Empleados</b>	En todos los niveles de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones y ambiente de trabajo</li> <li>• Remuneración adecuada</li> <li>• Estructura organizacional eficiente y técnica</li> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>
	<b>Proveedores</b>	Proveedores de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre participación</li> <li>• Transparencia y legalidad</li> <li>• Condiciones claras</li> <li>• Cumplimiento de los requerimientos y relación contractual</li> <li>• Infraestructura adecuada para el Modelo de Incubación</li> </ul>
	<b>Aliados estratégicos</b>	Instituciones educativas Cámaras empresariales Instituciones financieras Originadores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Expansión</li> <li>• Productividad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Colaboración "ganar-ganar"</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<b>Instancias públicas</b>	Despacho del Gobernador SEPAF SEDECO SEDIS SICYT Contraloría del Estado ASEJ Entre otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de gestión</li> <li>• Legalidad</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Fomento del desarrollo integral de las MiPyMEs</li> <li>• Participación con los organismos gubernamentales</li> <li>• Contribución al PED 2033</li> </ul>
	<b>Sociedad</b>	Público en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la sociedad</li> <li>• Imagen corporativa</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Austeridad y ahorro</li> <li>• Legalidad</li> </ul>
	<b>Medios de comunicación</b>	Televisión Radio Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información confiable, oportuna y puntual</li> </ul>
	<b>Competencia</b>	Instituciones financieras bancarias y no bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia justa</li> </ul>

### 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad del Sistema Estatal de Financiamiento incluye las siguientes actividades:

Capacitación a emprendedores y empresarios por medio de los Modelos de Emprendimiento de la Academia, teniendo como finalidad principal la vinculación de cada uno de los Modelos con la mejor alternativa de crédito del FOJAL; llevando a cabo las actividades inherentes a la promoción de los programas de financiamiento y el otorgamiento de crédito, la administración de cartera, y aquellas relativas al funcionamiento del SEF, buscando fomentar la creación, sobrevivencia y consolidación de las MiPyMEs de Jalisco.

El Sistema de Gestión de Calidad del Sistema Estatal de Financiamiento no **excluye** ningún requisito de la Norma ISO 9001:2015.

El alcance para la **certificación** del año 2018 consiste en:

Con el Modelo de Incubación Tradicional de Negocios y la vinculación a la mejor alternativa de financiamiento, nosotros te ayudamos a que emprendas; y para poder continuar desempeñando nuestro objeto, implementamos las estrategias necesarias para la recuperación de los créditos, todo ello, bajo un esquema de calidad y servicio.

### 4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

Tal como se ha mencionado, el SEF tiene implementado, documentado y establecido un SGC, el cual busca la mejora continua en cada uno de sus procesos, a través del cumplimiento de los siguientes requisitos:

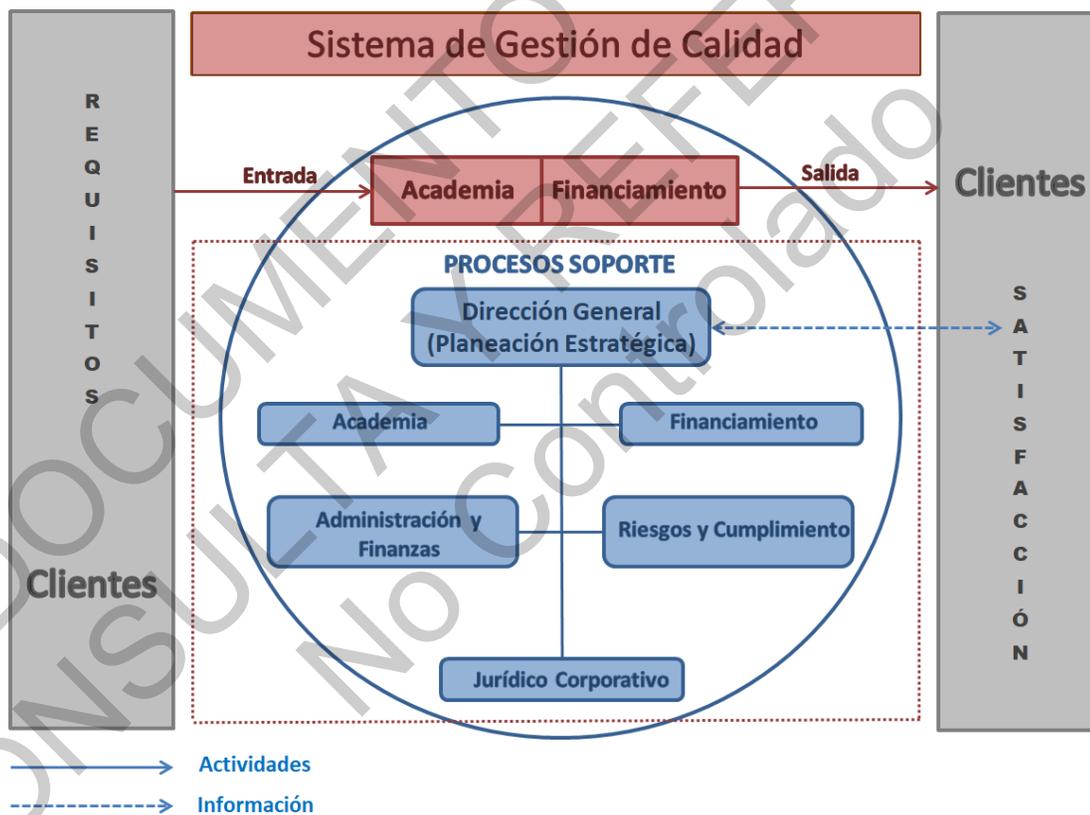
- 1) Determinar las entradas requeridas para los procesos y las salidas esperadas para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- 2) Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- 3) Determinar métodos necesarios para asegurar el control y la eficacia de los procesos.
- 4) Asegurar los recursos y la información necesaria para la operación de los procesos.
- 5) Asignar los responsables de los procesos y el nivel de autoridad que desempeñan.
- 6) Abordar los riesgos y oportunidades con el fin de asegurar el cumplimiento de los resultados planeados.
- 7) Proveer a la Dirección Estratégica, con información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con los procesos.
- 8) Implementar las acciones necesarias para la mejora continua.

Con el fin de que el SGC opere de manera eficiente, manteniéndose y mejorándose constantemente, se han establecido e implementado diversos documentos, considerando el de mayor jerarquía el presente Manual, dado que este contiene los lineamientos y los procedimientos requeridos para la operación del Sistema Estatal de Financiamiento y el cumplimiento de la Norma, así como la política y los objetivos de calidad.

El Sistema Estatal de Financiamiento está integrado por las siguientes áreas:

- Dirección General
- Dirección de Financiamiento.
- Dirección Academia FOJAL.
- Dirección de Riesgos y Cumplimiento.
- Dirección de Administración y Finanzas.
- Dirección de Jurídico Corporativo.

La interacción de dichas áreas se muestra en el siguiente mapa de procesos:



Por lo que refiere a los procesos de la Dirección de la Academia, para la operación del Modelo de Incubación Tradicional de Negocios, las Direcciones involucradas en las etapas del Otorgamiento de Crédito, y por último la Dirección de Jurídico Corporativo con las gestiones para la recuperación de cartera, su interacción y secuencia se encuentra en el Mapa de Procesos T DIGE 01.

Los mapas de los procesos principales y de soporte se pueden consultar en la ruta de acceso W:\ISOMapas de Procesos.



## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

De igual forma y como se mencionó previamente, para determinar la metodología y los criterios a seguir en cada uno de los procesos, se cuenta con Procedimientos e Instructivos documentados, (Ver listado maestro de documentos F CRCR 09) considerando que la totalidad de procesos y procedimientos documentados dentro del SGC se adjuntan al presente bajo **ANEXO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**, mismos que a pesar de anexarse al presente, son independientes a él, y de igual manera lo son entre ellos mismos; en ese sentido, las futuras actualizaciones serán individuales y se generarán conforme a las necesidades de mejora detectadas

Así mismo, se cuenta con un Plan de Calidad I DIGE 01 por dirección, en el que se determinan los procesos del SEF, su descripción, clientes, requisitos, su soporte documental para medir y dar seguimiento, así como los puestos responsables y los recursos necesarios para realizar las actividades correspondientes.

Aunado a ello y con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos, se cuenta con un equipo de auditores internos, el cual está capacitado en la Norma ISO 9001 bajo la que se encuentra certificado el SEF. Cada auditor participa en el desarrollo de las auditorías internas y colabora en el análisis y tratamiento de las acciones de mejora y correctivas que se derivan de estos eventos o de cualquier otro, además de colaborar con la Coordinación de Riesgos y Cumplimiento, como enlace de su área de adscripción, en temas de Calidad.

La adquisición de bienes y la contratación de servicios se lleva a cabo conforme al procedimiento P ADFI 41. Este documento, entre otras cuestiones, establece los lineamientos para delimitar las obligaciones y responsabilidades de los prestadores de servicios externos, controlando y evaluando su desempeño como representantes del Sistema Estatal de Financiamiento ante el cliente.

Respecto al servicio de capacitación que ofrece el SEF, específicamente a través del Modelo de Emprendimiento, para el reclutamiento y selección de los instructores se cuenta con un subproceso documentado, así como un perfil del capacitador (S ACEM 06), el cual debe ser validado por el personal correspondiente de la Academia FOJAL, siendo responsable de igual forma, de la integración de un expediente por cada uno de los instructores admitidos para brindar el servicio mencionado.

En relación a los servicios de financiamiento que presta el SEF, el proceso específico de Recuperación de Cartera Judicial lo lleva a cabo con la colaboración de profesionales externos, cuyo desempeño se encuentra controlado a través del procedimiento P JURJ 06, el cual es monitoreado a través del cumplimiento de metas establecidas para la recuperación de cartera, asegurando de esta forma la calidad del servicio prestado.

Para lo correspondiente a los avalúos de bienes inmuebles que puedan requerirse en el trámite del crédito, se proporciona al solicitante el padrón de valuadores con que cuenta el SEF, a fin de que este elija a su valuator de entre varios profesionales contenidos en el documento mencionado y tramite el avalúo correspondiente, mismo que será integrado a su expediente para continuar con el trámite de crédito.

## 5. LIDERAZGO

### 5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 El Director de Riesgos y Cumplimiento, como representante de la Dirección Estratégica del Sistema Estatal de Financiamiento, muestra su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad, a través de las siguientes actividades:

- a) Comunicando e involucrando a la Dirección Estratégica sobre la eficacia del SGC.
- b) Asegurando el establecimiento de la Cultura FOJAL, la cual entre otras cosas, incluye la Política y los Objetivos de Calidad; impulsando su difusión y cumplimiento con el personal que labora en el SEF.
- c) Asegurando la integración de los requisitos para los procesos, así como la disponibilidad de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del SGC.
- d) Promoviendo el enfoque a procesos y un pensamiento preventivo basado en riesgos, como herramientas de valor para la dirección del SGC.
- e) Concientizando al personal sobre la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC
- f) Propiciando el que el SGC logre los resultados previstos.
- g) Tomando acciones para asegurar el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad;
- h) Participando en el desarrollo de la planeación estratégica y su comunicación en reuniones con el personal;
- i) Llevando a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad;

#### 5.1.2 Enfoque al cliente.

El enfoque al cliente forma parte de la cultura del Sistema Estatal de Financiamiento y se pone de manifiesto en muchos de los aspectos del SGC.

La política de calidad, a la letra dice: "...brindando a través de la Academia de Emprendimiento y los Programas de Financiamiento un servicio profesional y personalizado", lo cual pone en evidencia la clara expresión de intención de satisfacer las necesidades del cliente.

Asimismo, el SEF tiene identificado en sus Planes de Calidad I DIGE 01 los requisitos de los clientes internos y externos que el Sistema Estatal de Financiamiento determinó, los cuales cumple a fin de aumentar la satisfacción a los mismos.

### 5.2 Política de Calidad

La política de calidad del SEF está alineada a su misión, visión, valores y objetivos e incluye las actividades que realiza la organización y los resultados que ésta busca alcanzar mediante su implementación. Además, habla sobre su compromiso con la calidad y establece como principales directrices la mejora continua de los procesos, el cumplimiento de los requisitos y la búsqueda de la satisfacción de las partes interesadas.

La mencionada Política de Calidad es la siguiente:

**Conformado por un equipo de trabajo responsable y dinámico, FOJAL está comprometido en facilitar capacitación y alternativas de financiamiento para los emprendedores y empresarios, brindando a través de la Academia de Emprendimiento y los Programas Financiamiento un servicio profesional y personalizado, bajo un esquema de calidad, mejora continua y productividad, teniendo como objetivos principales el satisfacer las necesidades de los grupos de interés, así como el desarrollo y consolidación de las MiPyMEs del Estado de Jalisco.**

Esta Política es comunicada dentro del Sistema Estatal de Financiamiento, destacando que quienes laboran en él, la comprenden y se comprometen con su razón de ser; asimismo, es compartida a través de la página de internet y las redes sociales, con el fin de que las partes interesadas tengan acceso a su consulta; por último es en la revisión del SGC donde la Dirección la verifica de manera anual y la actualiza, en su caso, siendo un marco de referencia para el establecimiento de los Objetivos de Calidad (Ver 5.4.1).

### **5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

El Sistema Estatal de Financiamiento cuenta con un organigrama (I DIGE 02), en el cual se definen las líneas de autoridad y se establece el flujo de información de la institución en general y de cada área.

Existen además descripciones de puestos, en donde se establecen las funciones de cada una de las posiciones definidas en el organigrama, en alineación con los procedimientos que especifican las actividades a realizar en la ejecución de cada proceso.

La Alta Dirección del SEF representada por el Director de Riesgos y Cumplimiento, desempeña con el apoyo del Coordinador de Cumplimiento Regulatorio las responsabilidades sobre el SGC que se mencionan a continuación, fungiendo a su vez como autoridad para llevar a cabo su gestión:

- a) Asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos establecidos por el Sistema Estatal de Financiamiento, los necesarios para lograr la satisfacción de las partes interesadas y los determinados por el estándar ISO 9001 versión 2015.
- b) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Informar a la Dirección Estratégica sobre el desempeño y las necesidades del SGC, para la toma de decisiones y la planeación estratégica del SEF.
- d) Promover con todo el personal la toma de conciencia respecto al cumplimiento de los requisitos del cliente, a través de la difusión de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad y del cumplimiento de sus procedimientos y documentos relacionados.
- e) Asegurar la integridad del SGC, conforme a los cambios aplicados en el mismo.

De igual forma, el SEF ha instaurado un Comité de Calidad (S CRCR 03), siendo a través de éste Órgano donde se evalúan y monitorean situaciones relativas al funcionamiento del SGC, así como el seguimiento a los procesos y la implementación de la mejora continua.

## **6. PLANIFICACIÓN**

### 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

El SEF como consecuencia del análisis del contexto que lo envuelve y las expectativas de las partes interesadas, ha instruido al Comité de Calidad, entre otras cosas, a *“Identificar y evaluar riesgos y oportunidades que pueden afectar al Sistema de Gestión de Calidad, a la conformidad de los servicios y a la satisfacción del cliente”*, como lo establece la cédula establecida para dicho Comité (S CRCR 03).

Asimismo, se ha definido en el procedimiento P CRCR 04 Gestión de riesgos del SGC la metodología que el SEF ha adoptado, para identificar, evaluar y controlar los acontecimientos que puedan impedir el logro de los objetivos planteados.

Los tipos de riesgo susceptibles a materializarse en la operación del SEF, así como los controles existentes para su mitigación, están identificados y documentados en tabla de clasificación de riesgos que contiene el T CRCR 04.

### 6.2 Objetivos de calidad

El Sistema Estatal de Financiamiento cuenta con los siguientes Objetivos de Calidad:

1. Crear, desarrollar e impulsar productos y servicios financieros, de capacitación y asesoría, acordes a las necesidades de los sectores productivos estratégicos y tradicionales del estado.
2. Coordinar, multiplicar y promover esfuerzos de Entidades Públicas y Privadas enfocadas a desarrollar y consolidar Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
3. Propiciar una mejora continua en relación al Sistema de Gestión de Calidad, eficientando los procesos internos que de manera directa o indirecta generen un impacto positivo en el cliente.
4. Potenciar los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos en beneficio de los emprendedores y empresarios jaliscienses.
5. Impulsar la cultura empresarial jalisciense a través de una capacitación por medio de Modelos de Emprendimiento, integrando una serie de programas y talleres de empoderamiento personal, educación financiera y herramientas para emprender, que se vinculan de manera directa con los programas de financiamiento del FOJAL.
6. Mediante el otorgamiento de financiamiento, propiciar condiciones que faciliten el emprendurismo de todo el Estado.

Estos Objetivos de Calidad se difunden en toda la Organización y se hacen medibles a través del trabajo que cada Dirección realiza para el cumplimiento de los mismos. La medición de procesos se traduce en los Indicadores de Desempeño F DIGE 21.

La medición del cumplimiento de los Objetivos de Calidad a través de los Indicadores de Desempeño permite dar puntual seguimiento al logro de los mismos, identificar puntos de mejora y facilitar el desarrollo de acciones para conseguir los resultados esperados.



### 6.3 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

La Dirección Estratégica del Sistema Estatal de Financiamiento, con el apoyo de la Dirección de Riesgos y Cumplimiento y en conjunto con el Comité de Calidad, planifica el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de lograr:

- a) El cumplimiento de los Objetivos de Calidad, así como el adecuado funcionamiento de los procesos, vistos como un Sistema de Gestión de Calidad que interactúa de acuerdo a lo establecido en el punto V apartado d de este Manual.
- b) Mantener la integridad del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad cuando se realizan cambios a los procesos, evitando la afectación de otras áreas.
- c) El aseguramiento de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos y la asignación de responsabilidades conforme a la interacción de los mismos.

## 7. APOYO

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

El Sistema Estatal de Financiamiento determina y proporciona los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar su Sistema de Gestión de Calidad, buscando la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus requisitos.

Como portavoces de las diferentes áreas del SEF, cada Director identifica y asegura la probidad de los recursos para el adecuado desempeño de los procesos que tiene adscritos. Una de sus actividades en este sentido es participar en el procedimiento P AFCF 02 Elaboración y control de presupuesto.

#### 7.1.2 Personas

El reclutamiento y la selección de personal al SEF, así como su nombramiento y promociones, se encuentran regulados por el procedimiento P AFRH 01 Administración de Capital Humano, cuyo cumplimiento garantiza que cada empleado cuente con el perfil requerido, mismo que está establecido en cada descriptivo de puesto y el cual contempla, entre otros, los siguientes puntos:

- a) Habilidades,
- b) Conocimientos,
- c) Experiencia y,
- d) Escolaridad.

En lo relativo al servicio de capacitación a través de los Modelos de Emprendimiento, la Dirección de Academia es responsable de reclutar y seleccionar a su equipo de capacitadores, mismos que deben cubrir el perfil (S ACEM 06) de acuerdo a las áreas de interés.

### 7.1.3 Infraestructura

El Sistema Estatal de Financiamiento determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el desarrollo de cada una de las actividades propias del Fideicomiso.

Éstas incluyen:

- a) Edificio y áreas de trabajo
- b) Equipos necesarios para los procesos (Parque vehicular, Hardware, Software, etc.)
- c) Servicios utilitarios, tales como: aires acondicionados, energía eléctrica, etc.

La metodología de mantenimiento de la infraestructura del SEF se encuentra documentada en el procedimiento de Infraestructura y Recursos Materiales (P ADFI 76).

La Seguridad de la infraestructura de Sistemas, así como su Mantenimiento Preventivo y Correctivo está definido a través de los procedimientos documentados: P AFSI 01 y P AFSI 02, respectivamente.

Asimismo, el SEF determina y proporciona los requerimientos de infraestructura de acuerdo a las condiciones particulares identificadas para la prestación del servicio de capacitación, en las que se consideran:

- Salones audiovisuales.
- Mobiliario, mesas y sillas.
- Tecnologías de la información y comunicación.

### 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

El SEF determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de sus actividades diarias, proporcionando la infraestructura y condiciones de trabajo adecuadas para el buen desempeño.

Con el fin de crear un ambiente de participación e involucramiento de todo el personal y conocer el nivel de satisfacción de estos, en cuanto a diferentes aspectos del SEF, se aplica una encuesta de clima laboral por lo menos una vez al año.

Por otro lado, el ambiente de trabajo del Sistema Estatal de Financiamiento incluye también:

- a) Condiciones físicas óptimas.
- b) Situación ambiental adecuada, en relación al ruido, iluminación y temperatura.
- c) Espacios de convivencia y esparcimiento.

Adicional a lo anterior, el SEF lleva a cabo los programas anuales de mantenimiento preventivo y correctivo, tanto para la infraestructura tecnológica como a las instalaciones físicas.

### 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

El Sistema Estatal de Financiamiento cuenta con varios sistemas informáticos, los cuales apoyan con el seguimiento, almacenamiento y procesamiento de información relacionada con los procesos internos. Para asegurar que éstos mantienen los requisitos establecidos, se realizan las siguientes actividades:

- El personal encargado de ingresar los datos al sistema que corresponda, es responsable de que la información capturada sea la correcta, siendo ésta validada a lo largo de los procesos.
- Por lo que toca a las altas y bajas de garantías al Archivo General, éstas se reportan a la Dirección de Administración y Finanzas a fin de contar con una conciliación respecto a las existencias físicas contra lo registrado en la contabilidad del Fideicomiso.
- Se ejecuta el procedimiento de Calibración del Sistema Operativo de Crédito (P CRCA 02), para verificar que los parámetros de evaluación de crédito se estén aplicando correctamente, y ajustarlos de ser necesario.

### 7.1.6 Conocimientos de la organización

Con el fin de lograr la conformidad de los servicios prestados, el SEF determina los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones del personal, los cuales se encuentran documentados en los descriptivos de puesto; asimismo, mantiene y pone a disposición del personal los procedimientos e instructivos de trabajo, los cuales, como se ha mencionado, describen de manera detallada la secuencia, interacción y responsabilidad sobre los mismos.

## 7.2 Competencia

Los colaboradores del SEF que realizan trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos de los servicios, son competentes con base en lo establecido en los descriptivos de puesto; en lo correspondiente al servicio de capacitación mediante el correspondiente Modelo de Emprendimiento de la Academia, se ha documentado en el S ACEM 06 el perfil a cubrir por el capacitador interesado.

Por otra parte, el SEF cuenta con la Dirección de Administración y Finanzas, la cual lleva a cabo el procedimiento de Administración de Capital Humano (P AFRH 01), exclusivo para el reclutamiento y selección de los recursos humanos, así como la contratación, movimiento y evaluación del personal.

A través de la inducción proporcionada a todos los empleados de nuevo ingreso, se les dan a conocer sus responsabilidades y la importancia de cada actividad a realizar para el logro de objetivos. En lo concerniente a los capacitadores de la Academia, se imparte una plática de bienvenida mediante la cual se transmite, entre otras cosas, la Cultura de Calidad del FOJAL, la metodología y políticas de trabajo.

En el SEF se cuenta con un Plan Anual de Capacitación para el personal, que tiene como objetivo la mejora continua del mismo en el ejercicio de sus funciones, buscando su actualización y motivación. El Plan es susceptible de ajustarse si son detectadas habilidades y capacidades a desarrollar, hasta lograr la competencia necesaria.

Aunado a ello, con el objetivo de medir la eficacia de las acciones realizadas en cuanto a la competencia, toma de conciencia y formación, se realiza una evaluación de desempeño, efectuando muestreos por áreas o aplicándola de forma general. Lo anterior de acuerdo a lo previsto por el ya mencionado procedimiento P AFRH 01 Administración de Capital Humano.

Para el servicio prestado a través de los capacitadores, se cuenta con una encuesta de satisfacción, en la cual se identifica el grado de conformidad de los capacitados de acuerdo a los criterios de evaluación del servicio. Los resultados provenientes de dicha encuesta son monitoreados por la Dirección de la Academia, de acuerdo al proceso P ACEM 01.

Los registros respecto a la educación y formación del personal se mantienen integrados a los expedientes de los empleados bajo el resguardo de la Dirección de Administración y Finanzas. De igual forma, la Dirección de la Academia integra un expediente por cada uno de los capacitadores, como evidencia del apego al perfil establecido.

De ser posible, cuando algún empleado desarrolla apropiadamente su función y está interesado en cubrir otro puesto dentro del FOJAL, se realiza el movimiento de personal, ejecutando esta acción conforme a lo previsto en el multicitado P AFRH 01 Administración de Capital Humano.

El pago de nómina se realiza para todo el personal del SEF de manera quincenal de acuerdo al procedimiento Nóminas y finiquito (P AFRH 02). Por otra parte, dentro del proceso de Modelo de Incubación Tradicional de Negocios (P ACEM 02) se establece la serie de actividades a seguir en lo relativo al pago por la prestación de sus servicios a los capacitadores de la Academia.

Finalmente, es responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas, la gestión de los recursos humanos del SEF, así como lo correspondiente a los colaboradores identificados como "Prestadores de Servicio Social" y "Practicantes Profesionales", en apego al procedimiento P AFRH 09.

### **7.3 Toma de conciencia**

El SEF se asegura de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades, mediante el desempeño de sus funciones y responsabilidades, contenidas en su descriptivo de puesto y en cada procedimiento del cual sea partícipe, asegurándose de que identifique y desempeñe las actividades a su cargo, y reconociendo su desempeño en los indicadores y por consecuencia en el logro de los Objetivos de Calidad.

### **7.4 Comunicación interna**

Con el fin de garantizar la comunicación interna, la Dirección Estratégica del SEF, a través de la Dirección de Riesgos y Cumplimiento, los auditores internos y la Dirección de Administración y Finanzas, hace llegar a todo el personal la información referente al SGC y a diversas cuestiones organizacionales. La Dirección Estratégica lleva a cabo juntas con el personal para difundir la información sobre cambios, actualizaciones, mejoras, situaciones en la organización, eventos y cualquier acción que afecte el desarrollo de los procesos;

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

de igual forma, se cuenta con una intranet y con un tablero de avisos donde se publican asuntos de interés para los colaboradores. De esta manera se asegura que todo el personal se encuentra actualizado respecto al SGC y fomenta su participación.

Algunos recursos adicionales que se utilizan para el aseguramiento de la comunicación interna son: correo electrónico, circulares, memorandos e informes de auditoría.

Al personal de nuevo ingreso se le proporciona una inducción, en la que se le provee, entre otras cosas, de la información referente al Sistema Estatal de Financiamiento y su SGC, considerando también materias de cumplimiento como lo son Transparencia, Responsabilidades de los Servidores Públicos, Ética y Prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo; ello, con la finalidad de facilitar su integración en el contexto organizacional y su participación en los procesos.

Para que la comunicación sea oportuna y eficaz se tiene en cuenta la siguiente matriz de comunicación:

Identificación del personal entre quienes la comunicación debe ocurrir	Información a ser comunicada	Medios de comunicación	Método para seguimiento	Evidencia de que la comunicación ocurrió	Identificación de oportunidades de mejora
Dirección General / Directores de área	Política y Objetivos de Calidad, importancia del SGC, contexto de la organización, requisitos de las partes interesadas	Memorandos, correo electrónico, carteles, reuniones con el personal	Auditorías, seguimiento de acuerdos	Minutas, Acuses	Hallazgos detectados
Coordinadores de área	Promoción de la toma de conciencia del cumplimiento de los requisitos del SGC y de las partes interesadas	Memorandos, correo electrónico, vía telefónica	Auditorías, seguimiento de acuerdos	Minutas e informes, Acuses	Medición de la eficacia a las solicitudes
Ejecutivos	Evidencia de actividades realizadas	Correo electrónico, vía telefónica, verbalmente	Respuesta a las solicitudes recibidas, cumplimiento de acuerdos	Minutas, acuses, informes, registros	Medición de la eficacia a las solicitudes

## 7.5 Información documentada

### 7.5.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de Calidad del SEF incluye información documentada requerida por la Norma Internacional ISO 9001:2015, y además la identificada como indispensable para la eficacia del sistema, dicha información está expresada en la siguiente figura:



Asimismo, el SEF cuenta con la siguiente documentación de acuerdo a los requisitos de la Norma:

- Alcance del SGC y de la certificación, indicado en el presente manual en el apartado 4.3
- Declaración de la política de calidad (S DIGE 07)
- Objetivos de calidad (S DIGE 08)
- Manual de Gestión de Calidad (M CRCR 01)
- Procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001:2015
- Mapas de proceso por procedimiento
- Elaboración y control de Documentos y Registros del SGC (P CRCR 01)
- Auditoría Interna y Acciones de Mejora y Correctivas (P CRCR 02)
- Procedimiento para la Gestión de Riesgos (P CRCR 04)

### 7.5.2 Creación y actualización

El Sistema de Gestión de Calidad del SEF cuenta con un procedimiento para la Elaboración y Control de Documentos y Registros, el P CRCR 01, que establece los controles para elaborar, revisar, aprobar y actualizar la documentación que se utiliza en los procesos.

El procedimiento P CRCRA 01 establece además, los criterios de identificación, administración y distribución de los documentos, incluyendo aquellos que sean obsoletos y de origen externo.

A través del uso de la intranet, el personal del SEF tiene acceso a las rutas W:\ISO y W:\POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO Y CRÉDITO, siendo éstas el punto de uso y consulta de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, es decir, el medio a través del cual identifican y disponen de las versiones vigentes de los documentos necesarios para la planificación y operación de los procesos, con las restricciones de impresión adecuadas para su control.

### 7.5.3 Control de la información documentada

El procedimiento para la Elaboración y control de Documentos y Registros P CRCR 01, además de lo ya mencionado, establece puntualmente la forma en que los documentos y formatos se establecen y controlan, de manera que se conservan legibles, identificados, protegidos y recuperables, para asegurar la eficaz planificación del SGC y evidenciar a través de los registros el desarrollo de las actividades de cada proceso.

Por otra parte, se cuenta con un listado maestro para los documentos F CRCR 09 y otro para los registros F CRCR 10, los cuales contienen claves, nombres, área de adscripción, versión actual, fecha de última modificación, ubicación, tiempo de almacenamiento, recuperación y disposición de cada formato del SGC.

Los documentos se controlan de manera electrónica y física y su consulta en modo lectura permanece disponible para el personal en la ruta de acceso de la Unidad W; para la obtención de una copia física de cualquier documento integrante del SGC es necesario aplicar lo concerniente al procedimiento P CRCR 01. En lo que respecta a los formatos para evidenciar la conformidad de la operación de los procesos, se mantienen la misma ruta de acceso de la Unidad W, sin embargo, estos cuentan con campos de captura para su llenado, impresión y correspondiente resguardo.

## 8. OPERACIÓN

### 8.1 Planificación y control operacional

La Dirección Estratégica del Sistema Estatal de Financiamiento propone y analiza las actividades de planeación, a las cuales se da seguimiento a través de juntas de Coordinación.

Esta planeación se desarrolla en coherencia y alineación con lo siguiente:

- a) Objetivos de Calidad a través de KPI's.
- b) Políticas de Financiamiento y Crédito para programas de primer piso de FOJAL.
- c) Metodología para la operación de la Academia.
- d) Cédulas de producto.
- e) Procedimientos, instructivos, Manuales y demás documentos que requieren las diferentes áreas para el desarrollo de sus procesos.
- f) Identificación, presupuestación y disposición de los recursos necesarios para la operación,
- g) Actividades de evaluación (Auditorías, revisiones de la Dirección, indicadores de desempeño, etc.), para verificar que los criterios se cumplen en el desarrollo de los procesos.
- h) Los registros necesarios para demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Como parte del resultado de esta planeación, se cuenta con el Plan de Calidad I DIGE 01 de cada Dirección, que describe los procesos, los clientes y sus requerimientos, así como los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Los procesos deben ejecutarse bajo control, siendo fundamental el mantener información documentada que demuestre que éstos se llevan a cabo de acuerdo a lo planificado y que los servicios son conformes con los requisitos

## **8.2 Requisitos para los servicios**

### **8.2.1 Comunicación con el cliente**

El SEF da a conocer los servicios que ofrece mediante diversos medios de comunicación, eligiendo aquellos que le permiten mayor alcance a lo largo del estado de Jalisco, como son:

- Radio y televisión
- Página web
- Redes sociales
- Prensa escrita
- Ferias y exposiciones
- Pláticas informativas en oficinas de FOJAL así como en diversos organismos públicos y privados

La información que prioritariamente es difundida es la relativa a los Modelos de Emprendimiento para la capacitación de los emprendedores y empresarios, mencionando que podría existir una cuota de recuperación para acceder a éstos; de igual forma, se hace difusión de los términos y condiciones para ser acreditado en alguno de los programas de financiamiento, haciendo siempre hincapié en que el trámite de crédito es gratuito.

Cabe mencionar que el Sistema Estatal de Financiamiento es sujeto obligado por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, por lo que entre otras cosas, transparenta el ejercicio de su función, y reconoce y hace efectivo el derecho de toda persona a solicitar y recibir información pública; aunado a ello, resguarda los datos personales en su posesión, haciendo del conocimiento de sus titulares el alcance a compartir dichos datos, a través del aviso de privacidad.

Así mismo, el SEF cuenta con un área especializada para el resguardo confiable de los documentos identificados como propiedad del cliente, donde se han establecido los criterios y procedimientos para la clasificación, orden, disponibilidad, localización, entre otros, de los expedientes que contienen dichos documentos.

La comunicación con los clientes se da de la siguiente manera:

- La Dirección de la Academia, gestiona mediante sus Ejecutivos de área, los programas de capacitación de los Modelos de Emprendimiento.
- La Dirección de Financiamiento, a través de los Ejecutivos de Promoción, proporciona asesoría para el trámite y gestión del Financiamiento.

- La Dirección de Jurídico Corporativo interviene en la formalización de los contratos de crédito. Además, lleva a cabo las labores de recuperación administrativa, extra-judicial y judicial de los créditos.

Los empleados que forman parte de las Direcciones mencionadas atienden las consultas de los clientes, en relación a cada situación particular de que se trate, sin embargo cualquier colaborador del SEF puede dar atención y orientación a sus consultas.

Para recibir la retroalimentación de los clientes, el Sistema Estatal de Financiamiento ha establecido los siguientes métodos:

- Mejorando nuestro servicio F CRCR 13
- Buzón de quejas y sugerencias F CRCR 28,
- Encuesta de Satisfacción al Cliente

### **8.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios**

Debido a la naturaleza de los servicios que ofrece FOJAL, los clientes y usuarios no proporcionan una declaración documentada de sus requisitos, sino que éstos están establecidos en la documentación que integra el SGC para la operación de cada uno de los procesos principales (T DIGE 01).

Para los emprendedores y empresarios que deseen acceder a los programas de capacitación y a las alternativas financiamiento que ofrece FOJAL, deberán cumplir con los requisitos que se establecen en la Cédula del Modelo de Emprendimiento, así como en las Políticas de Financiamiento y Crédito para Programas de Primer piso y cédulas de producto por tipo de financiamiento, respectivamente.

Para facilitar a los usuarios el acceso a estos programas, se cuenta con los servicios de asesoría, capacitación y vinculación al financiamiento, de forma que los interesados reciban la formación esencial para el desarrollo de competencias de gestión que contribuyan al emprendimiento y a la cultura financiera de los empresarios; impulsando el emprendimiento, crecimiento o consolidación de sus proyectos a través del acceso al financiamiento que les permita desarrollarlos.

### **8.2.3 Revisión de los requisitos para los servicios**

En cada Cédula de los Modelos de Emprendimiento se determinan los requisitos para la prestación del servicio de capacitación; particularmente, a través de las etapas del Proceso de Modelo de Incubación Tradicional de Negocios, se verifica el apego a los requisitos establecidos, obteniendo además los registros que evidencian la eficaz operación del servicio.

Debido a la naturaleza del servicio de capacitación y a los requerimientos a cubrir, en el P ACEM 02 se han fijado criterios de selección para los capacitadores, y además, en el P ACEM 01 se han establecido los métodos y la periodicidad para la revisión de los requisitos del servicio brindado, considerando entre ellos, las pláticas informativas, la identificación del perfil del interesado para su inscripción al Modelo de Emprendimiento y posterior vinculación al trámite de crédito, de los cuales se mantienen registros para el análisis y seguimiento de los resultados.

En lo que respecta al otorgamiento de crédito, se cuenta con una Guía de Documentos que establece los requisitos de financiamiento, cuya revisión se realiza a través del formato check list F CREC 16, el cual identifica la documentación necesaria para acceder a cada programa de financiamiento de primer piso que ofrece el SEF, teniendo la finalidad de facilitar la revisión de los requisitos establecidos e identificar las posibles diferencias entre éstos y los efectivamente cubiertos por el aspirante a crédito; es además el registro que funge como evidencia de la revisión efectuada.

Continuando con la revisión, se captura en sistema la información del proyecto para ser evaluado mediante la herramienta paramétrica y en su caso por la Comisión de Crédito (S CRCA 01); el resultado determina si procede su autorización, replanteo o rechazo. Lo anteriormente mencionado se encuentra previsto en el Proceso de Otorgamiento de Crédito, P DIGE 01.

En los casos en los que procede un replanteo, éste se notifica al solicitante de crédito (Por ejemplo, si el replanteo involucró una modificación al monto del crédito solicitado originalmente), a fin de que esté en posibilidades de aceptar los cambios y en su caso, presente la información necesaria; de ser así, el proyecto se procesa con la documentación y los requisitos ya modificados.

La metodología y los criterios para determinar la factibilidad del otorgamiento del crédito están principalmente establecidos en los siguientes documentos:

P DIGE 01	Otorgamiento de Crédito
P JURI 01	Opinión Jurídica
P JURI 02	Contratación y Registro de Escritura Pública
S CRCA 01	Comisión de Crédito

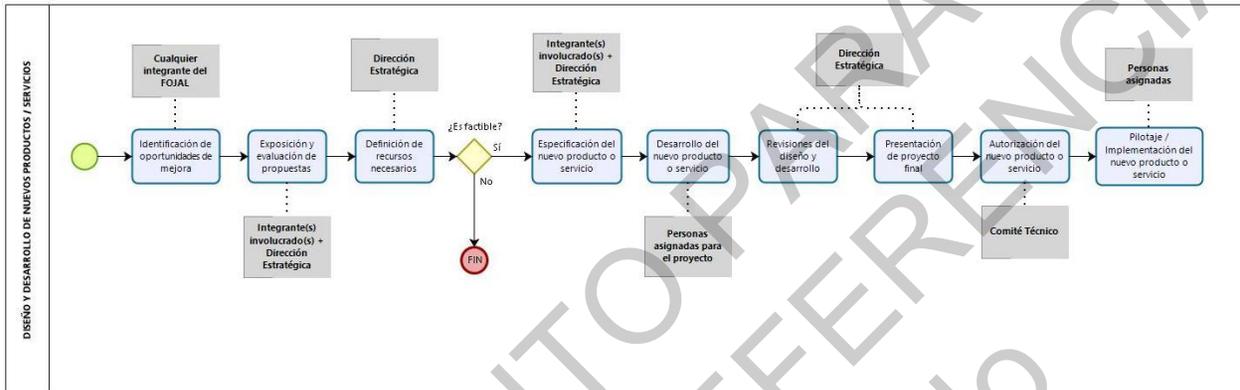
#### **8.2.4 Cambios en los requisitos para los servicios**

Cuando surge la necesidad de realizar cambios en los requisitos de los servicios de capacitación y financiamiento, ello debe ser planteado en las juntas de Coordinación para que la Dirección Estratégica pueda evaluarlos y admitirlos; una vez considerados por la Dirección, deben realizarse los ajustes en los documentos correspondientes, para su posterior presentación y autorización ante el Comité Técnico. Finalmente, se procede a su actualización en el SGC, registrando dichos cambios y comunicando al resto del personal a través de los medios oficiales.

### **8.3 Diseño y desarrollo**

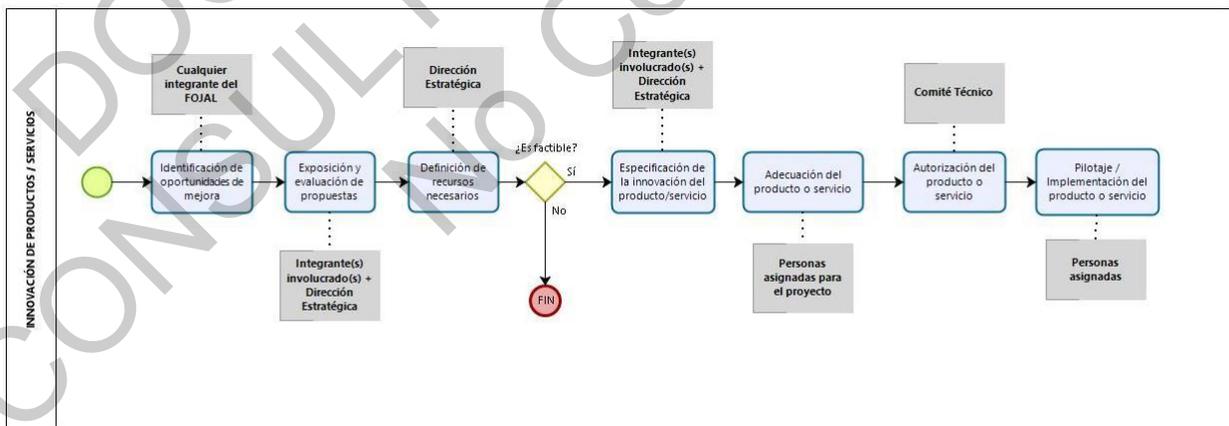
El Sistema Estatal de Financiamiento diseña y desarrolla los servicios de los Modelos de Emprendimiento para la formación de los emprendedores y empresarios, y de igual forma lleva a cabo las actividades para la creación de los Productos Financieros que ofrece.

Lo anterior lo realiza a través de las siguientes etapas de revisión, verificación e implementación, en las cuales busca asegurar que el diseño y desarrollo de los nuevos servicios o productos sea conforme a los requisitos previstos en su conceptualización.



En lo que respecta al servicio de capacitación, toma como base las necesidades detectadas de capacitación y las estadísticas de escasa información y cultura financiera en las empresas; en lo concerniente a los programas de crédito, estos van alineados principalmente a los objetivos estratégicos de crecimiento en Jalisco y a la transformación del Sistema Financiero, con la finalidad de impulsar el desarrollo económico y social regional, velando en todo momento por el patrimonio del Fideicomiso.

Asimismo, el SEF ha definido las etapas a desarrollar para la adecuación de los servicios o productos ya existentes, en pro de la mejora continua de los mismos.



#### 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Las precisiones y lineamientos para llevar a cabo las adquisiciones del SEF están establecidas en el procedimiento P ADFI 41.

El Sistema Estatal de Financiamiento se asegura de que los bienes y servicios adquiridos cumplan con:

- Los requisitos legales aplicables
- Los requerimientos especificados en la orden de compra y/ o contrato celebrado

La selección de proveedores se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido en las Bases del proceso de adquisición del que se trate, mismas que a su vez se generan según lo establecido por la Ley de Compras Gubernamentales, Enajenaciones y Contratación de Servicios del Estado de Jalisco y sus Municipios (LCGECSEJM), cuyo objetivo es asegurar que el proceso se lleve a cabo en las mejores condiciones disponibles, de precio y calidad, entre otras cosas.

La Ley mencionada, en adición a la Norma ISO 9001:2015, son las bases regulatorias para el establecimiento de los criterios establecidos en el Proceso de Adquisiciones del SEF identificado como P ADFI 41.

El SEF contempla la evaluación y reevaluación a los proveedores conforme al procedimiento P ADFI 41, con la intención de medir su capacidad para suministrar los productos y servicios que se les requieren y asegurar que nuestros clientes no se vean afectados por algún incumplimiento de su parte. La evaluación considera factores como el cumplimiento de los requisitos especificados, tiempos de entrega, servicio post venta, valores agregados, precio, calidad en el servicio, antecedentes de compras anteriores y disponibilidad (F ADFI 30).

La evaluación al proveedor puede derivar en tres posibles vertientes; si el resultado de la evaluación fue mayor a 8, no se aplicarán acciones más allá de la propia evaluación; si el resultado se encontrase entre 6 y 7, se retroalimentará al proveedor sobre las causas que motivaron el resultado de dicha evaluación; y finalmente, si el resultado fuese menor a 6, se tomarán las medidas que la Dirección Estratégica considere, según haya sido el motivo por el cual se suscitó la calificación correspondiente.

Adicional a la evaluación mencionada en el párrafo que antecede, se toma en cuenta lo mencionado por la LCGECSEJM, por lo cual, atendiendo a ella, no podrán presentar propuestas o cotizaciones, ni celebrar contratos o pedido alguno, las personas físicas o jurídicas que según dicha Ley hayan incurrido en actos que hayan causado un perjuicio al Fideicomiso, por ejemplo, aquellos proveedores que por causas imputables a ellos mismos, el FOJAL les hubiere rescindido administrativamente más de un contrato en dos años. En ese sentido, es importante destacar que la normatividad en materia de Compras Gubernamentales no prevé la posibilidad de *vetar* a proveedor alguno, derivado de una *mala* evaluación por parte del Organismo.

Por lo que toca a la selección y reclutamiento de los capacitadores, se tienen establecidos el S ACEM 06 Perfil del capacitador por áreas y el proceso P ACEM 02 Contratación y pago a capacitadores, en los cuales se definen los requisitos a cubrir por el interesado, y los criterios de selección y métodos de validación para su aceptación. Asimismo, con el fin de validar el servicio prestado, se realizan encuestas de satisfacción a los capacitados, cuyos resultados son monitoreados de manera periódica con el propósito de identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes que contribuyan a la mejora del servicio

## 8.5 Provisión del servicio

### 8.5.1 Control de la provisión del servicio

Para llevar a cabo el proceso de prestación del servicio bajo condiciones controladas, el Sistema Estatal de Financiamiento tiene establecido lo siguiente:

- a) Información completa y disponible, destacando aquella sobre las características de los Modelos de Emprendimiento y los Programas de Financiamiento; lo anterior, a través de la metodología de la Academia, de las Políticas de Financiamiento y Crédito, de la Guía de Documentos, de las Cédulas de producto, y a través del presente Manual, que como se ha hecho mención, contiene anexa la totalidad de Procedimientos actualmente documentados dentro del SGC.
- b) Instrucciones de trabajo, plasmadas particularmente en los siguientes procedimientos:

P ACEM 01	Modelo de Incubación Tradicional de Negocios
P DIGE 01	Otorgamiento de Crédito
P JURI 01	Opinión Jurídica
P JURI 02	Contratación y Registro de Escritura Pública

- c) Métodos de seguimiento y vinculación de los capacitados.
- d) Operación del sistema de administración de cartera S2 Credit.
- e) Registros que permiten monitorear el desempeño del proceso.
- f) Controles establecidos dentro de los procedimientos para la liberación del recurso, en base a la herramienta paramétrica y al análisis cualitativo y cuantitativo del expediente (S CRCA 01 Comisión de Crédito).

La Dirección de la Academia planifica y lleva a cabo los diversos Modelos de Emprendimiento bajo condiciones controladas, considerando la disponibilidad de información que define la metodología de cada uno de ellos, el seguimiento y medición del servicio prestado, y las actividades de liberación, las cuales se realizan una vez finalizado el Modelo del que se trate, de acuerdo a las políticas de asistencia, otorgando una constancia y vinculando al trámite de crédito, en caso de así requerirlo.

En el SEF se valida todo producto financiero de manera previa a su liberación, verificando en cada etapa del proceso de otorgamiento de crédito (P DIGE 01), el cumplimiento de los requisitos definidos, generando como resultado los registros requeridos. Para ello utiliza el Sistema de Administración de Cartera "S2 Credit".

### 8.5.2 Identificación y trazabilidad

Por lo que toca a la Academia, se cuenta con una base de inscripción para los usuarios de los Modelos de Emprendimiento, en donde se registran sus datos personales y se clasifica el participante de acuerdo a su perfil; además, es monitoreado su avance dentro del Modelo y su vinculación al trámite de crédito, con el fin de dar una atención personalizada y un seguimiento oportuno.

En lo que respecta a las solicitudes de crédito, cada crédito o expediente que se genera en el Sistema Estatal de Financiamiento, se identifica y rastrea por medio de la asignación de un ID de cliente y un número de solicitud, los cuales son asignados automáticamente al momento de ingresar la información en el Sistema de Administración de Cartera S2 Credit, mismos que se conservan a lo largo de todo su procesamiento para facilitar el seguimiento y medición.

### **8.5.3 Propiedad perteneciente a los usuarios o proveedores externos**

La propiedad perteneciente a los proveedores externos es requerida y resguarda por el área de Compras y la Dirección de Jurídico Corporativo Jurídica, ya que al ejecutar el proceso P ADFI 41 Adquisiciones, se requiere información y documentación que identifica al proveedor o prestador de servicios, la cual es requerida por el área jurídica en el procedimiento P JUR1 11, para la formalización de la relación contractual con el FOJAL.

En lo que respecta a los capacitadores que prestan sus servicios en el SEF, la Academia mantiene bajo resguardo los expedientes que evidencian su capacidad y apego con los requisitos del perfil, contemplando como propiedad de los mismos las copias de documentos como identificación oficial, cédula profesional, cédula fiscal, constancias de estudio, currículum y demás documentación que se establece en el proceso P ACEM 02.

El SEF considera como propiedad del cliente:

- Datos personales (información que se integra en las bases de registro o en los expedientes de crédito)
- Documentos de identificación o personales.
- Documentos derivados de las garantías que avalen los créditos.

Los datos personales se protegen por el SEF, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, y demás regulaciones en la materia.

Los documentos mencionados se resguardan en el Archivo General de acuerdo a lo establecido en el procedimiento P CRAG 01, cuyo propósito es mantener los expedientes en óptimas condiciones.

### **8.5.4 Preservación**

El SEF asegura la preservación de los servicios prestados durante los procesos establecidos para su desempeño, definiendo la interacción de los procesos relacionados y estableciendo los controles para la conformidad con los requisitos.

Del servicio de capacitación mediante los Modelos de Emprendimiento, con el fin de realizar la inscripción, la Academia FOJAL solicita a los usuarios sus datos personales de identificación, con el fin de realizar el registro en la base de seguimiento y así poderlos vincular al programa de financiamiento más adecuado para ellos.

En lo que respecta al financiamiento, la documentación derivada de los créditos otorgados por el SEF a favor de los empresarios y emprendedores de Jalisco, se archiva en un expediente encarpetaado de acuerdo al programa bajo el cual fue otorgado. Tal como se hizo mención previamente, los expedientes cuentan con una

identificación interna o ID de proyecto que permite identificarlos y mantener el control correspondiente en el archivo.

El procedimiento de Archivo General, P CRAG 01, establece los criterios para la preservación de los documentos, su identificación, manipulación y protección, para su mantenimiento en óptimas condiciones hasta finalizar su período de retención. Para fortalecer su control, estos documentos son inventariados y contabilizados.

En caso de que alguno de los documentos se extraviara o sufriera algún daño, se deberá notificar al cliente o proveedor y proceder legalmente, dejando constancia de lo sucedido en el área correspondiente.

#### **8.5.5 Actividades posteriores a la entrega**

Una vez finalizado el Modelo de Emprendimiento que corresponda dentro de la Academia, se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, con el fin de evaluar de manera integral el servicio ofrecido, considerando en ella lo siguiente: logística del programa, contenido y materiales, capacidad del instructor y por último, la organización del equipo FOJAL.

A las personas que visitan las instalaciones del SEF en búsqueda de información respecto a los programas de financiamiento, se les aplica una encuesta de servicio, a través de la cual se miden criterios generales respecto a la atención brindada. Asimismo, de manera periódica se realiza una encuesta de satisfacción, con la cual se identifica la conformidad del usuario con la atención recibida durante el trámite y en relación con los requisitos del programa de crédito de interés.

En lo correspondiente al otorgamiento del crédito, una vez dispersado el recurso y activado el crédito en el sistema de administración de cartera S2 Credit, la Dirección de Jurídico Corporativo es la responsable de dar seguimiento a la recuperación del crédito, llevando a cabo la misma a través de las etapas identificadas en el T DIGE 01 Mapa de Procesos FOJAL.

#### **8.5.6 Control de los cambios**

El SEF revisa, aplica y controla los cambios para la prestación del servicio de capacitación y el otorgamiento de crédito, asimismo, establece los criterios para la íntegra recuperación del crédito, realizando ajustes en los procesos principales y monitoreando su desempeño para una eficaz operación; tales cambios son registrados en el listado maestro de documentos (F CRCR 09) del SGC y comunicados al personal vía correo electrónico.

### **8.6 Liberación de la prestación de los servicios**

La liberación del servicio de capacitación llevado a cabo a través de los Modelos de Emprendimiento, se realiza a través del monitoreo y la continuidad del participante en el Modelo del que se trate; y, de igual forma, se identifica el nivel de aprovechamiento mediante la comparativa y análisis de la evaluación de inicio contra la evaluación final del programa; en caso de haber asistido por lo menos al 80% de las sesiones, el participante será acreedor a una constancia de conclusión satisfactoria del Modelo cursado.

El SEF lleva a cabo el seguimiento de verificación de las características de cada producto financiero previo a su disposición o liberación, para comprobar que cumple satisfactoriamente con los requisitos de las Políticas de Financiamiento y Crédito para programas de primer piso de FOJAL. Esto se lleva a cabo a través de las actividades de validación, previstas en el proceso de Otorgamiento de Crédito, P DIGE 01. Una vez que el producto financiero es aprobado se procede a su dispersión o entrega económica.

### **8.7 Control de las salidas no conformes**

Del servicio de capacitación, a través del proceso de Modelo de Incubación Tradicional de Negocios, P ACEM 01, se identifica como salida no conforme a aquél participante que no concluya el programa o que no logre el 80% de asistencia respecto a la formación teórica, y el 100% para la práctica de la Herramienta de Análisis, porcentaje indispensable para ser egresado de la Academia y otorgarle una constancia de conclusión satisfactoria, además de poder acceder al trámite de financiamiento; las actividades que se llevan a cabo para su identificación, control y seguimiento se encuentran establecidas en el proceso antes mencionado.

Las salidas no conformes que se generan en el proceso de Otorgamiento de Crédito del Sistema Estatal de Financiamiento, se identifican, controlan y monitorean de acuerdo a lo establecido en el proceso P DIGE 01, generando el registro F CRCR 27.

## **9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

#### **9.1.1 Generalidades**

El SEF da seguimiento del avance y cumplimiento de las tareas definidas en los planes de calidad establecidos por área, con el fin de demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Asimismo, realiza las siguientes mediciones para el seguimiento de los procesos:

1. Nivel de apego entre el presupuesto autorizado y el ejercido, como medida de control administrativo y estrategia para fomentar la austeridad y el ahorro, así como el buen funcionamiento de los procesos.
2. Recuperación de la cartera en cada uno de sus estratos, además de la relación entre cartera vencida y cartera total.
3. Monto y número de créditos otorgados, porcentaje de créditos otorgados a emprendedores (MIDE).
4. Número de emprendedores y empresarios capacitados (MIDE).
5. KPIs (contienen los aspectos mencionados del 1-4 y algunos más)

En lo que respecta a las mediciones de los puntos 3 y 4, su conformidad y seguimiento es a través de las metas publicadas en el Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco (MIDE); los resultados de los indicadores fijados a los diversos procesos del SGC, son reflejados en el F DIGE 21 y revisados de manera periódica por la Dirección Estratégica del SEF, para la toma de decisiones y ejecución de acciones pertinentes para el aseguramiento de la operación y el patrimonio del Sistema Estatal de Financiamiento.

### 9.1.2 Satisfacción del cliente

El método establecido para medir la percepción de los usuarios con el servicio de capacitación es mediante la encuesta de satisfacción F ACEM 16, identificando a través de ésta el grado de conformidad del participante con el servicio recibido, el material de capacitación, la atención del equipo FOJAL y las condiciones de las instalaciones.

Otro de los medios para conocer la satisfacción del cliente, en cuanto a los servicios prestados por el SEF, es el formato de buzón de felicitaciones, quejas y sugerencias F CRCR 28, que puede ingresarse de manera física, ya sea en el buzón dispuesto para este fin en las oficinas centrales, o presentarse ante cualquier empleado del SEF, o en su caso de manera electrónica en la página web fojal.jalisco.gob.mx/, dando a conocer su percepción y opiniones.

Así mismo, se genera una base de datos con el resultado de los formatos tomados de Mejorando nuestro servicio, F CRCR 13, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y propiciar la mejora continua.

### 9.1.3 Análisis y evaluación

En el Sistema Estatal de Financiamiento se analizan datos con el fin de demostrar la eficacia del SGC y mejorar continuamente los procesos. El análisis contiene datos sobre:

- a) Satisfacción del cliente (A través de las felicitaciones, quejas y sugerencias ingresadas y el resultado de la evaluación del formato Mejorando Nuestro Servicio).
- b) La conformidad de la prestación de servicios.
- c) La tendencia de los procesos a través del número de egresados de la Academia y la colocación de créditos.
- d) Las metas de recuperación de cartera conforme a los criterios establecidos.
- e) Las acciones de mejora y correctivas llevadas a cabo.
- f) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.
- g) La evaluación de proveedores.
- h) Indicadores del MIDE.
- i) KPIs e indicadores de desempeño.
- j) Y los asuntos en facultad del Comité de Calidad.

## 9.2 Auditoría interna

El Sistema Estatal de Financiamiento lleva a cabo al menos una auditoría interna durante el año a su SGC, la cual se desarrolla en base al Programa de Auditoría, F CRCR 01, previamente establecido y al Plan de Auditoría P CRCR 02, donde se considera el estado y la importancia de los procesos.

Se cuenta con un procedimiento de Auditoría Interna y Acciones de Mejora y Correctivas, P CRCR 02, en el cual se definen responsabilidades, criterios y metodología para la ejecución de auditorías, así como los requisitos para seleccionar a los auditores participantes.

En cuanto a los resultados, las áreas auditadas, en conjunto con la Dirección de Riesgos y Cumplimiento, son responsables de realizar las acciones para eliminar las no conformidades que en su caso se hayan detectado.

## 9.3 Revisión por la Dirección

### 9.3.1 Generalidades

La Dirección de Riesgos y Cumplimiento lleva a cabo por lo menos una vez al año la revisión del Sistema de Gestión de Calidad, a fin de evaluar su desempeño. Se cuenta con un registro de estas revisiones a través del formato F CRCR 08.

Los resultados de la revisión por la Dirección incluyen la toma de decisiones relacionadas a lo siguiente:

- a) Mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Mejora de los procesos.
- c) Seguimiento de la Planeación Estratégica.

## 10. MEJORA

### 10.1 Generalidades

Con el fin de garantizar la mejora continua, el Sistema Estatal de Financiamiento evalúa y monitorea el funcionamiento del SGC, mediante las funciones que desempeña el Comité de Calidad (S CRCR 03), destacando entre ellas las siguientes actividades:

- a) Revisión y difusión de la Política y Objetivos de Calidad
- b) Auditorías internas
- c) Análisis de datos
- d) Acciones de mejora y correctivas
- e) Revisiones por la Dirección
- f) Capacitaciones al personal

Estas actividades permiten la ejecución de las siguientes acciones:

- Simplificación de trámites y requisitos para el acceso a los productos y servicios.
- Reducción de tiempo de respuesta en los procesos.
- Ampliación o adecuación del catálogo de productos y servicios ofrecidos
- Corrección, prevención o reducción de los efectos no deseados detectados.

### **10.2 No conformidad y acción correctiva**

El SEF tiene documentado el procedimiento de Auditoría Interna y Acciones de Mejora y Correctivas, P CRCR 02, previendo entre otras cuestiones, el eliminar las no conformidades y evitar su recurrencia. En él se definen las acciones para su detección, evaluación, tratamiento, registro y revisión.

### **10.3 Mejora continua**

El SEF mejora continuamente la eficacia del SGC, llevando a través de las funciones del Comité de Calidad, llevando a cabo implementación y seguimiento de las siguientes acciones:

- a) Cumplimiento de la Política y Objetivos de Calidad.
- b) Análisis de resultados de las auditorías.
- c) Análisis de los resultados de los indicadores de desempeño.
- d) Análisis del servicio no conforme.
- e) Aplicación de acciones correctivas.
- f) Revisión del SGC.

Se da cumplimiento a lo anterior mediante las actividades de control, gestión y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad que lleva a cabo la Dirección de Riesgos y Cumplimiento, además del proceso de P CRCR 02 Auditoría Interna y Acciones de Mejora y Correctivas.

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

### 11 HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Fecha del cambio	Descripción del cambio
21	Octubre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se modifica el alcance del SGC</li> <li>● Se agrega el apartado de Presentación</li> <li>● Se hacen cambios al punto 8.4.</li> </ul>
20	Septiembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se reestructura completamente el manual, se adecúa a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.</li> <li>● Inclusión al SGC el servicio de capacitación a través del Modelo de Incubación Tradicional de Negocios impartido por la Academia.</li> <li>● Actualización de áreas, puestos y documentos de acuerdo a la estructura vigente.</li> </ul>
19	16/08/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusión de las oficinas remotas como parte del SGC y la certificación.</li> <li>● Actualización de áreas, puestos y documentos de acuerdo a su situación vigente.</li> <li>● Revisión general de la redacción, en alineación a la Norma ISO 9001:2008.</li> <li>● Diagrama de interacción de áreas.</li> <li>● Adiciones o modificaciones a menciones relacionadas con: Redes sociales, Responsabilidades sobre el manual, Responsabilidades de los auditores internos, Servicios externos, Intranet, Compromisos de la dirección, Comunicación interna, Inducción, Requisitos del producto, Ley de Transparencia y Ley de Compras.</li> </ul>
18	22/07/2016	<p>Se actualizan códigos, nombres de puestos y direcciones, se integra la aplicabilidad del punto 7.3 (Excepto 7.3.6), se establece el alcance de la certificación.</p>
17	29/09/2015	<p>Se modificaron los códigos:            *P FPT ADSU 02 por P FPT ADSU 01            *P FPT ANDE 01 Evaluación de solicitudes de crédito, por P FPT ANEV 01 Evaluación de Solicitudes de Crédito y Arrendamiento            Se da de baja el procedimiento P CDR JURI 01 Autorización e Instrumentación            Se corrige el nombre del procedimiento P EJC CONT 01 de "Liquidación y Finiquito de Crédito" a "Revisión de Expedientes".</p> <p><b>Cambio en introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1 Cambio en el alcance del Sistema de gestión de calidad se incluye, así como todas las actividades que se desprenden del otorgamiento de créditos, y las inherentes al funcionamiento interno del Sistema Estatal de Financiamiento.</li> <li>- 3.1.1 y 3.3.1 Cambio en responsabilidades del representante del Sistema de Gestión de Calidad, y de los usuarios.</li> <li>- 4.1 Se agregan requisitos generales.</li> <li>- 4.2.1 Inciso b Se agregan requisitos de la documentación.</li> <li>- 6.2.2 Cambio el párrafo tercero.</li> <li>- 6.3 Se modifica todo el punto.</li> <li>- 6.4 Se modifica todo el punto.</li> <li>- 7.2.1 Se modifica todo el punto.</li> <li>- 7.2.3 Se agregan cosas.</li> <li>- 7.4 Se agregan cosas.</li> </ul>



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

**MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)**

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7.5.4 Se agregan cosas.</li> <li>- 7.6.1 Se modifican cosas.</li> <li>- 8.2.1 Seguimiento y medición se modifican cosas.</li> <li>- 8.2.1 Se agrega el segundo párrafo.</li> <li>- 8.2.2 Se agrega párrafo 1 y 2.</li> <li>- 8.2.3 Se agrega el tercer párrafo.</li> <li>- 8.2.4 Se modifica todo el punto.</li> <li>- 8.4 Se agrega inciso b, c y d.</li> </ul>
16	13/08/2014	<p>Se modificó el código y nombre del documento ya que el nombre del área cambió Se cambio de la pág. 3 la pagina de fojal por <a href="http://fojal.jalisco.gob.mx/">http://fojal.jalisco.gob.mx/</a> Se modificó el código M SETC 02 por M CICC 02 pág. 6. Se modificaron los códigos P STCC 01 por P STDE 01 P STCC 02 por P STDE 02 P SEPE 03 por P STPF 03 en la pág. 8. Se modificaron los códigos P SETC 01 por P CICC 01 P SETC 04 por P CICC 04 P SETC 05 por P CICC 05 P COIN 03 por P CPLD 03 de la pág. 9. Se modificó el código F SETC 13 por F CICC 13 de la pág. 10. Se modificaron los códigos: F SETC 09 por F CICC 09 I SETC 03 por I CICC 03 de la pág. 13. Se modificaron los códigos: P ADCH 01 por P AFRH 01 P ADCH 02 por P AFRH 02 P ADCH 04 por P AFRH 04 P ADCH 06 por P AFRH 06 P ADCH 09 por P AFRH 09 de la pág. 14. Se modificó el código P CRCE 01 por P CRER 01 de la pág. 16 Se modificó el código P COIN 01 por P CPLD 01 de la pág. 17 Se modificó el nombre del puesto de Coordinador de Calidad e Información por Coordinador de Control de calidad pág. 5 Se da de BAJA la Información correspondiente de la Dirección de Capital de Riesgos porque se eliminó la Dirección. Se dan de baja los procedimientos P PRPO 03 Captación, Integración y Validación de Expedientes de Crédito Interior del Estado y el P PRPO 04 Formalización de Operaciones de Crédito Se cambió el nombre del anexo 1 del manual I DIGE 02</p>
15	13/05/2014	<p>5.4.1 Se modifican los Objetivos de Calidad. 6.2.2 Se da de baja el Procedimiento de Pago de Comisiones P ADCH 07. 7.5.1 a) Se modifica el nombre el procedimiento P</p>



**FOJAL**  
Fondo Jalisco  
de Fomento Empresarial

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD (MANUAL DE OPERACIÓN)

**Código:**  
M CRCR 01

**Emisión:**  
Octubre 2018

**Sustituye a la fecha:**  
Septiembre 2018

**Versión:**  
21

		PROM 02 Y P PROM 03 y P PROM 04
14	09/09/2013	Se elimina del 5.4 "A su vez, cada Entidad de negocio cuenta con sus propios Indicadores de Desempeño respectivamente (T SHM DIGE 01, T EJC DIGE 01, T FPT DIGE 01 y T CDR DIGE 01)" ya que los indicadores se presentan en el F DIGE 21, del punto, 5.5.3 se eliminan las reuniones plenarias, en el apartado 6.3 se cambió el nombre del procedimiento P ADFI 76 llamado anteriormente servicios Generales y Logística, del 7.2.2 se elimina la carta declinación F CRCE 30 ya que se dejara la evidencia de la misma en la resolución de evaluación F CRER 04, F CRER 05 y F CRER 07, cambia el código del procedimiento P CRCE 01 por P CRER 01 y de los formatos ya que cambio la codificación del proceso de Crédito y Evaluación de Riesgos quedando "CRER", en el 8.2 se agrega el correo electrónico de quejasysugerencias@fojal.com.mx, y se cambia al final la sección de revisión y aprobación del presente manual.
13	27/09/2012	Se agrega la documentación elaborada del Sistema Estatal de Financiamiento

DOCUMENTO REVISADO  
CONSULTA Y REVISIÓN  
No Controlado