

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL**

**MODALIDAD PROYECTO DE GRADUACIÓN
INFORME FINAL DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**

ESTUDIO DE CASO Y PROPUESTA

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA SUCURSAL DEL BANCO NACIONAL, AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA: PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO EN LA SUCURSAL DEL BANCO NACIONAL, AGENCIA SANTO DOMINGO, PERIODO 2022

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

**SUSTENTANTE:
MARVETH CHRISTIAN EASY**

HEREDIA, COSTA RICA

FEBRERO 2024

TRIBUNAL EXAMINADOR

TABLA DE CONTENIDOS

TRIBUNAL EXAMINADOR	1
ABREVIATURAS	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.3 CONTEXTO HISTÓRICO DEL CFBNCR, PROPÓSITO, ASPIRACIÓN Y MISIÓN ..	5
1.2.3.4. Principales funciones	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO	9
1.3.1. Objeto de estudio	10
1.3.1. 1. Delimitación del objeto de estudio	10
1.3.1.1.1. Delimitación temporal.....	10
1.3.1.1.2. Delimitación espacial.	10
1.3.1.1.4. Delimitación teórica.....	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Políticas gubernamentales	11
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.7. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	14
1.7.1. EL DEPARTAMENTO TIENE ENTRE SUS OBJETIVOS	16
1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS	17
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1. LA ADMINISTRACIÓN.....	19
2.2. LOS PROCESOS	21
2.2.1. Gestión de procesos	22
2.2.2. Beneficios de la gestión de procesos	24
2.2.3. Herramientas para la gestión por procesos.....	25
2.2.4. Modelo de priorización de los procesos del BNCR.....	26
2.3. NORMAS ISO.....	26
2.3.1. Normas ISO 9001:2015	27
2.4. CICLO GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.....	27
2.4.1. Ciclo de Deming.....	28
2.5. MODELOS DE ORGANIZACIÓN.....	29
2.5.1. Organizaciones basadas en proceso	30
2.6. EL PAPEL DE LA LEY DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS	31
2.6.1. El papel de la planificación en la gestión por procesos	32
2.7. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO	33
2.8. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS MIDEPLAN	33
2.9. PLAN DE NEGOCIOS	34
2.9.1. Importancia de un plan de negocios.....	35
2.9.2. Beneficios de un plan de negocios.....	36
2.9.3. Tipos de planes de negocios.....	37

2.10. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS (MISIÓN, VISIÓN, VALORES).....	38
2.10.1. Visión.....	38
2.10.2. Misión.....	39
2.10.3. Valores.....	39
2.11. ESTRATEGIAS.....	40
2.11.1. Tipos de estrategias.....	42
2.11.1.1. Estrategias operacionales.....	42
2.11.1.2. Estrategia financiera.....	44
2.12. CÓMO ESTÁ ORGANIZADO EL BCFBNCR.....	45
2.12.1 BN VITAL OPC.....	47
2.12.2. BN FONDOS.....	48
2.12.2.1 Fondos financieros.....	48
2.12.2.2 Fondos no financieros.....	48
2.12.2.3 Fondos internacionales.....	48
2.12.2.4 BN VALORES.....	50
2.12.2.5 BN Corredora de Seguros.....	51
2.13. PLAN ESTRATÉGICO DEL CFBNCR.....	52
2.13.1 Departamento de Planificación Estratégica.....	52
2.13.2 Diagnóstico de mercado.....	54
2.13.3 Definición de la estrategia corporativa.....	54
2.13.4 Validación de la estrategia corporativa.....	54
2.13.5 Aprobación del plan estratégico a 5 años.....	54
2.13.6. Comunicación del plan estratégico a 5 años.....	55
2.15. CENTRO DE PROCESAMIENTO DE CRÉDITO.....	55
2.16. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CENTRO DE PROCESAMIENTO DEL CRÉDITO	55
2.18. PROMESAS DE CALIDAD.....	56
2.19. QUÉ ES UNA SALIDA NO CONFORME.....	57
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	59
3. MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1. DIAGRAMA DE PROCESOS.....	60
3.2. ENFOQUE DE INVESTIGATIVO.....	63
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.4. POBLACIÓN.....	65
3.4.1. Muestra y análisis de actores.....	66
3.4.2. Técnicas y fuentes de información.....	67
3.4.3. Categorías.....	67
3.5. MATRIZ METODOLÓGICA.....	73
3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	77
3.7. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	81
4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEPARTAMENTO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022.....	82

4.1. TALLER DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO FODA DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022.....	82
4.2. ENTREVISTAS A LAS PERSONAS USUARIAS.	87
4.2.1. Opiniones de usuarios sobre los productos y servicios de la agencia de Santo Domingo de Heredia, año 2022	88
4.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE SALIDAS NO CONFORMES E INGRESOS, AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022.....	91
4.4. TALLER PARTICIPATIVO PARA IDENTIFICAR LAS PAUTAS POR SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA EN LA AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022	96
4.5. TALLER PARTICIPATIVO EN LA OFICINA DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022.....	98
4.5.1 Primer escenario: Presentación taller.....	98
4.5.2 Segundo escenario: Lluvia de ideas.....	99
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	105
5.1 PROPUESTA.....	106
5.2 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA	111
5.3 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	115
6.1. CONCLUSIONES	118
6.2. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Leyes del Sistema Bancario Nacional.	7
Tabla 2. Matriz prospectos BN Fondos	49
Tabla 3. Variables.....	70
Tabla 4. Matriz metodológica.	74
Tabla 5. Cronograma de trabajo.	77
Tabla 6. Fortalezas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022	83
Tabla 7. Debilidades del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022	85
Tabla 8. Oportunidades del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022	86
Tabla 9. Amenazas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022	87
Tabla 10. Comparación de resultados ingresos y salidas no conformes, Banco Nacional de Costa Rica, zona Heredia- Limón, año 2022.....	89
Tabla 11. Total de ingresos y salidas no conformes, Banco Nacional, zona Heredia- Limón, año 2022.....	90
Tabla 12. Tipo de servicios brindados en el departamento del Banco Nacional, agencia de Santo Domingo de Heredia, año 2022	92
Tabla 13. Total de salidas no conformes Departamento de Crédito en el Banco Nacional, agencia de Santo Domingo, año 2022	94
Tabla 14. Índices evaluados Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022	95
Tabla 15. Matriz, categoría y causas de las salidas no conformes Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022	96
Tabla 16. Rangos de riesgo, Banco Nacional de Costa Rica, Departamento de Riesgos Crediticios, año 2022	98
Tabla 17. Ideas Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022	99
Tabla 18. Estrategia elaborada por los participantes.....	100
Tabla 19. Matriz propuesta Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Cronograma de actividades	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo tradicional de gestión por proceso control	4
Figura 2. Conglomerado financiero Banco Nacional de Costa Rica	9
Figura 3. Cómo se gestiona un proceso.....	15
Figura 4. Esquema de funciones administrativas	19
Figura 5. Representación de la planeación	20
Figura 6. Mapa de procesos	24
Figura 7. Ciclo Deming	28
Figura 8. Fases del modelo de organización por procesos	31
Figura 9. Organigrama del CFBNCR	46
Figura 10. Organograma de BN Vital	47
Figura 11. Organigrama BN Fondos	49
Figura 12. Organigrama BN Valores	50
Figura 13. Organigrama de la corredora.	51
Figura 14. Matriz proceso de planificación estratégica.....	53
Figura 15. Estructura organización Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia.	88
Figura 16. Beneficiarios de la propuesta.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Total de ingresos y salidas no conformes Banco Nacional de Costa Rica, agencia Santo Domingo, año 2022</i>	91
Gráfico 2. <i>Servicios brindados en el Departamento de Crédito en el Banco Nacional, agencia de Santo Domingo, año 2022</i>	93
Gráfico 3. <i>Total de ingresos y salidas no conformes, Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022</i>	94
Gráfico 4. <i>Índices evaluados Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022</i>	95

ABREVIATURAS

CFBNCR: CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

VB: VISTO BUENO

SNC: SALIDAS NO CONFORMES

IRC: INFORME DE RESOLUCIÓN DE CRÉDITO

NPS: NET PROMOTER SCORE

ROE: RETURN ON EQUITY

CIPAC: CENTRO DE PROCESAMIENTO CREDITICIO

CIC: INFORME DE RESOLUCIÓN DE CRÉDITO

SISERE: SISTEMA CENTRALIZADO DE RECAUDACIÓN

GIE: GRUPO DE INTERÉS ECONÓMICO

PAR: PAGO AUTOMÁTICO DE RECIBOS

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Crédito de la agencia Santo Domingo de Heredia, como parte de sus funciones, busca aplicar la ley de control interno, impulsar y coordinar las mejores prácticas en materia de gestión de calidad en el Banco Nacional de Costa Rica, así como la implementación de la gestión para mejorar la eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la experiencia del cliente tanto interno como externo.

Por esta razón, el presente estudio tiene como fin la elaboración de una propuesta que permite dar seguimiento al control de las salidas no conformes del Departamento de Crédito. Dicho análisis se realizará en la agencia de Santo Domingo de Heredia a partir de la elaboración de una herramienta de control interno de las salidas no conformes.

Para ello, es indispensable la elaboración de los apartados que serán un componente muy importante para poder alcanzar el objetivo deseado. Estos apartados están compuestos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se analizan el problema y su importancia, los objetivos y el planteamiento del problema, y están caracterizados por ser la principal estructura del documento.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se analizan las distintas perspectivas teóricas, los puntos de vista de varios autores, así como otros casos, información teórica o estudios que se han desarrollado y el enfoque estratégico implementado para mejorar la gestión por procesos mediante la elaboración de una estrategia, como plan piloto en la agencia de Santo Domingo de Heredia.

En el tercer capítulo, se abordarán aspectos como tipo de investigación, enfoque, población, muestra, matriz metodológica, técnicas utilizadas, cronograma, así como las limitaciones que se presentaron durante la investigación.

Una vez elaborado al anterior capítulo, se desarrolla el capítulo número cuatro, donde se muestran los resultados y hallazgos, lo cual permitió elaborar la propuesta, los beneficiarios de la investigación, el cronograma y el seguimiento de las actividades.

Por último y no menos importante, se encuentra el capítulo seis en el cual se abarcan las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo con la investigación realizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación tiene como fin elaborar una propuesta para el mejoramiento de las salidas no conformes del Departamento de Crédito en la sucursal del Banco Nacional en Santo Domingo de Heredia. Dicha herramienta le permitirá al departamento llevar un mejor control y seguimiento.

Es importante destacar que la entidad tiene como uno de sus fines mejorar el servicio al cliente interno. Por lo tanto, una adecuada gestión permitirá a la organización establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades con el propósito de obtener esos “buenos resultados”. Para ello, es indispensable el nivel de seguimiento y la medición de ellos.

Ahora bien, las salidas no conformes son el resultado del incumplimiento de normativas, procesos y procedimientos. En este punto, es relevante tomar en cuenta que el departamento encargado debe fiscalizar que todos los productos y servicios se realicen de acuerdo con lo normado.

1.2. ANTECEDENTES

Considerando lo expuesto anteriormente, la gestión por procesos se implementa con el fin de monitorear la ejecución y crear acciones que permitan a la entidad mejorar y monitorear las actividades y procesos a través de la mejora continua. Por consiguiente, se crea un grupo para la planificación y control de cada una de las actividades. Dicho equipo de trabajo tiene como fin las siguientes acciones:

1. Facilitar la rendición de cuentas entre los responsables del proceso de planificación anual de manera periódica con el propósito de emprender acciones preventivas y correctivas que aseguren la ejecución según lo planificado.
2. Monitorear los resultados generales del banco y atender recomendaciones de los órganos de apoyo a la Gerencia y Junta Directiva General con el propósito de emprender acciones planificadas que se integren en los diferentes niveles de la organización.
3. Construir las bases para la priorización de iniciativas y proyectos que ameriten la coordinación de recursos, procesos y acuerdos de servicios entre procesos estratégicos, de cadena de valor y de soporte (Código MG01PE01 Manual institucional para la planificación operativa, p.8).

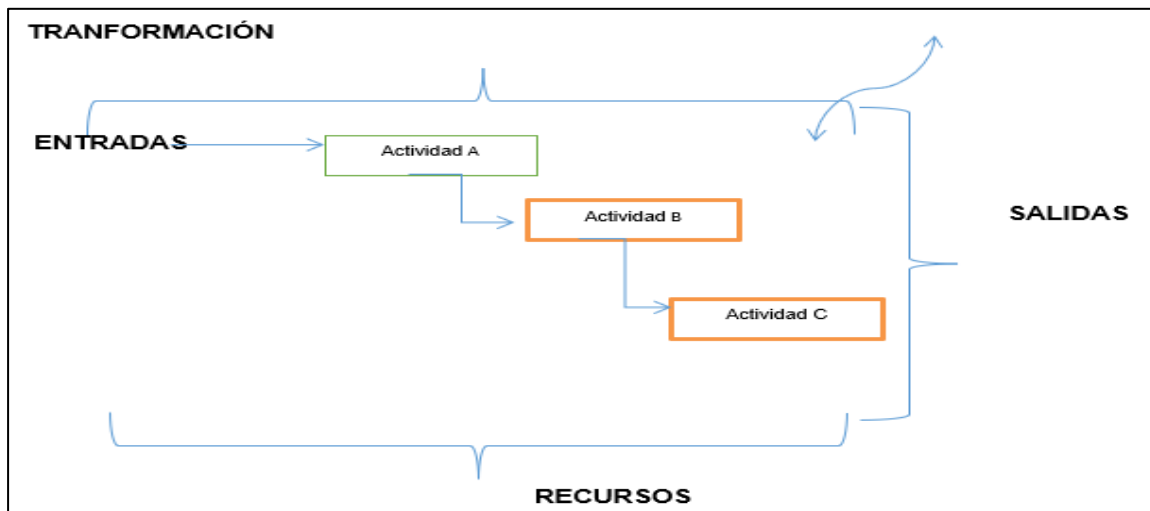
La gestión por procesos tiene como fin enfocar el trabajo y perseguir el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante aspectos como identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades llevadas a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso un método que implementan las instituciones para organizar las actividades en busca de ofrecer un mejor servicio, reducción en los tiempos de respuesta y costos, y mejorar el servicio al cliente. Al ser este su principal grupo de interés, la mejora continua adquiere una importancia fundamental durante este proceso. Para que los procesos tengan éxito, es indispensable el involucramiento y compromiso de toda la organización, y, de esta manera, se contribuye a la mejora continua de la organización.

El proceso de mejora continua inicia su implementación en el Banco Nacional en el año 2010 a través del Departamento de Gestión y Mejora Continua, el cual forma parte del Departamento de Planificación Estratégica. Esta necesidad surge con el fin de mejorar los servicios y, a su vez, recibir la respectiva certificación ISO-9001:2005.

La participación de todo el personal es muy importante dentro del proceso para obtener excelentes resultados. Por ello, la misión, los valores de la organización, así como la satisfacción del cliente son principios cruciales para la implantación de una gestión por procesos. Consecuentemente, adquiere un papel importante para mejorar y gestionar de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas la solución de la mayor parte de conflictos y obstáculos, logrando procesos exitosos y alineados con los objetivos y el interés general de la organización. Existen modelos tradicionales de la gestión basada en procesos en donde la división de la organización en departamentos independientes que funcionan autónomamente, por ejemplo:

Figura 1

Modelo tradicional de gestión por proceso control



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2022

Todas las actividades de la organización deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. La identificación y gestión sistemática de los procesos realizados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoques basados en procesos. Asimismo, la actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada, puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto de las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

Sin embargo, no todas las actividades ejecutadas son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, se deben cumplir los siguientes criterios:

- a) La actividad tiene una misión o propósito claro.
- b) La actividad contiene entradas y salidas. Se pueden identificar clientes, proveedores y producto final.
- c) La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- d) Las operaciones, que componen el proceso, son repetitivas, secuenciales y eficientes.
- e) Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- f) Aporta valor al servicio/producto desde la óptica del grupo de interés.

En este punto, es necesario plantearse cuáles de los procesos son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos. Los principales factores para la selección de los procesos son los siguientes:

- a) Influencia en la satisfacción del cliente.
- b) Efectos en la calidad del producto/servicio.
- c) Influencia en factores críticos de éxito (FCE).
- d) Influencia en la misión y estrategia.
- e) Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- f) Riesgos económicos y de insatisfacción.
- g) Utilización intensiva de recursos.

La descripción individual de los procesos debe aportar información relativa a las actividades que lo componen, así como todas las características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Estudios recientes señalan que alrededor del 60% de las profesiones tienen al menos un 30% de actividades que podrían automatizarse, el potencial para la automatización es enorme y si nos enfocamos en el que hacer de la organización se señala que existe un 43% de potencial de automatización para sector Banca y Finanzas (Wolft, 2017, párr.17).

1.2.3 CONTEXTO HISTÓRICO DEL CFBNCR, PROPÓSITO, ASPIRACIÓN Y MISIÓN

Como se mencionó anteriormente, la incorporación de la banca en el mercado financiero ha sido de suma importancia. No fue hasta la administración de Braulio Carrillo Colina de 1835 a 1842 cuando se emite el primer papel moneda nacional como parte del nuevo sistema monetario del país, lo cual da auge a la creación del Banco Nacional Costarricense en 1958. En este periodo, se crea papel moneda. En 1896, entra en vigencia una reforma monetaria que establece el colón como moneda nacional y ya en 1900, debido a las reformas monetarias, se pueden emitir billetes. En el periodo de 1914 a 1917, se anuncia la creación de un banco hipotecario para apoyar el desarrollo productivo y la economía de Costa Rica durante la administración de Alfredo González Flores. En 1948, se nacionaliza la banca y surge la necesidad de integrar de manera adecuada y eficiente el sistema bancario nacional. De esta forma, se crea, en enero de 1950, el Banco Central de

Costa Rica, mediante la Ley 1130, como órgano central e independiente que rige la política económica, monetaria y crediticia del país.

Debido a la creación de estas instituciones financieras, surgen organismos que cumplen funciones muy importantes en la supervisión y regulación de estas entidades. Dentro de estas instituciones, se pueden mencionar las siguientes: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), el cual es un órgano que tiene la función de supervisar otras entidades financieras, las cuales son: la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y la Superintendencia General de Pensiones (SUPEN). En la figura 3, es posible observar cómo están organizadas estas entidades.

1.2.3.4. Principales funciones

CONASSIF. Su fin es dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense.

SUGEVAL. Busca regular, supervisar y promover el funcionamiento de los mercados de valores y de sus participantes.

SUGESE. Pretende facilitar el desarrollo y funcionamiento del mercado de seguros costarricense en forma transparente y eficiente. Mediante la Ley Reguladora del Mercado de Seguros No 8653 del 7 de agosto de 2008, se crea la Superintendencia General de Seguros (SUGES).

SUGEF. Tiene las funciones de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control, y dictar las normas generales necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.

SUPEN. La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) fue creada mediante la Ley N°7523 del 7 de julio de 1995, Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio.

A continuación, se presenta una reseña histórica de algunas fechas más relevantes en sistema financiero en nuestro país.

Tabla 1*Leyes del Sistema Bancario Nacional*

Fechas	Leyes
7/11/1949	Constitución Política de Costa Rica
27/9/1953	Ley orgánica del Sistema Bancario Nacional No. 1644
29/8/1968	Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto de Fomento Cooperativo No. 4179
19/7/1969	Ley orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal
18/8/1970	Ley sobre destino de utilidades que obtengan los bancos por bienes adjudicados en remate (ley 4631)
22/9/1972	Ley reguladora de empresas financieras no bancarias No. 5044
7/11/1984	Ley de asociaciones solidaristas No. 6970
13/11/1986	Ley del sistema financiero nacional para la vivienda y creación del BANHVI No. 7052
22/11/1988	Ley de modernización del Sistema Financiero de la República No. 7107
4/9/1990	Reglamento a la Ley Reguladora de Empresas Financieras No Bancarias No. 19530-H
24/4/1994	Ley reguladora de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas (Ley 7391)
27/4/1994	Ley Reguladora de la Actividad de Intermediación Financiera de la Organizaciones Cooperativas No. 7391
27/11/1995	Ley Orgánica del Banco Central No. 7558
27/11/1995	Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (Ley 7558)

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de las leyes de la república, 2023

Ahora bien, la creación del BN en Costa Rica se remonta al inicio del año 1914, periodo en el cual se le cambió el nombre a Banco Internacional de Costa Rica. Fue el primer banco de carácter estatal en el país y se creó con la finalidad de impulsar el

desarrollo socioeconómico de Costa Rica, como medida para enfrentar la crisis económica experimentada por el país. Su creación originó el sistema de banca mixta en Costa Rica, ya que, en esa época, solo existían bancos privados. En el año 1936, cambió su nombre a Banco Nacional de Costa Rica. Actualmente, es el banco más grande de Centroamérica, ya que posee una red de más de 170 oficinas y más de 400 cajeros automáticos ubicados en todo el país. El Banco Nacional de Costa Rica (2016) afirma que:

El Banco Nacional ocupa un lugar protagónico en el sector financiero en Costa Rica, acentuándose cualidades como su solidez, su contribución al desarrollo del país, la transparencia y la rentabilidad en su gestión. Como institución financiera líder en una amplia gama de productos y servicios, ofrece diversas líneas de créditos para vivienda, vehículo, empresarial, personal, pymes, educación, salud, entre otros; una plataforma electrónica robusta con servicios seguros y ágiles en aplicaciones transaccionales web como Internet Banking, BN Móvil y SINPE Móvil; una amplia red de cajeros automáticos y oficinas comerciales; más de 3 000 establecimientos afiliados al sistema BN Servicios, los cuales funcionan como extensiones del BNCR en todo el país; servicios bursátiles; fondos de pensiones y de inversión, así como una correduría de seguros, a través de sus subsidiarias BN Valores, BN Vital, BN Fondos de Inversión y BN Seguros (párr.7).

Por lo tanto, la aspiración del BN es “ser el conglomerado financiero preeminente y más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente, obteniendo la rentabilidad suficiente para crecer y soportar el desarrollo del país y asegurando un excelente nivel de salud organizacional” (Banco Nacional de Costa Rica, 2021, p.5).

La misión del Banco Nacional es “mejorar la calidad de vida de las personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia que fomenten la creación sostenible de la riqueza” (Banco Nacional de Costa Rica, 2021, p.6).

En ese sentido, se espera que siga posicionándose más en el mercado nacional como lo ha venido haciendo desde su creación. Sin embargo, para nadie es un secreto que se ha perdido mercado debido a la incursión de nuevas entidades financieras que ofrecen servicios financieros más atractivos para la población. Por ende, el BN ha aumentado sus esfuerzos en lograr seguir siendo el banco número uno para la población costarricense e incursionando en nuevos mercados.

Figura 2

Conglomerado financiero Banco Nacional de Costa Rica



Nota: Imprenta nacional, s.f.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO

La implementación de un diseño por procesos en el Banco Nacional se creó con el fin medir los resultados, generar buenas prácticas en temas financieros, ambientales, sociales, tecnológicos y de procesos, definiendo los roles y las responsabilidades, mejorar la experiencia del cliente externo e interno, recuperar el crecimiento en el mercado y reducir los costos de operación, así como los tiempos de respuesta. Sin embargo, la entidad presenta debilidades en el control y en la medición de resultados, por lo cual se requiere reforzar con instrumentos de control interno y de seguimiento para instaurar una cultura de gestión por procesos.

En vistas de lo anterior, para ello, es indispensable la implementación de un instrumento que controle, mida e involucre la participación de cada uno de los departamentos que interviniente en el proceso. Por lo tanto, esto lleva a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles instrumentos requiere la Gestión por procesos de la sucursal del Banco Nacional, Agencia Santo Domingo de Heredia que le permita mejorar el control y la medición de los resultados? ¿Cuáles instrumentos se requieren para mejorar las salidas no conformes?

1.3.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio se enfoca en el Departamento de Crédito de la Agencia del Banco Nacional en la agencia Santo Domingo de Heredia. con el fin de verificar si se están aplicando los procedimientos para el control interno a nivel institucional

De esta manera, se desean medir los resultados y el nivel de seguimiento de acuerdo con lo establecido por la norma internacional ISO:9001:2015. Al respecto, se considera la normativa vigente en materia de control interno, la cual establece la obligatoriedad de proteger y conservar el patrimonio mediante un sistema de control y, con ello, identificar las áreas de mejoras y, como resultado final, optimizar la experiencia del cliente y ofrecerle un servicio de calidad según los estándares establecidos.

1.3.1. 1. Delimitación del objeto de estudio

1.3.1.1.1. Delimitación temporal. El periodo por analizar es el 2022 con el fin de desarrollar una herramienta que permita, al Departamento de Crédito, mejorar los niveles de controles y seguimientos de los procedimientos de la institución, tal es el caso de las salidas no conformes.

1.3.1.1.2. Delimitación espacial. En la Sucursal del Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, costado sur de la iglesia del Rosario.

1.3.1.1.3. Delimitación institucional. La investigación se realizará en el Departamento de Crédito de la agencia Santo Domingo de Heredia, específicamente con el encargado de la oficina y, seguidamente, con el encargado del departamento, teniendo como beneficiarios de los resultados a los ejecutivos de crédito y, a su vez, a los usuarios o beneficiarios, los cuales son los clientes internos o externos.

1.3.1.1.4. Delimitación teórica. El objetivo teórico del proyecto es la elaboración de una herramienta cuyo fin es identificar y analizar las oportunidades de mejoras, estableciendo las estrategias y acciones que permitan mejorar la calidad de los servicios brindados, cumpliendo de los estándares y normativas enfocados siempre hacia el cliente, transmitiendo la necesidad de un cambio y mejora, implantando los cambios que sean

necesarios para que el proceso conduzca a la mejora de sus resultados, y garantizar que sea efectivo y eficiente.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Seguidamente, se analizarán el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los cuales tienen como finalidad el análisis de la gestión por procesos de la Unidad de Mejora Continua del Departamento de Planificación Estratégica.

1.4.1. Objetivo general

Analizar la gestión por procesos en la agencia de Santo Domingo de Heredia para la elaboración de un instrumento que permita el seguimiento y control de salidas no conformes de los procesos y procedimientos del BNCR

1.4.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico del Departamento de Crédito de la agencia Santo Domingo de Heredia mediante la herramienta FODA para la identificación de acciones de mejora en la gestión por procesos, periodo de estudio 2022.
2. Analizar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por INTECO para la identificación de los instrumentos idóneos para el seguimiento y control de la gestión por procesos en la agencia Santo Domingo de Heredia.
3. Elaborar una propuesta de instrumento de seguimiento y control de las salidas no conformes para ser aplicada en el Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia.

1.5. Políticas gubernamentales

Las políticas gubernamentales comprenden acciones que permiten la intervención del Estado para resolver las necesidades de la población, en este caso, de la población bancaria. Por ello, el Banco Nacional como institución autónoma del Estado (instituciones que gozan de algún grado de autonomía en aspectos organizativos, económicos,

administrativos u otras, con respecto al Poder Ejecutivo), permite tener independencia administrativa, la cual se encuentra sujeta a la ley en materia de gobierno de acuerdo con los artículos 188 y 189 de la Constitución Política.

Existen varias leyes creadas con el fin de regular el sistema bancario. Entre ellas, se puede mencionar la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644 del 26 de septiembre de 1953, la cual define el que hacer jurídico y material de los bancos del Estado. Dada su condición de empresa mercantil e intervención financiera, el Banco Nacional, de conformidad con el artículo 3 de la Ley General de la Administración Pública, se rige por las disposiciones del derecho privado; en especial, por lo que disponen tanto el Código de Comercio como el Código Civil, regulando servicios como cuentas corrientes, préstamos, entre muchos otros. No menos importante es el papel fundamental que realiza en Banco Central de Costa Rica como ente fiscalizador y regulador según se establece en la ley Orgánica del BCCR No. 7558. Por ello, el Banco Nacional, como una de las instituciones más importantes del mercado financiero costarricense, debe velar por un desarrollo en pro del bienestar del país, de sus clientes y de sus colaboradores. Consecuentemente, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) Al tener un papel tan importante en la sociedad, el Banco Nacional debe mantener o buscar el bienestar integral del país y un desarrollo sostenible. Es valioso tomar en cuenta que, como entidad financiera, debe resguardar la información de los clientes y de sus empleados bajo el principio de confidencialidad, cumpliendo con los normar legales y normativas establecidas.
- b) Para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos a nivel institucional, el Banco Nacional inicia el proceso de certificación ISO (Organización Internacional de la Estandarización) 9001:2015, y por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), institución encargada de desarrollar y actualizar las normas sobre estandarización). Son normas internacionales que se adecúan a siete principios de gestión de calidad, los cuales son enfoque en el cliente; liderazgo; compromiso de los miembros de la organización; enfoque basado en procesos; mejora; toma de decisiones basada en evidencia y gestión de las relaciones con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La gestión por procesos surge como una necesidad para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales en las organizaciones a través de la identificación de actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Por ende, representa la forma como se dirigen las empresas para producir un resultado, lo cual implica estrategias, acciones y operaciones.

Dentro de esto, los procesos son secuencias de actividades lógicas, generalmente la mayoría planificadas, las cuales permiten que las acciones se realicen en forma eficiente y eficaz. Es decir, se puede llegar a resultados usando una combinación de recursos que pueden producir los mejores resultados. De la gestión de los procesos, depende la competitividad de una empresa, que puede sobrevivir en el mercado y satisfaga de la mejor manera a los clientes. La empresa Kyocera Document Solutions (2021) afirma que se ha pasado de la gestión de los procesos a la gestión por procesos. En ese sentido, indica que:

Tradicionalmente, las empresas se han regido a través de una organización subyugada a la gestión de procesos. Se estructuran agrupando en departamentos las actividades relacionadas entre sí. Los organigramas, con estructuras piramidales, establecen una jerarquía organizativa y designan las funciones de sus departamentos.

Esto permite definir claramente la jerarquización entre los diferentes cargos de una organización. Sin embargo, el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos o clave, los flujos de información y comunicación interna o las relaciones con los clientes, no se ven reflejados con absoluta claridad y fluidez (párrs. 2-3).

Es decir, cada departamento estructura los procesos con base en sus necesidades, lo cual se relaciona con la estructura y las funciones del personal. De acuerdo con lo expuesto, es muy esquemático y fácil de entender, pero no aborda, de la mejor manera, los flujos de información y las necesidades. Debido a esto, se ha pasado a la gestión por procesos.

Para Kyocera Document Solutions (2018), la gestión por procesos consiste en crear una organización horizontal, donde los procesos son interfuncionales y orientados al cliente, lo cual implica que deben estar definidos y documentados, estableciendo las

responsabilidades de cada miembro y luego un responsable asignado. De la misma forma, Kyocera Document Solutions (2021) aduce que:

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso, independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización (párr.14).

Al final, se pretende beneficiar al cliente, detectar una serie de oportunidades de mejora, aumentar la capacidad y la motivación de cada colaborador y, por lo tanto, eliminar los errores. Desde hace varios años, el Banco Nacional de Costa Rica ha implementado este modelo para estar actualizado con las modernas corrientes de la administración que le permitan hacer frente a la creciente importancia de la Banca Pública en las últimas décadas.

Aunque la gestión por proceso se ha promovido a nivel general, se ha dado importancia especial a algunos departamentos como el de la Planificación Estratégica. Este debe coordinar con los niveles jerárquicos del banco los planes de desarrollo a largo, corto y mediano plazo, así como brindar diagnósticos y ayudar al perfeccionamiento de los sistemas de información, entre otros.

En ese sentido, es un departamento estratégico con muchos requerimientos que hace necesario trabajar de una manera ágil para dar la mejor atención al cliente interno, es decir, los otros departamentos. Sin embargo, hasta el momento, se carece de un diagnóstico de la forma como funciona la gestión por proceso y la forma en que se ha cumplido con lo que se propone ese tipo de gestión, y eso puede estar afectando la labor. Además, como Departamento de Planificación Estratégica, debe dar el ejemplo, pues se tiene personal especializado y conocedor de ese tipo de gestión.

1.7. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

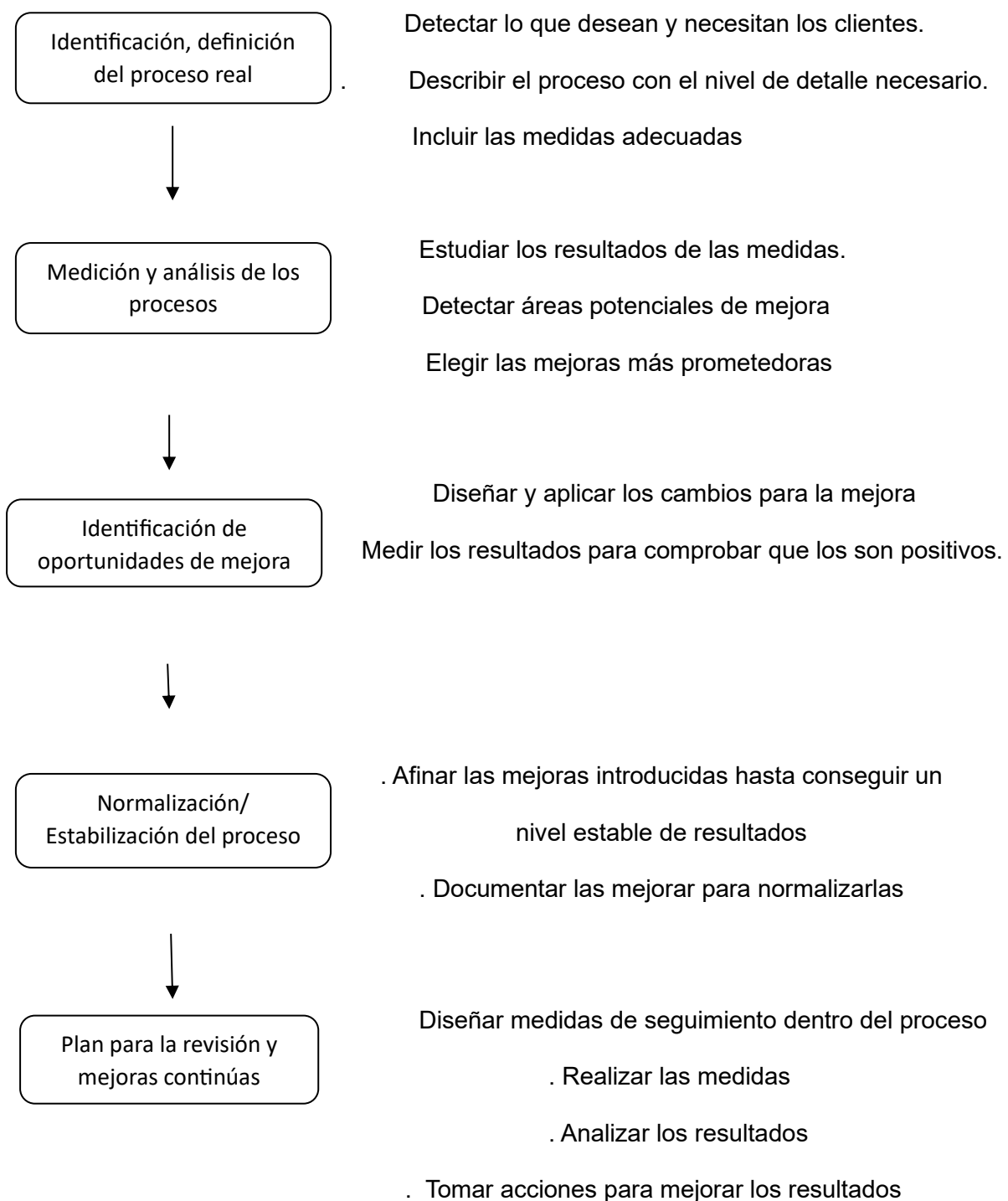
Debido a las necesidades de los clientes y como parte de la misión, el Banco Nacional, mediante el Departamento de Planeación Estratégica, es el ente encargado de colaborar en la planificación, coordinación, asesoramiento, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes de la institución, de conformidad con la Ley de Planificación Nacional.

La institución suele implementar programas y procesos que le permitirán, a la institución, minimizar los costos y esfuerzos para obtener una mejor eficiencia y eficacia, así como los tiempos de respuesta y la calidad en los servicios. Además de las funciones mencionadas anteriormente, también se definen los objetivos, las tareas, así como los procesos.

A continuación, la siguiente figura 3 es uno de los muchos ejemplos que existen de cómo se gestiona un proceso.

Figura 3

Cómo se gestiona un proceso



Básicamente, la anterior figura evidencia que, en forma inicial, se procede a detectar o identificar las necesidades de los clientes o usuarios para luego elaborar una serie de actividades o acciones, las cuales requieren de un seguimiento y sus respectivas estrategias para solventar las necesidades de esos clientes y ofrecer un servicio de calidad.

1.7.1. EL DEPARTAMENTO TIENE ENTRE SUS OBJETIVOS

Diseñar, actualizar y establecer los lineamientos metodológicos requeridos en la formulación de los planes, informes de gestión, memoria y cuenta de la Institución.

Planificar, diseñar y coordinar jornadas y/o talleres de inducción y capacitación en la formulación de planes de la institución.

Formular y registrar los planes, informe de gestión y memoria y cuenta de la dependencia.

Coordinar y asesorar a las unidades financieras y administrativas en el proceso de formulación, seguimiento y control de planes, informe de gestión y consolidar los planes de la institución. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento.

Investigar si se está evaluando la implementación de los procesos y procedimientos

Elaborar los manuales de normas y procedimientos de la formulación de los planes de la institución.

Mantener comunicación e intercambiar información en materia de planificación con los diferentes entes a nivel local, regional y nacional.

Debe recordarse que, con respecto a la gestión por procesos, el plan anual operativo 2017 del Banco Nacional de Costa Rica (2017) señala que:

La estructura organizacional del banco refleja la forma en que el banco ha agrupado las funciones y actividades en general para la consecución de los objetivos planteados y atención de los clientes a través de una estructura de negocio orientada a la gestión de necesidades por segmento y una estructura de soporte orientada a la gestión de procesos (p.14).

En otras palabras, la estructura administrativa fue reformulada para responder a los procesos y también mejora el contacto con el cliente. Por lo anterior, es menester realizar un análisis de la gestión por procesos de la unidad de mejora continua del Departamento

de Planificación Estratégica con la finalidad de que se cuente con un instrumento para el seguimiento y control de salidas no conformes como parte del control interno de la institución bancaria.

1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Los principios éticos en las instituciones garantizan la integridad de la información brindada al investigador con el fin no perjudicar los elementos que han sido objeto de investigación, la ética juega un papel muy importante, ya que vela por los intereses de la institución. Razón por la cual la investigación no vulnerará la información brindada y garantiza la información, personal, crediticia, empresarial y financiera a personas ajenas a la institución y de igual manera no será utilizada para otros propósitos expuestos planteados en la investigación.

La población meta de la investigación es el Departamento de Planificación Estratégica del Banco Nacional, el cual tiene bajo su cargo la Unidad de Mejora Continua. Dichas instancias tienen como función el diseñar e implementar acciones y propuestas de acuerdo con la necesidad de la institución y, de esta manera, crear estrategias que garanticen la satisfacción de los clientes.

Los criterios de selección no serán discriminatorios y cuentan con el consentimiento informado de las partes involucradas en la investigación. Por ende, se cuenta con la previa autorización del departamento y el consentimiento informado de las personas asignadas para facilitar la información requerida. La investigación se realizará con el profesionalismo y la responsabilidad requeridos.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo, se exponen los principales conceptos relacionados con el problema y los objetivos de la investigación.

2.1. LA ADMINISTRACIÓN

Según Vega (2014), el término *administrar* se origina etimológicamente en la palabra “ministrare”, cuyo significado es servir. El autor enfoca que, dentro del concepto, se abarca la gestión o manejo llevado a cabo mediante el acto de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos.

Por lo tanto, la administración se puede definir como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde las personas, por medio del trabajo en grupo, alcancen, con eficiencia, las metas seleccionadas. Desde finales del siglo XIX, se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: planear, organizar, dirigir y controlar. En palabras de Chiavenato (2016), “las funciones del administrador, es decir, el proceso administrativo, no solo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica” (p.225). Por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, tal como se muestra en la siguiente figura 4:

Figura 4

Esquema de funciones administrativas

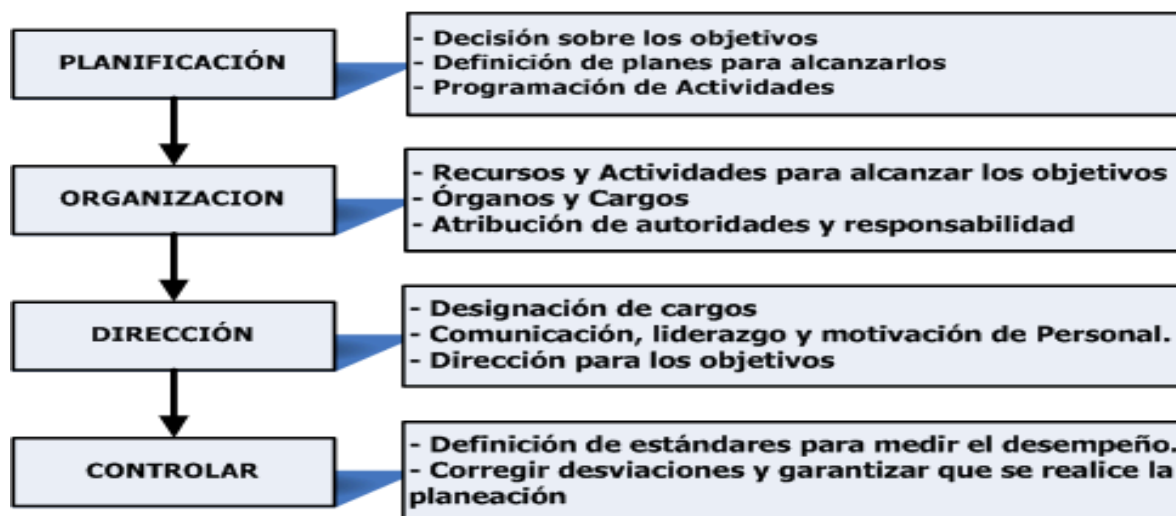


Nota: Chiavenato, 2014, p 225

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas. Mientras tanto, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo.

Figura 5

Representación de la planeación



Nota: Chiavenato, 2014, p 226

Según lo anterior, las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control, las cuales conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

- Planear: implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, reduce el impacto del cambio y fija los estándares para facilitar el control.
- Organizar: en términos simples, es construir la estructura material y social de la empresa. Organizar es esa parte de la administración que incluye en establecimiento

de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.

c). Controlar: es el hecho de verificar si todas las etapas marchan de conformidad con un plan con principios establecidos. Ayuda a medir y corregir el desempeño de cada una de las personas y de la organización como un todo (Koontz y Weihrich, 2018, p. 30).

2.2. LOS PROCESOS

Los procesos pueden definirse desde una amplia variedad de perspectivas de manera que es difícil que alguien esté de acuerdo con lo referente a lo que constituye cierto proceso, aunque varias personas estén implicadas en él. No obstante, cuando todos adoptan el punto de vista del cliente, tanto interno, como externo, se llega a observar el proceso de la misma manera y de una forma relevante para el éxito de la empresa.

Las teorías de proceso concibieron la conducta del individuo como el resultado de las determinaciones humanas e identificaron las formas como se activan, dirigen, sostienen y detienen esas conductas. Sobresalen, entre ellas, teorías como la del establecimiento de metas, expectativas, disonancia cognitiva y evaluación cognoscitiva, que afirman que la motivación genera una descarga de tensión y liberación del desequilibrio en un comportamiento enfocado en objetivos cuya consecución reduce las tensiones que actúan como impulsoras. Por lo tanto, los procesos, como indica Lovelock (2004), implican tomar insumos y tratarlos; de acuerdo con este autor, los servicios pueden ser de tres clases:

a) Fabricar un artículo. Este es el caso de ensamblar una computadora o una impresora, donde el mayor valor está en poner circuitos y unidades en una infraestructura.

- b) Brindar un servicio. Este es el caso de atender a los clientes en un banco o a los comensales en un restaurante.
- c) Concluir una tarea. Los ejemplos incluyen tareas como cambiar el filtro de una bomba o inspeccionar los tanques de gas de una envasadora (Lovelock, 2004, p.96).

Para Lovelock (2004), los principales insumos que consumen los procesos son: personas, materiales, equipo, información, procedimientos, políticas y tiempo.

2.2.1. Gestión de procesos

Actualmente, toda empresa busca satisfacer en forma integral a los proveedores, clientes y consumidores finales, ya sea porque están inmersos en el mercado global, donde el cliente es cada vez más exigente y evalúa a la empresa en temas de fiabilidad, calidad, un buen servicio, una buena atención, mantenimiento y constante información a la hora de obtener mercancías.

Asimismo, los clientes esperan que los bienes o servicios deseados sean entregados en el momento acordado. Por lo tanto, se deben esmerar en buscar la optimización y obtener beneficios como reducción de costos, mayor eficiencia y productividad en las diferentes áreas.

La gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando sinergizar los conceptos de sistema, gestión y procesos. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de gestar o dar a luz y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas (Bravo, 2015 p. 6).

Conforme el mundo va evolucionando, aparecen nuevas teorías, nuevos conceptos, nueva tecnología y nuevos modelos que hacen que toda empresa deba evolucionar como ellos en busca de la excelencia. En este nuevo mundo cada vez más exigente, las empresas buscan obtener resultados positivos en el menor tiempo y de la manera más sencilla posible. Toda empresa, día tras día, debe evaluar sus necesidades y sus prioridades con el afán de resolverlos lo más pronto posible.

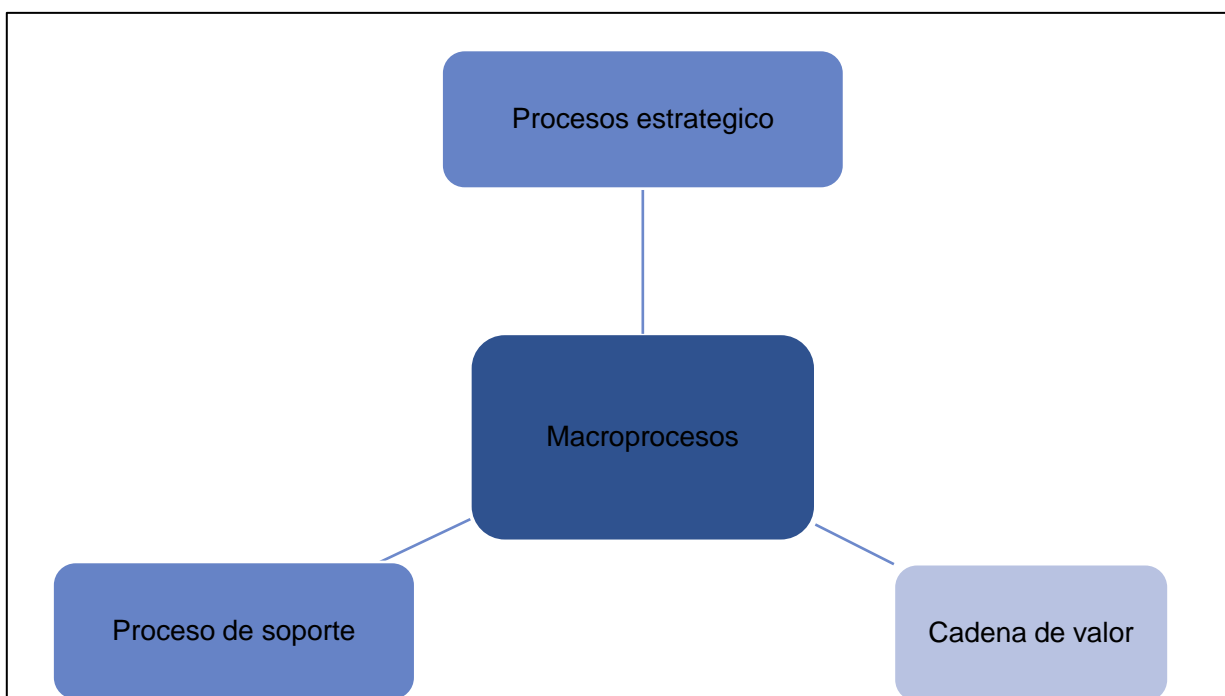
Al estar inmersa en un mundo cambiante, la empresa debe mejorar constantemente su imagen, la satisfacción al cliente, el desempeño, la productividad y la competitividad, entre otros aspectos. Por lo anterior, la teoría merece ser tomada en cuenta, ya que indica el qué y el cómo hacerlo. La gestión por procesos por años se ha convertido en una tarea complicada. De esta manera, Medina, et al. (2019) evidencian que:

Por mucho tiempo, las organizaciones han tomado importantes y decisivas decisiones en la historia de la humanidad. Han presentado una estructura funcional. Con los años, se han desarrollado estudios de la Administración Científica y se han dado mérito a organizaciones exitosas. Resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la gestión por procesos (párr. 7).

En relación con el esmero del procedimiento presentado, es necesario efectuar distintas expectativas dentro de las cuales se encuentra la responsabilidad de la alta dirección, generando un efectivo trabajo en equipo donde se implique a expertos con la habilidad de contribuir con ideas frescas y tomar decisiones. En referencia a las entidades bancarias, se emplean mapas de procesos como se muestra en la siguiente figura 6:

Figura 6

Mapa de procesos



Nota: Banco Nacional, 2022

2.2.2. Beneficios de la gestión de procesos

Según Bravo (2015), dentro de los beneficios de la gestión de procesos, se encuentran los siguientes:

- a. Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, y también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- b. Aplicar fórmulas de costeo a los procesos a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- c. Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Este es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- d. Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9001 y otras.

- e. Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- f. Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- g. Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores (p. 6).

2.2.3. Herramientas para la gestión por procesos

En este punto, no se puede menospreciar la influencia de este recurso en las organizaciones, dado que esta importante herramienta mejora significativamente el desempeño empresarial al ser en un instrumento eficaz y activa que accede a la mejora en la gestión de los procesos. Para ello, existen algunas herramientas que colaboran con la gestión de procesos, tales como diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, diagrama de flujo, diagrama de dispersión, así como hoja de control.

Para comprender dicha gestión, es necesario que se tenga claro que los procesos suelen ser una serie de labores ejecutadas en forma constante como estrategia para alcanzar los objetivos. En este punto, Evans y Lindsay (2014), citados en Macías (2018), manifiestan que se deben:

Diseñar e innovar procesos de trabajo en una organización para cumplir todos los requerimientos, incorporar tecnología, nuevos conocimientos organizativos, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad (p. 206).

Cada proceso es necesario en la organización, debido a que esto permite que las compañías logren buenos resultados, el autor evidencia lo útil que es trazar procesos de

manera en que estos sean más eficientes y en el menor tiempo posible siempre y cuando su ejecución sea la correcta.

2.2.4. Modelo de priorización de los procesos del BNCR

En la actualidad, se debe reconocer el esfuerzo ejecutado por las instituciones, tanto públicas, como privadas al mejorar los procesos, lo cual representa uno de los pilares más importantes del éxito de una organización. En este punto, el Banco Nacional de Costa Rica (2022) menciona que, dentro de sus prioridades, se encuentran los siguientes aspectos:

- a. Propósito: prioriza los macroprocesos con el fin de enfocar los esfuerzos hacia el logro de una correcta gestión de procesos.
- b. Alcance: aplica para todos los macroprocesos de la organización.
- c. Responsabilidad: es responsabilidad de Implementación de Mejora Continua el mantener actualizado el documento (p.2).

Según lo manifestado por el Banco Nacional de Costa Rica (2022), el Área de Gestión y Mejora Continua, por medio del Área de Diseño e Implementación, se ha reformulado para alinear sus acciones y plan de trabajo con la estrategia planteada por la institución. Ello permite analizar los requerimientos institucionales con el propósito de priorizarlas, permitiendo alinearse con los esfuerzos hacia el logro de una correcta gestión de procesos.

2.3. NORMAS ISO

La normativa ISO es reconocida a nivel global. Establece la manera como una compañía tramita las reglas considerablemente admitidas, lo cual hace que su trabajo sea estable en técnicas de procedimientos. Según Quimi (2019), "ISO es una serie de directrices y estándares internacionales diseñados para ser utilizados para la evaluación y certificación de organizaciones que han implementado un sistema de calidad" (párr.31).

Los estándares ISO se asientan en que algunas particularidades de la gestión de la calidad podrían ser provechosamente ajustadas. Esto ofrecerá un bien recíproco a los clientes, además de que la dirección no se concentra únicamente en la calidad del producto, sino también en los procesos como estrategia que permita que estos sean de calidad.

2.3.1. Normas ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 se enfoca en la gestión de la calidad y acumula las correctas prácticas para su aplicación, en el ámbito interno, para certificación con propósitos contractuales. Por su parte, Corbett (2006), citado por Castro y Rodríguez (2017), afirma que el propósito de la implementación de esta norma se basa en lo siguiente:

El primero, porque se convierte en un requisito de los clientes para conformar su control de calidad interno y asegurar sistemas de calidad entre el proveedor y el vendedor. El segundo, porque la adopción del SGC sirve como base para el direccionamiento de la organización como una ruta para incrementar la participación en el mercado. El tercero, porque significa que hay un mejoramiento en los procesos internos y en la calidad del producto (p.20).

Desde la perspectiva del autor, muchos estudiosos afirman que las empresas que consiguen la certificación en ISO 9001:2015 se motivan por el simple hecho de optimar su imagen. Ello genera dificultades para obtener beneficios en relación con los negocios que asientan su decisión en exaltaciones afines con el establecimiento de experiencias de calidad general.

2.4. CICLO GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

El ciclo de gestión es una técnica cuyo propósito está enfocado en eliminar las acciones que no generan valor al vínculo productivo, siendo esta una herramienta que posee un potencial importante que permite mejorar la fabricación en las organizaciones. En muchos

documentos, existen múltiples métodos que mencionan la mejora continua de la producción que ejecutan las diferentes organizaciones. Algunos de ellos son el Modelo de Equipo Autónomo, el cual se ha diferenciado en equipos autodirigidos enfocados en la mejora continua, así como la innovación del área de producción de las empresas (Montesinos, et al., 2020). Así mismo, se menciona otra serie de ciclos incluidos el de Mejora de Deming, el cual consta de cuatro elementos que determinan la mejora continua de la calidad de la producción en una organización.

2.4.1. Ciclo de Deming

La mejora continua admite igualar oportunidades que, a su vez, incrementan la eficiencia, empleando instrumentos que permitan el rediseño de procesos y un procedimiento de gestión sostenido en la planificación relacionada con el objetivo, seguimiento y comprobación del cumplimiento de estas. Según Quiroa (2020), este ciclo “es un sistema que se utiliza en las empresas para lograr un proceso de mejora continua” (párr.1). De acuerdo con lo manifestado por el autor, este ciclo es empleado por muchas organizaciones, esto debido a que buscan aumentar la calidad en sus procesos. Seguidamente, se muestra el ciclo en mención (ver figura 7):

Figura 7

Ciclo de Deming



Nota: Cuatrecasas, 2010, citado en Decurt y Jara, 2018, p.12

Considerando lo mostrado en la figura anterior, las organizaciones, que lleven a la práctica los ciclos de calidad de Deming, logran aumentar la idoneidad al acrecentar su productividad y reducir sus costos.

2.5. MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Los modelos de organización son conocidos como estructuras, se refieren a la manera que ampara a las organizaciones en relación con su área de trabajo, donde se valoran elementos de comunicación, autoridad, labores y retribución de recursos. De esta manera, Martínez (2020) menciona los modelos más utilizados:

- a) Modelo lineal o jerárquico: se basa en el principio de unidad de mando, es decir, cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe situado por encima de él.
- b) Modelo funcional: se basa en la existencia de especialistas en las que cada uno se centra en una de las áreas de la empresa.
- c) Modelo en línea y de asesoramiento (STAFF): se sigue el principio de unidad de mando y cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe. Por otro lado, se crea un departamento de asesoramiento que permite asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía.
- d) Modelo matricial: combina los departamentos por funciones (producción, marketing etc.) con los departamentos por productos.
- e) Modelo en comité: las decisiones son compartidas por un grupo de personas de manera que desaparece la jerarquía (párr.15).

De acuerdo con los modelos, es evidente que la utilidad de la estructura organizacional se basa principalmente en proporcionar orden a las organizaciones, lo cual genera una determinada dirección.

2.5.1. Organizaciones basadas en proceso

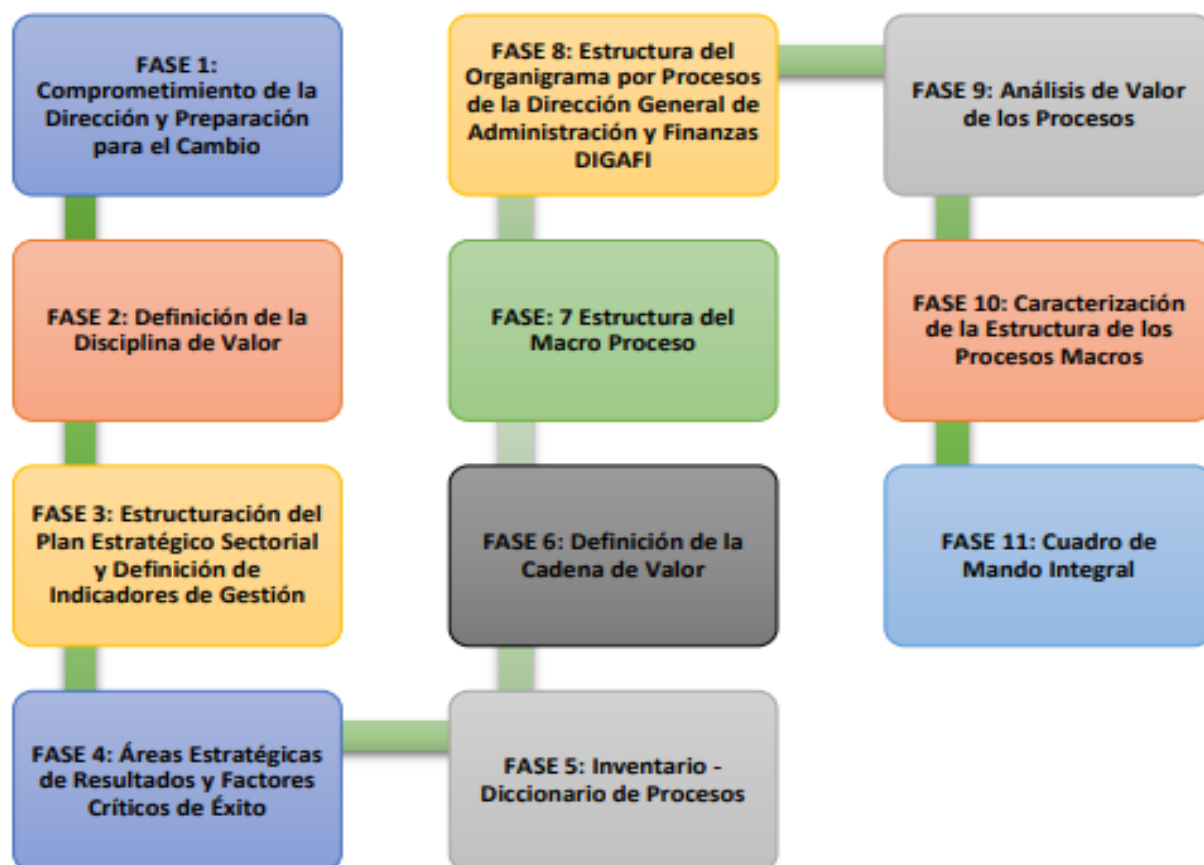
La organización basada en procesos se preocupa por la mejora constante en el gusto del consumidor. Ello le permite, a la organización, un posicionamiento en el mercado con servicios de calidad adaptados a las necesidades de los clientes, sin embargo, para lograrlo, es útil emplear los elementos principales del cometido de los procesos en los cuales se evidencian los siguientes aspectos:

- a) La estructura de la organización está basada en procesos dirigidos a clientes.
- b) La estructura pasa a ser plana (horizontal) en lugar de jerárquica (vertical).
- c) Desaparecen los departamentos y se forman grupos multidisciplinares que trabajan sobre un mismo proceso.
- d) Los empleados se centran más en las necesidades de los clientes y menos en los estándares establecidos jerárquicamente.
- e) Se eliminan las actividades que no aporten valor (Anónimo, 2018, párr.2).

El establecimiento de una organización por procesos no siempre es fácil mayormente si se trata de una organización funcional, dado que simboliza una desavenencia con algunas concepciones de especialización.

Figura 8

Fases del modelo de organización por procesos



Nota: Saltos, et al., 2016

El modelo de organización busca optimizar el trabajo corporativo, así como la fabricación como ente generador de valor, reflejando los productos y servicios que cumplan con las necesidades y perspectivas de las personas.

2.6. EL PAPEL DE LA LEY DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

El control Interno es una alternativa que les permite, a las organizaciones, evitar riesgos y estafas, pues se desea proteger los intereses de estas. El artículo 3 de la Ley de Control Interno indica que será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa. Esta ley establece los criterios mínimos que deberán observar

la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno (Asamblea Legislativa, 2002).

El control interno se define como una serie de acciones que deben ser ejecutadas por la administración activa. Al respecto, el artículo 8 de la Ley de Control Interno tiene como finalidad los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico (Defensoría de los Habitantes., 2008).

2.6.1. El papel de la planificación en la gestión por procesos

La organización es una distribución que admite cumplir con la misión y la visión determinada. La planificación de la gestión de procesos se ha descubierto una herramienta de mejora efectiva para las diferentes organizaciones. La Asociación Española para la Calidad (AEC) (2019) pone en contexto que:

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (párr.1).

2.7. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Cada una de las organizaciones deben hacerse responsables de la necesidad de hacer ajustes, dado que muchas de las empresas fracasan en el intento. Por causa de esto, se necesita un cambio constante. De esta manera, Castro (2019) manifiesta que:

La gestión del cambio es el proceso, planificado y estructurado de intervenciones utilizando herramientas de seguimiento y control que movilizan el capital humano de la organización desde un estado actual a un objetivo deseado por la administración que puede tener características técnicas o adaptativas (párr.6).

2.8. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS MIDEPLAN

Es importante reconocer que esta la institución es el ente encargado de precisar las prioridades de la cooperación internacional integrada en el país, considerando los fines principales del Plan Nacional de Desarrollo.

La gestión para resultados en el desarrollo orienta la acción colectiva y coherente, mediante la cual los gestores públicos del desarrollo promueven la generación de mayor valor público. Su implementación promueve el cambio socio-cultural, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018, párr.5).

En este contexto, se establecen responsabilidades por el logro de resultados; asimismo, suscita un sometimiento de cuentas de manera correcta, oportuna y veraz, y permite la verificación por parte de la opinión pública y la ciudadanía.

2.9. PLAN DE NEGOCIOS

El procedimiento de negocio es un mecanismo necesario para cualquier negocio puede sobresalir. Por su parte, López (2020), define el término plan de negocios como “aquel que comunica e informa una determinada idea de negocio; el proceso realizado para modelarla, planificarla y ejecutarla; y los resultados obtenidos como conclusión del mismo, determinando si es rentable o no lo es” (p.28).

En este punto, es necesario dejar en claro que un plan de negocio debe ser riguroso, exacto, metódico, competitivo y lo más absoluto posible. Para ello, es necesario contar con una adecuada fuente de financiamiento y justificar la actividad que se ejecuta o se pretende realizar como estrategia que permita catequizar la idea de negocio. De este modo, el Ministerio de Comercio (2010), citado en Marshall y Toral (2018), afirma que:

El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. Es importante estar abiertos a las críticas y entender la importancia de consultar a expertos, inversores, empresarios, colegas y clientes potenciales para esclarecer la naturaleza de la oportunidad de negocios (p.11).

Por tanto, el plan de negocios se elabora con el propósito de cimentar las bases de las empresas en el entorno donde se desarrollan como estrategia que permita continuar en el mercado satisfaciendo los deseos y las necesidades de sus usuarios. Para este proyecto, es muy importante tener en cuenta la definición de plan, pues todo se fundamenta, tanto de manera conceptual, como práctica en la elaboración de uno. Un plan independientemente de su tipología ayuda a que los objetivos planteados, en forma previa, sean alcanzables, pues

brinda la metodología y las herramientas necesarias para ejecutar el paso a paso que busca como resultado alcanzar las metas y cumplir estos objetivos.

Según su enfoque, pueden ser estratégicos, tácticos u operativos; de acuerdo con el plazo establecido: largo plazo, mediano plazo y corto plazo; por su especificidad: direccionales o específicos; de acuerdo con la frecuencia: únicos o permanentes. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas actúa de acuerdo con un plan independientemente del tipo, utilizando esta valiosa herramienta para alcanzar objetivos específicos o generales en un área determinada de la empresa.

Asimismo, se considera indispensable que una empresa, que quiera competir, expandirse y consolidarse en un mercado, tenga un plan. Dependiendo del tipo de empresa, los planes pueden enfocarse en ciertas necesidades, limitaciones, fortalezas, amenazas entre otros aspectos que desde el punto de vista estratégico son de fundamental importancia para lograr el éxito empresarial.

Para la problemática que se va a abordar en esta tesis, se usa el plan enfocado en el ámbito de negocios. Este plan es uno de los más utilizados y suele tenerse en casi todas las organizaciones, pues representa la base y/o el pilar fundamental para establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones. Vale la pena mencionar que un plan debe ser actualizado constantemente de acuerdo con los cambios de la economía, el sector, las leyes tributarias y financieras, entre otros aspectos, que pueden determinar la validez y eficacia de los objetivos establecidos en este plan.

2.9.1. Importancia de un plan de negocios

La vitalidad de un plan de negocios reside en la capacidad. Su distribución accede cubrir habitualmente todas las áreas de la empresa, proporcionando y desplegando de eficiente el asunto de planeación. En relación con lo mencionado, Parodi (2018) afirma que:

El hecho de contar con un plan de negocios asegura a un inversionista o institución crediticia que analizamos nuestra propuesta a detalle. Por lo tanto, tiene grandes posibilidades de éxito, ya que, para su desarrollo, tuvimos que analizar que realmente el producto y/o servicio que estamos proponiendo tiene un mercado dispuesto a adquirirlo, que es rentable su comercialización, y que vamos a operar y administrar la empresa o negocio de forma tal, que aseguramos su éxito a través del tiempo, lógico que todo lo anterior respaldado con información y en detalle (p.35).

Tal y como lo menciona Parodi (2018), es muy importante que las empresas garanticen la validez de sus proyectos a través de las investigaciones que requiere la creación del plan, validen y demuestren que sus productos y/o servicios van a ser aceptados en el mercado que pretenden penetrar. Esto garantiza no solo a los dueños de la empresa que tendrán ventas, sino que también servirá a la hora de buscar inversionistas, capital semilla o nuevos socios.

2.9.2. Beneficios de un plan de negocios

Actualmente, con la crisis económica y social que han pasado las organizaciones a nivel mundial, los apoderados y administradores de negocios tienen la responsabilidad de asumir decisiones que permitan suscitar el crecimiento del entorno empresarial. Para Borello, (1994), los principales beneficios prácticos de un plan de negocios son los siguientes:

- a) Determina cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- b) Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- c) Señala cómo participar más activamente en esos mercados.
- d) Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.

- e) Establece objetivos, programas, estrategias y planes por seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.
- f) Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- G) Estimula un uso más racional de los recursos, etc. (pp.31-56).

En muchos textos, se hace referencia a los beneficios obtenidos durante y después de la formulación de un plan de negocios. Es inevitable que esto suceda, pues todas las investigaciones hechas para obtener los datos necesarios para la formulación del plan de negocios hacen que los empresarios o emprendedores conozcan mejor la organización, el nicho de mercado, sus clientes y todas las variables que pertenecen al micro y macroentorno.

En este orden de ideas, todo el tiempo, dinero y esfuerzo invertido en la elaboración de esta importante herramienta se ve claramente recompensado. Uno de los beneficios más importantes es la claridad para tomar decisiones, pues se conoce el tipo de empresa, cuáles son los clientes y cómo se debe expandirse. Por consecuencia, los rangos de incertidumbre se ven notablemente reducidos luego de esta formulación.

2.9.3. Tipos de planes de negocios

Los negocios son acciones económicas desarrolladas por medio de ventas y compras en donde se desea lograr posicionamiento y utilidad a largo plazo.

En cuanto a los tipos de plan de negocios, de acuerdo con Fleitman (2016), se crean según los objetivos perseguidos:

- a) Plan de negocio para un nuevo producto: su objetivo es la penetración en el mercado.
- b) Plan de negocio para la creación de una nueva organización: su objetivo es atraer socios inversionistas.

c) Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa: su objetivo es evaluar la organización, su valor actual neto y valor de la marca (s.p.)

Este trabajo entra en la tercera categoría, pues la empresa donde se realizará ya existe y lleva varios años en el mercado. Los beneficios obtenidos al realizar un plan de negocios para una empresa existente son a nivel de evaluación, es decir, hace referencia a cómo estamos. Además de eso, si es necesario, permite replantear estrategias y procesos que contribuyan a mejorar.

Desde el punto de vista de la sustentante de este trabajo investigativo, para una empresa, es de suma importancia hacer este tipo de evaluación, pues todo se pone en orden de manera tal que se analiza casi que, en 360°, la realidad de la compañía.

2.10. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS (MISIÓN, VISIÓN, VALORES)

El plan estratégico requiere tener en cuenta lo que se quiere de la empresa, es decir, una forma de moverse entre la realidad presente, lo cual empieza por la misión, la visión y los valores.

2.10.1. Visión

La visión es el ideal del futuro de la empresa, a lo que se aspira y, por lo tanto, lo que orienta los planes a largo plazo. Como indica Castellanos (2017):

Es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. P. M. Senge, en su libro *La Quinta Disciplina* (1994), se refiere a la visión compartida como una de las “asignaturas obligatorias” de las organizaciones inteligentes (párrs.31-32).

Es importante mencionar que es algo compartido, pues representa más que una declaración escrita para que todos los miembros la lean. Por ende, implica que se debe inculcar al personal la misión y esta debe guiar las actuaciones de los colaboradores, es decir, deben vivirla.

2.10.2. Misión

En este punto, Castellanos (2017) la identifica con la declaración de los valores estratégicos e indica lo siguiente:

La declaración de valores estratégicos es, en sí, un logro significativo para la empresa, pero es tan solo un paso muy importante en el camino. Una vez que tenemos acuerdo acerca de nuestros valores, debemos concentrarnos en el correcto planteamiento de la misión de la empresa (párr.1).

En síntesis, la misión indica hacia dónde deben orientarse las estrategias de la empresa. Es una declaración que define el rumbo de la organización y la estrategia del negocio, pues se realizan las actividades y cuáles valores la sostienen.

2.10.3. Valores

Los valores de la empresa son más que un código ético o de conducta. Van más allá y representan, como señala Castellanos (2017):

Las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores es fácil descubrirlos, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión (párr.21).

Dichos valores deben ser identificados y conocidos a la hora de elaborar la estrategia, y usualmente se colocan dentro de la misión, ya que estos son los que le dan poder de convocatoria, lo cual indica por qué la organización se esfuerza.

2.11. ESTRATEGIAS

Las estrategias se formulan en relación con los objetivos que persiga la empresa, razón por la cual la utilidad de la empresa radica en lo que se quiere lograr, en el corto, mediano o largo plazo.

La palabra <estrategia> procede del término griego *strategos*, que significa <general> y se deriva de unas raíces que significan <ejercicio> y <liderazgo>. De hecho, el general es el líder del ejército. Tanto en el ámbito militar, como empresarial, la competencia lleva a las organizaciones a buscar la manera de superar a los competidores mediante el uso efectivo de sus recursos (Stettinius, et al., 2015).

En contexto, García (2014) concuerda con que, de dicha definición, surgen las acciones que deben llevarse a cabo para formular una estrategia empresarial:

- a) Conocer las oportunidades que brinda el entorno en el cuál actúa la empresa.
- b) Interiorizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar a sus adversarios.
- c) Aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado como también luchar contra las amenazas del mismo.
- d) Determinar los valores personales de quienes deben llevar a cabo esas acciones.
- e) Prever las expectativas de futuro, no solo de la empresa, sino también del mercado en el cual actúa la misma (s.p.)

A su vez, estas estrategias cuentan con una serie de características. En ese sentido, García (2014) menciona los factores que pueden determinar, tanto el crecimiento, como la supervivencia empresarial y, en consecuencia, su nivel de competitividad en el mercado, son aquellos que se refieren, en particular, a las características de la estrategia empresarial a implantar y pueden sintetizarse en los siguientes pasos:

- a) Integración: es una de las estrategias que adoptan las empresas con el fin de garantizar el aprovisionamiento regular y normal de los productos o servicios que ofrecen y el control de su distribución para que estos lleguen a sus clientes en tiempo y forma.
- b) Diversificación: estrategia fundamental cuando la empresa debe enfrentarse a una competencia sumamente fuerte o a un mercado en decadencia, que demanda ofertas específicas de distintos productos o servicios.
- c) Liderazgo en costos: cuando la empresa adquiere un poder en el mercado como consecuencia que sus técnicas y procedimientos, lo cual le permite asegurar su producción a menor costo que sus competidores, resultante de la mayor especialización y experiencia de sus trabajadores y de su alta productividad (s.p.)

En esencia, un plan de negocio es un documento enfocado en cumplir una serie de objetivos a través de estrategias desarrolladas a partir de las necesidades u oportunidades detectadas por los estudios previamente realizados. La mayoría de las decisiones administrativas están basadas en planes estratégicos que tienen como objetivo llevar la organización a cumplir sus objetivos de la mejor manera.

2.11.1. Tipos de estrategias

Existen muchas estrategias organizacionales en relación con los objetivos, por lo cual examina tres tipos o categorías de estrategias organizacionales: corporativa, competitiva y funcional.

2.11.1.1. Estrategias operacionales

Las estrategias comerciales son de tipo general, pero necesitan ser enfocadas en aspectos específicos, para lo cual sirven las estrategias operacionales que sirven para alcanzar los objetivos. De acuerdo con Riquelme (2018):

Se puede decir que esta estrategia define la manera en que los distintos elementos de la organización trabajarán conjuntamente para alcanzar el éxito. Para que una estrategia operativa funcione adecuadamente, es necesario que los diferentes elementos de la organización operen no solo de forma correcta, sino además coordinada para que el trabajo y cumplimiento de las metas de un área no entorpezcan el trabajo de otras áreas (párr.2).

Por lo tanto, se trata de cómo todos los recursos de la empresa trabajan en conjunto para cumplir con la estrategia comercial. De esta forma, Riquelme (2018) pone en contexto que la estrategia operativa se formula como un mapa que refleja la relación entre objetivos, metas y políticas de la empresa de donde surgen las acciones por realizar con la finalidad de tener una ventaja competitiva que permita el crecimiento de la empresa.

Ante la rapidez de los cambios que se dan en el mundo actual, la estrategia operativa debe ser flexible, es decir, puede cambiar su orientación ante los cambios que se den en el mercado, tanto por parte de los consumidores, en otras empresas, como por variaciones en aspectos de la economía o regulaciones ambientales, entre otras. En otras palabras, debe

asumir la incertidumbre como un presupuesto. Estas estrategias deben definir claramente los procesos claves de la organización y, de acuerdo con Riquelme (2018):

- a) Deben estar coordinadas con la estrategia empresarial para alcanzar los objetivos de una en función de la otra, sin entorpecer ni afectar ninguna de las áreas.
- b) Deben ser convenientes a la empresa en general. El éxito de la estrategia operativa se basa en la coordinación de las distintas áreas, de manera que el trabajo de cada equipo conduzca al logro de todos los objetivos trazados por la organización.
- c) Deben pautarse indicadores y medidores que permitan el monitoreo, supervisión y control de cada estrategia a fin de que se alcancen los objetivos adecuadamente en cada área.
- d) Deben ser previsivas, por tanto, es necesario que sean previstos todos recursos necesarios para el correcto desarrollo futuro de la estrategia.
- e) Deben ser planeadas por un equipo capacitado e implicado en todo el proceso operativo de la compañía, a fin de que se tomen decisiones acertadas.
- f) Deben orientarse en la búsqueda de una ventaja competitiva que sea consistente y funcione igual a largo plazo (párr.5).

En términos generales, considerando la cita anterior, el éxito de la estrategia operacional depende en buena medida de la relación entre los diferentes departamentos de la empresa. Luego tiene que acompañarse de indicadores que verifiquen el éxito y permitan la retroalimentación. Y como en toda actividad empresarial, la capacitación para implementar la estrategia operativa es vital. Asimismo, Riquelme (2018) explica que, a la hora de definir una estrategia de operaciones, se debe primero conocer ciertos puntos esenciales, que se deben cumplir en el programa estratégico, como lo son: “Estudio de la situación actual, objetivos y metas para cumplir, líneas de acción a seguir, así como los recursos involucrados en el progreso de las acciones” (párr.6).

Por ende, es necesario hacer conciencia del punto de partida de la estrategia operativa. Es decir, primero es necesario que la estrategia comercial dé a conocer las características estructurales de la empresa, y lo que se desea a futuro para, teniendo esa información, proponer acciones adecuadas.

2.11.1.2. Estrategia financiera

Un proyecto tiene como principal finalidad obtener una utilidad mediante los ingresos generados, lo cual depende del éxito de las estrategias comerciales y operacionales. La estrategia financiera se inscribe dentro de los objetivos a corto y largo plazo de la organización. Por su parte, la revista *Valores* (s.f.) en su artículo expresa que:

La estrategia financiera es el respaldo necesario para los principios rectores de todas las decisiones que tome la compañía en relación con las finanzas. Tan importante como una buena planificación estratégica, es el recordar revisar el plan y evitar cometer algunos de los fallos más importantes que rodean a su definición (párr.3).

Al respecto, puede decirse que la estrategia financiera debe tomar en cuenta todos los ingresos y costos de una empresa en su operación, lo cual debe darse siguiendo los diferentes procesos y actividades de la organización. La idea es que los indicadores financieros estén establecidos en cualquier plan de negocios y se puedan cumplir en las diferentes fases. Así mismo, la revista *Valores* (s.f.) manifiesta que la estrategia financiera debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Requisitos de liquidez de cara al futuro.
- b) Previsiones con respecto al flujo de caja.
- c) Saldo entre activos y pasivos.
- d) Perfil de riesgo de la empresa.
- e) Línea de tiempo donde se encuadra la estrategia.

f) Medios de financiación de la compañía.

g) Modo en que se pondrá en marcha la implementación de la estrategia (párrs.3-4).

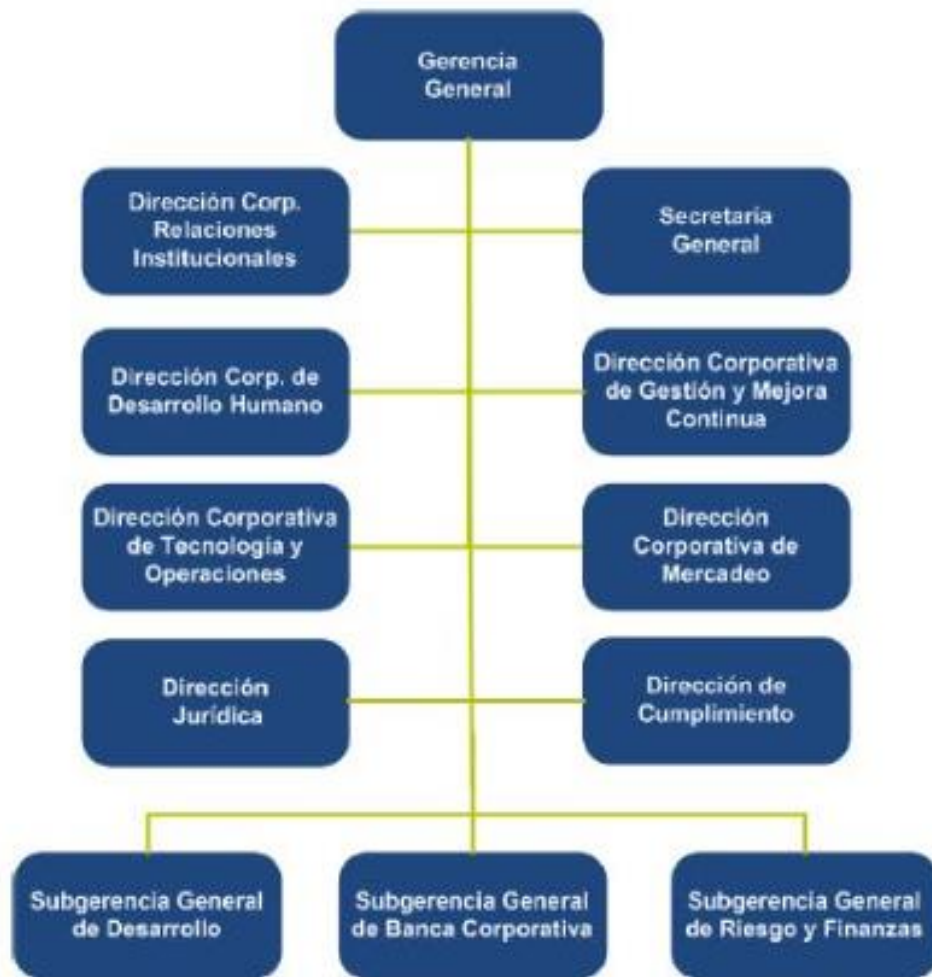
Para tener acceso a toda esta información, es importante disponer de datos actualizados y de calidad. Por lo tanto, conviene llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento en la empresa, minimizar la interacción manual, por ejemplo, cuando se emplean hojas de cálculo, y asegurar la integración de datos entre los distintos departamentos y áreas de la organización.

A partir de lo comentado, resalta la importancia del manejo de la información. Como se ha mencionado, deben tenerse datos adecuados y de calidad. En otras palabras, no es suficiente tener datos, sino que tiene que ser fiables. En la actualidad, toda la información financiera debe estar digitalizada y a disposición de los diferentes departamentos, que la necesitan, sin permisos o trámites burocráticos. Aunque se habla de hojas de cálculo, deberían usarse bases de datos especializadas, dados que facilitan, en gran forma, el análisis de los números.

En ese sentido, existe la necesidad de la organización de verificar los datos financieros mediante charlas y reuniones de seguimientos, reuniones donde se hagan valoraciones y se propongan modificaciones. Este monitoreo debe ir acompañado de una implementación progresiva que, en forma adicional, prepare al personal para los cambios.

2.12. CÓMO ESTÁ ORGANIZADO EL BCFBNCR

El CFBNCR es una institución financiera autónoma. Actualmente, está integrada por cuatro subsidiarias: BN VITAL, BN FONDOS, BN Valores y BN Corredora de Seguros. A continuación, se analizará brevemente cada una de ellas:

Figura 9*Organigrama del CFBNCR*

Nota: Banco Nacional de Costa Rica, 2023

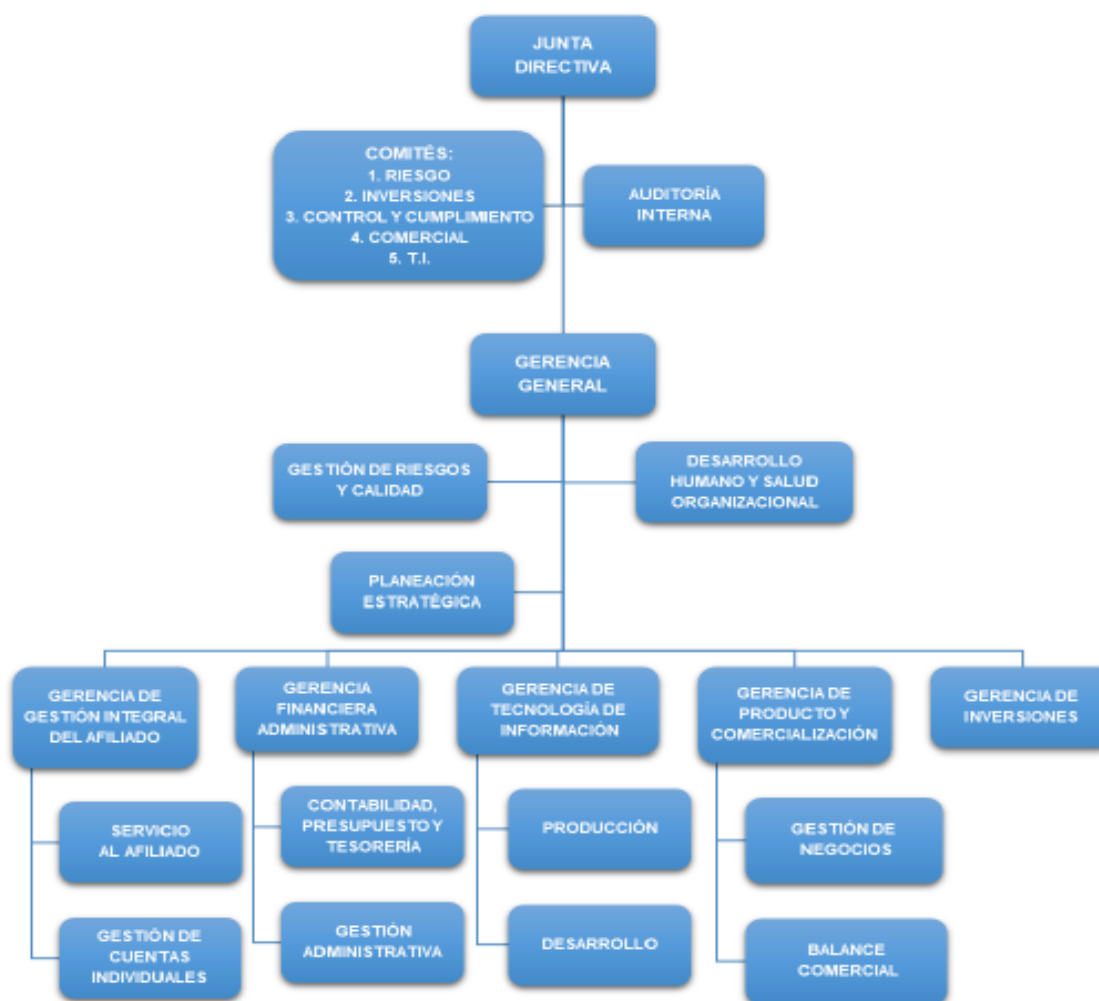
2.12.1 BN VITAL OPC

Esta subsidiaria tiene como finalidad la administración en el régimen de seguridad social mediante la asesoría a los clientes, tanto internos, como externos que se encuentren afiliados de acuerdo con ley 7983 “LEY DE PROTECCION AL TRABAJADOR” con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y certificado según la norma ISO: 9001:2015.

La entidad está organizada de la siguiente manera:

Figura 10

Organigrama de BN Vital



Nota: Banco Nacional de Costa Rica, BN Vital, 2023

2.12.2. BN FONDOS

Es una sociedad que tiene como fin la administración de inversiones. Fue constituida el 28 de abril de 1998 y su capital es 100 % propiedad del Banco Nacional de Costa Rica. Posee varios productos para que los clientes pueden realizar sus inversiones, los cuales se caracterizan como fondos financieros, no financieros y fondos internacionales. A su vez, estos se dividen en varias categorías reguladas por la Superintendencia General de Valores (Sugeval). Antes de invertir en un fondo de inversión, es importante conocer los prospectos de cada fondo, o bien, los riesgos asociados a cada uno, así como la cartera de inversiones.

2.12.2.1 Fondos financieros

Están dirigidos a todas aquellas personas físicas y jurídicas que quieren experimentar otras formas de invertir. Las inversiones se realizan a corto plazo y los cálculos se realizan en forma diaria. Los beneficios dependen de la cantidad de participantes y las inversiones se pueden realizar en colones y dólares.

2.12.2.2 Fondos no financieros

Estos fondos están dirigidos a proyectos de infraestructura pública, proyectos del BN y el fondo BN Vivienda. El fondo BN Vivienda está dirigido a inversionistas interesados en diversificar su cartera de inversiones, incorporando inmuebles ubicados dentro del territorio nacional, que les permitirá obtener inicialmente una renta periódica y, posteriormente, la posibilidad de generar un eventual ingreso adicional por la venta de los inmuebles (BN Vivienda, Fondo Inmobiliario, 2023).

2.12.2.3 Fondos internacionales

Son fondos también conocidos BN Liquidez, los cuales están dirigidos a inversionistas con perfil de riesgo conservador. Está compuesta por títulos de deuda emitidos por el sector

público o privado y fondos de inversión internacionales. Los valores en que invierte el fondo están denominados en dólares y registrados en el mercado internacional (BN FONDOS, 2022).

Tabla 2

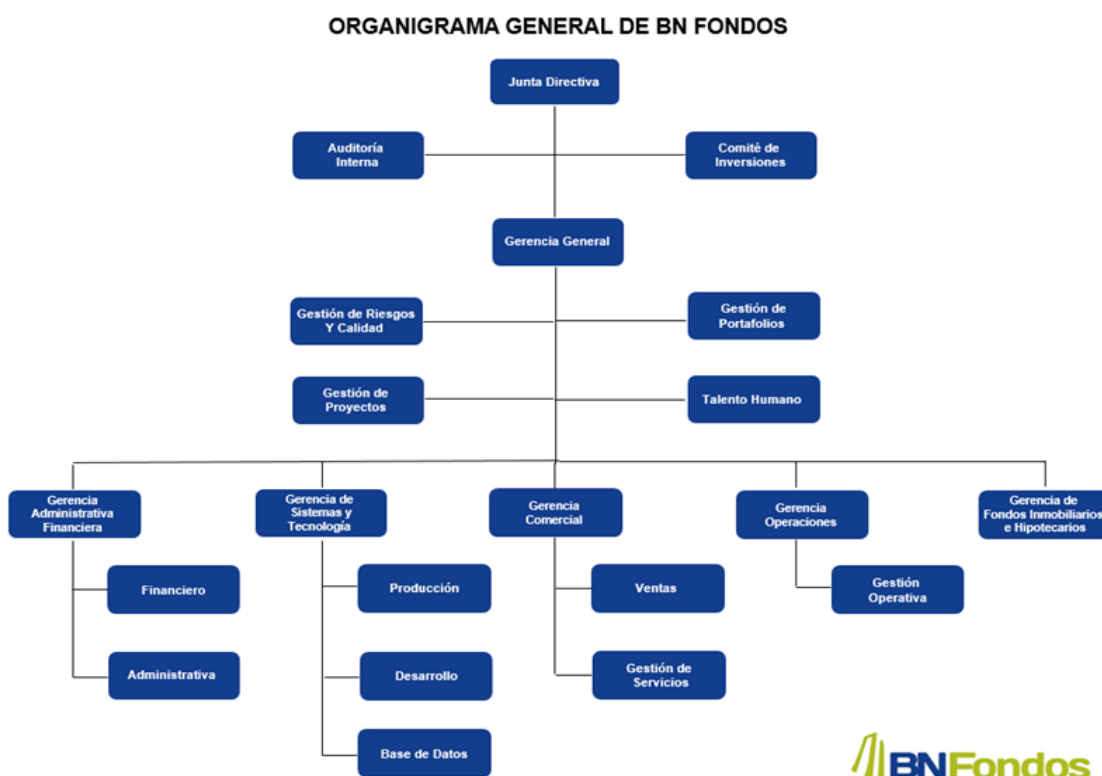
Matriz prospectos BN Fondos

FONDOS FINANCIEROS	FONDOS NO FINANCIEROS	FONDOS INTERNACIONALES
BN DINER FONDO	PROYECTOS INFRA. PUBLICA I	BN INTERNACIONAL LIQUIDEZ
BN SUPER FONDO	PROYECTOS BN I	BN INTERNACIONAL VALOR
BN SUPER FONDO PLUS	BN VIVIENDA	BN INTERNACIONAL SUMA
BN FONDEPOSITO	-	BN INTERNACIONAL CRECE
BN REDIFONDO	-	-
BN CRECIFONDO	-	-

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de los datos obtenidos en el Banco Nacional de Costa Rica, BN Fondos, 2023

Figura 11

Organigrama BN Fondos



 **BNFondos**

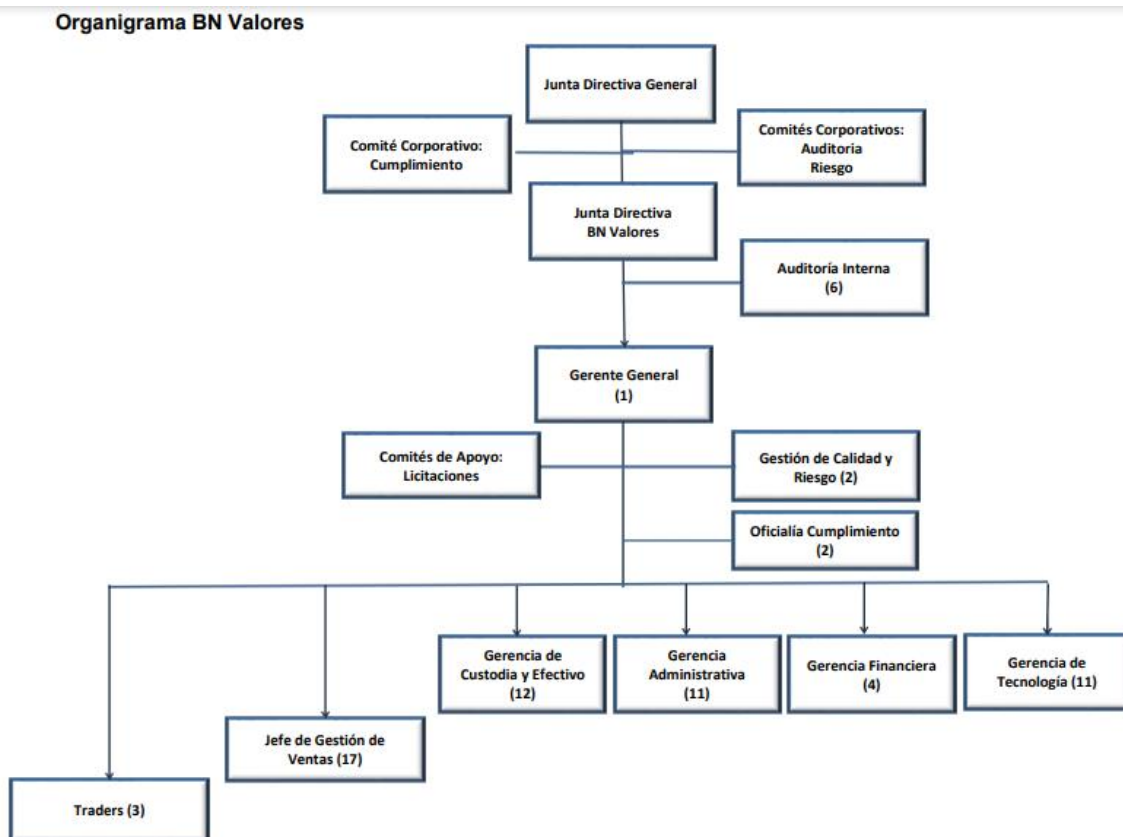
Nota: Banco Nacional de Costa Rica, BN FONDOS, 2023

2.12.2.4 BN VALORES

Es una sociedad privada subsidiaria del Banco Nacional. El 100% de su capital es propiedad del Banco Nacional, fue creada en 1998 y su éxito es atribuido a su excelente labor en el mercado de valores. Los servicios bursátiles ofrecidos son los siguientes: operaciones de mercado primario, mercado secundario, subastas públicas, operaciones de contado, operaciones a plazo, inversiones, entre otros servicios. Su estructura organizativa se establece de la siguiente manera:

Figura 12

Organigrama BN Valores



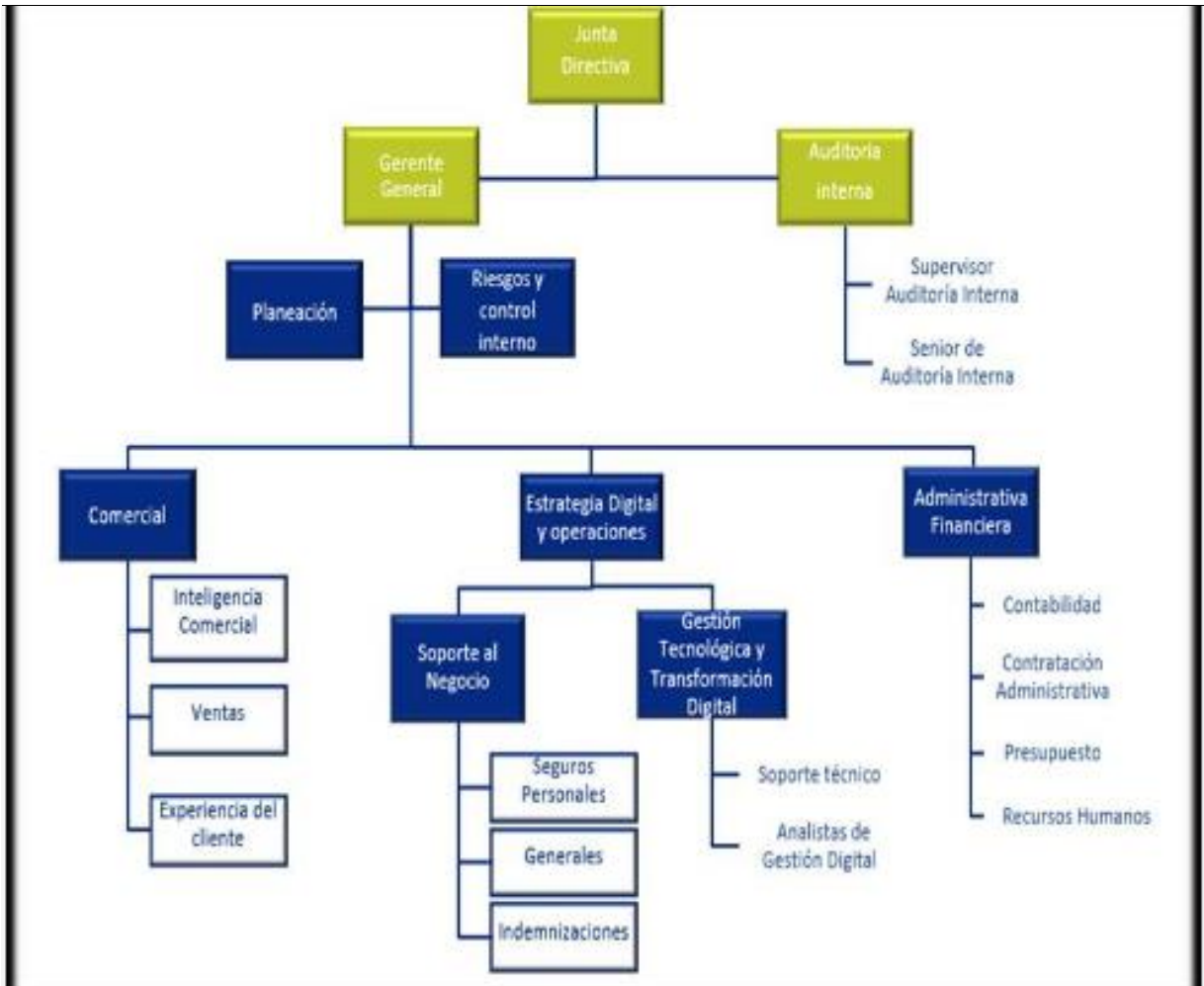
Nota: Banco Nacional de Costa Rica, BN Valores, 2023

2.12.2.5 BN Corredora de Seguros

Es una subsidiaria del Banco Nacional y su función es la intermediación en el área de seguros.

Figura 13

Organigrama de la corredora



Nota: Banco Nacional, BN Corredora de Seguros, 2023

2.13. PLAN ESTRATÉGICO DEL CFBNCR

La implementación de un plan estratégico en una organización tiene amplios beneficios, entre ellos, el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la eficiencia, la gestión institucional y la optimización de recursos.

El principal objetivo del plan estratégico es el diseño de una ruta, o bien, la elaboración de una estrategia que establezca el rumbo a seguir, mediante acciones para determinar la dirección a seguir de la organización.

En el ámbito financiero, la organización tiene como objetivo contribuir con el desarrollo económico: “Ser el banco prominente a nivel tecnológico, el más rentable de Costa Rica”. Como parte del propósito del departamento, se encuentra normar el proceso de planificación estratégica y operativa del Banco Nacional, de conformidad con lo establecido en La Ley de Planificación Nacional (N°5525 de 2 de mayo de 1974), la Ley General de la Administración Pública (N°6227 de 2 de mayo de 1978), la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N°8131 del 18 de setiembre de 2001) la Ley de Financiamiento Externo (N°7010 de 25 de octubre de 1985), la Ley de Planificación Urbana (N°4240 de 15 de noviembre de 1968) y normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012-DC-DFOE, aprobado por la Contraloría General de la República el 27 de febrero del 2012.

2.13.1 Departamento de Planificación Estratégica

La planificación estratégica recae en la Gerencia General y en la junta directiva. Sin embargo, también es responsabilidad de las jefaturas de los diferentes niveles jerárquicos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la Gerencia General y la Junta Directiva General. Las herramientas y prácticas por utilizar son discreción exclusiva de estos dos órganos; mientras tanto, el proceso de planificación anual es administrado por la Dirección de Planeación Estratégica, la cual es la llamada a convocar a los niveles directivos del primer,

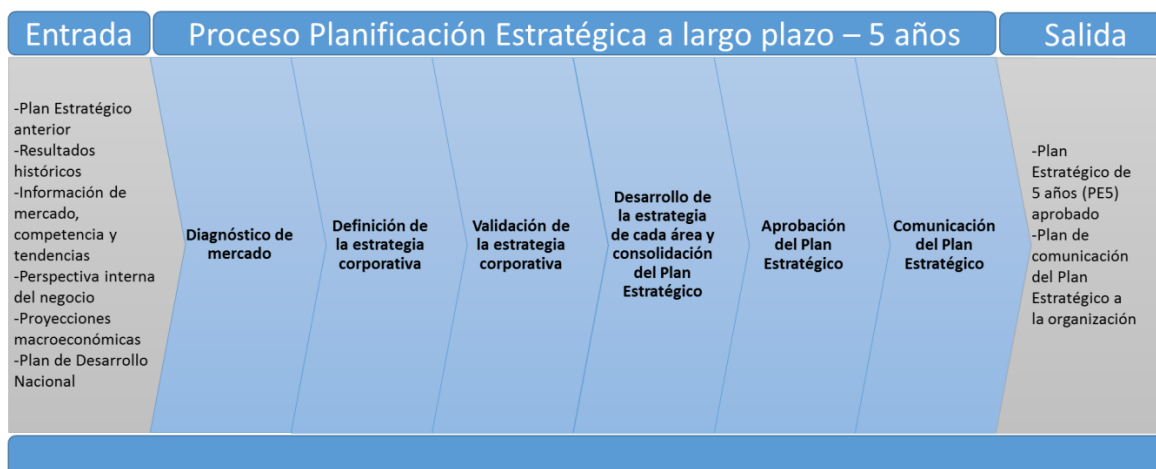
segundo y tercer nivel para que participen y generen los insumos necesarios con base en los roles y responsabilidades establecidos en el Manual de Organización MG02MC01.

Las fases de planificación se resumen en: planificación financiera, planificación comercial y planificación operativa. A su vez, esos tres macroprocesos se ejecutan en tres etapas: formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de conformidad con lo establecido en la Ley de Planificación Nacional. La planificación estratégica debe iniciar por establecer una visión a largo plazo a través de un proceso estructurado que tome lugar cada 5 años y es la Dirección de Planeación Estratégica la responsable del proceso integral, interactuando con diversas áreas a lo largo del proceso. Es de acatamiento obligatorio por parte de todas las jefaturas del Banco Nacional que participan en el proceso de planificación estratégica; su incumplimiento será sancionado de acuerdo con la normativa vigente en esta materia” tomada del manual institucional para la planificación operativa página 20, Edición 4, MG01PE01.

El proceso se establece de la siguiente manera:

Figura 14

Matriz proceso de planificación estratégica



Nota: Manual institucional para la planificación operativa página 20, Edición 4, MG01PE01

A continuación, se describe cada una de las seis fases que componen la planificación estratégica que se ejecutará a 5 años:

2.13.2 Diagnóstico de mercado

Se analiza el panorama estratégico del negocio tomando como referencia la información obtenida en el mercado por medio de fuentes externas. Es necesario enfatizar que la proyección financiera se realiza a 5 años.

2.13.3 Definición de la estrategia corporativa

Se definen las metas para cada una de las oportunidades priorizadas a partir de la proyección financiera y el diagnóstico de mercado. La estrategia corporativa incorpora las oportunidades y metas.

2.13.4 Validación de la estrategia corporativa

La Gerencia General será la responsable de revisar y cuestionar la estrategia corporativa propuesta y presentar los ajustes correspondientes a la estrategia para, después, aprobarla definitivamente. En ese sentido, se desea el desarrollo de la estrategia a largo plazo de todas las áreas, dado que cada una define su estrategia y propone las iniciativas concretas con base en la estrategia corporativa aprobada, resultados de desempeño históricos e información de mercado.

2.13.5 Aprobación del plan estratégico a 5 años

La Gerencia General y la Junta Directiva serán los responsables de revisar y cuestionar el plan estratégico de 5 años propuesto y presentar los ajustes correspondientes a este para, posteriormente, aprobar el plan definitivo y enviarlo a la Contraloría General de la República.

2.13.6. Comunicación del plan estratégico a 5 años

Una vez aprobado el plan estratégico a 5 años, la Dirección de Desarrollo Humano y Salud Organizacional será la responsable de crear el plan de comunicación para compartir la estrategia con la organización que incluye la definición de fechas, objetivo, medio, contenido, audiencia y responsable.

2.15. CENTRO DE PROCESAMIENTO DE CRÉDITO

Debido a que la propuesta va dirigida al análisis de las SNC, es importante analizar las funciones del Centro de Procesamiento de Crédito, conocido por sus siglas como CIPAC. Sin embargo, este departamento, con el pasar del tiempo, ha sufrido varias transformaciones con el fin de redefinir sus funciones. De acuerdo con la característica del crédito, este se tramitará en este departamento, o bien, en los puntos de venta (oficinas o agencias que cuenten con las características necesarias para las solicitudes de crédito y/o servicios).

2.16. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CENTRO DE PROCESAMIENTO DEL CRÉDITO

- Cotización, trámites, cobros y seguimientos crediticios.
- Estandarización de procesos crediticios.
- Centralización del proceso crediticio.
- Revisión de capacidad de pago según la estructura del crédito.
- Definición de las comisiones de los créditos.
- Creación de la solicitud del crédito en SIACC
- Archivo de expedientes de créditos formalizados.
- Solicitud de desembolsos en línea o giros de cuotas.
- Inspecciones.

- Informes técnicos y avalúos para otorgamiento.
- Informe financiero de seguimiento.
- Capacitación y asesoría a otras oficinas en materia de crédito.
- Definición de los requisitos y estándares para el otorgamiento del crédito con el fin de que, en el banco, se cumpla con los estándares establecidos.

2.18. PROMESAS DE CALIDAD

Las promesas de calidad están ampliamente relacionadas con las salidas no conformes, ya que, si no se cumplen con los requerimientos, se generan SNC. Dentro de los factores que inciden en las promesas de calidad, se encuentran el tiempo y la calidad de la información.

Es importante mencionar que, en el BN, en materia de crédito, los principales casos corresponden a:

- a. Otorgamiento:** créditos aprobados por los departamentos y encargados correspondientes de acuerdo su categoría.
- b. Recuperación:** consiste en los créditos que, por alguna razón, han presentado problemas de pago. Por lo tanto, el banco debe trabajar en propuestas para recuperar las inversiones realizadas.
- c. Crédito virtual:** son créditos realizados en forma virtual.
- d. Servicios externos:** cada uno de ellos se clasifica en tipo de cliente, garantía, servicios y, en algunos casos, tipos de aprobación. Al respecto, se enfoca en el caso de otorgamiento, ya que corresponde a la mayoría de los casos analizados de acuerdo con el estudio realizado en la oficina de Santo Domingo de Heredia.

2.19. QUÉ ES UNA SALIDA NO CONFORME

Las salidas no conformes consisten en productos o servicios que no cumplen con los requisitos necesarios para continuar con su trámite de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. Al ser un producto certificado en el Banco Nacional con la Norma ISO 9001:2015, se deben cumplir los estándares.

En el Banco Nacional, existen lineamientos para el control de salidas no conformes. Estos lineamientos están conformados por procesos de acuerdo con la norma INTE ISO 9001:2015. Las actividades se relacionan mutuamente para obtener el resultado deseado.

Es necesario aclarar que las salidas son el punto de control de las no conformidades. Por lo tanto, es aquí donde se detectan y se deben prevenir mediante medidas de corrección para que el proceso sea corregido o reparado, o bien, la devolución del producto como salida no conforme. A continuación, es posible observar mediante la matriz el proceso de salidas no conformes

Como se mencionó anteriormente, en el punto de control, es posible identificar, controlar y registrar la SNC. En este punto, se establecen los motivos o criterios de la SNC y se analiza si la SNC corresponde a un error de la oficina o bien a un tercero. Por tanto, la SNC se debe registrar en una herramienta conocida como control maestro de productos/o servicios no conformes. En esta herramienta, el registro se realiza mensualmente y se procede con un plan de acción. Los resultados se presentan trimestralmente y las acciones para sus respectivas correcciones. En dicha herramienta, se analizan algunos factores como:

- Resultados y desviaciones de los indicadores.
- Resultados de auditorías internas y externas.
- Retroalimentación de los clientes.

- Factores internos y externos que afecten el proceso.

Se han elaborado varios TIPS para las SNC con el propósito de identificar las salidas y sus atributos:

- Trabajar con el responsable del proceso puede facilitar esta identificación.
- Las SNC deben limitarse a las salidas del proceso y no a las salidas de etapas intermedias.
- En procesos complejos, puede haber subprocesos a los cuales se pueden aplicar SNC
- Se deben identificar claramente los atributos esperados de cada salida (tiempo, forma, cantidad, entre otros).
- Considerar, entre otros, el costo-beneficio (si el costo es representativo o no), y el análisis de tendencias.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3. Marco metodológico

En el presente apartado, se establecen el enfoque y diseño de investigación por utilizar. Además, se puntualizan las fuentes de información, tanto primarias, como secundarias. Igualmente, se presentan las variables conceptuales, operacionales e instrumentales del estudio, las cuales tienen sus respectivas definiciones. Asimismo, se incluyen los instrumentos para recolectar la información y el proceso por ampliar. El concepto de marco metodológico y metodología presenta varias definiciones, sin embargo, autores como Tamayo (2003) plantean que el marco metodológico es “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37).

De esta manera, es posible destacar la importancia de la implementación de la gestión por procesos, en este caso, en las entidades públicas, partiendo del supuesto que ayuda a identificar los procesos como medio de apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se plantea el tipo de investigación que se realizará en el diseño, el cual corresponde a una investigación cualitativa, las muestras por recolectar y las herramientas por utilizar para recoger la información necesaria que permita elaborar un instrumento para alcanzar los objetivos planteados.

3.1. Diagrama de procesos

El siguiente diagrama (figura 14) muestra una descripción gráfica de las actividades que se llevarán a cabo en el desarrollo del proceso metodológico. En ese sentido, se muestra cómo se interrelacionan entre sí y cómo aportan valor y contribuyen a los resultados. Además, permite la interpretación de las actividades mostrando las secuencias de ellas, facilitando la interpretación y el valor que aportan cada una de ellas.

Etapa I

Revisión documental: en esta etapa, se pretenden analizar los siguientes aspectos:

- a) Análisis de antecedentes de trabajos de investigación que se han realizado en relación con el tema. Entre ellos, es posible mencionar tesis, proyectos e investigaciones, entre otros.
- b) Análisis de los antecedentes de la gestión por procesos que se han realizado en el Banco Nacional de Costa Rica, en el Departamento de Planificación Estratégica y en la Unidad de Mejora Continua.
- c) Revisión de las normas, leyes o reglamentos del Banco Nacional en materia de la gestión por procesos.

Etapa II

Estudio exploratorio: en esta etapa, se exponen todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron con la investigación del proyecto:

- a) En esta etapa, adicionalmente, son de suma importancia los encargados de los procesos, ya que ellos son una parte fundamental en la elaboración del instrumento planteado en los objetivos específicos.
- b) Los clientes internos y externos son los beneficiarios finales del proyecto. Por clientes internos, se deben entender los funcionarios del Banco Nacional de Costa Rica.

Etapa III

Esta etapa es de suma importancia, ya que se analizarán los siguientes puntos:

- a) Aplicación de encuestas a los 8 funcionarios, los cuales son los encargados de los procesos.

- b) Entrevista a la encargada de Unidad de Mejora Continua y al jefe del Departamento de Planificación Estratégica.
- c) Elaboración de una entrevista estructurada a los encargados de los procesos.

Básicamente, se pretende que, por medio de un análisis FODA, se pueda elaborar un instrumento que le permita, a la Unidad de Mejora Continua, tener un mayor control y seguimiento de los procesos y procedimientos.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGATIVO

El Departamento de Planificación Estratégica del Banco Nacional busca mejorar los procesos por medio de una mejora continua, en donde la gestión por procesos cumple un papel fundamental en los servicios brindados por la institución.

La investigación es básicamente cualitativa. El propósito de la entidad es implementar un sistema que permita mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, tanto internos, como externos. Para ello, es indispensable mejorar la efectividad de los servicios, gestionando las actividades que se van creando y, de este modo, generar un valor agregado a los clientes y de paso ir identificando los problemas que se vayan presentando. Conforme se vayan detectando, se deben ir implementando las medidas necesarias para su solución.

Este sistema también permite realizar actividades para mejorar o cambiar los procesos de manera que los clientes no se vean afectados en forma negativa, mejorando e implementando cambios que cumplan con las expectativas o necesidades de la organización. Actualmente, muchas empresas pequeñas, micro y grandes empresas buscan cómo mejorar la calidad de sus organizaciones. Ante esta necesidad, han surgido varios estándares y normas de calidad que han permitido, a las instituciones, mejorar sus servicios con el fin de beneficiar al consumidor final.

Un fragmento del artículo publicado por la Norma ISO 9000: 2015 hace referencia al siguiente contexto en relación con la organización de las empresas y la importancia de los procesos para la mejora de resultados:

Las empresas están organizadas como áreas dentro de una jerarquía funcional. Las operaciones son manejadas verticalmente y la responsabilidad por los resultados obtenidos se divide entre muchas áreas. El cliente final no siempre ve todo lo que está involucrado. En consecuencia, se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las áreas. Esta acción conduce al mejoramiento escaso o nulo, ya que está enfocado en las funciones más que en el beneficio de la organización (párr.4).

Por esta razón, las organizaciones deben valorar que la implementación de la gestión de procesos les permitirá minimizar o, en algunos casos, mitigar los errores que se vayan generando. Además, es indispensable el nivel de seguimiento que se le vaya dando, prestar mucha atención en las salidas de los procesos y maximizar los esfuerzos con el fin de brindar de cumplir con las expectativas del cliente, el cual es el objetivo principal de la organización.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación, se busca ampliar el estudio con el fin de obtener la información inicial para continuar con una pesquisa más rigurosa. Como expresa Tamayo (2001), esta es básicamente una investigación aplicada, ya que “aplica a realidades concretas los resultados de la investigación pura o básica” (p.316). En este caso, se trata de analizar aspectos relacionados con la aplicación de la gestión por procesos en la Unidad de Mejora Continua del Departamento de Planificación Estratégica del Banco Nacional de Costa Rica.

De la misma forma, es una investigación transversal porque pretende informar estos aspectos durante el año 2022. Para Tamayo (2003), son investigaciones donde la información del sujeto se obtiene una sola vez en determinado momento:

Por su enfoque metodológico y su fundamentación epistemológica, tiende a ser de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas, y suele confundirse con la investigación etnográfica dado su origen y su objeto de investigación. Utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos son usados en el estudio de pequeños grupos: comunidades, escuelas, salones de clase, etcétera (Tamayo, 2003, p. 57).

Por su naturaleza, la investigación es descriptiva. Blanc Masías (1984) expresa que toda investigación comprende observación y descripción de lo que ocurre en determinadas circunstancias. Las relaciones que se hagan no van a ser de naturaleza causal, es decir, no va a darse una relación explícita de causa-efecto, pero sí puede obtenerse utilidad en la predicción.

3.4. POBLACIÓN

De acuerdo con Tamayo (1997), la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.10).

También se tienen otras definiciones de autores como Hernández, et al. (2010), quienes definen que “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). Por ello, en la presente investigación, la población de 25 colaboradores está presente en el momento cuando se aplicaron las encuestas.

La población bancaria está compuesta por clientes internos y clientes externos. Los clientes internos están conformados por los colaboradores bancarios, los cuales deben tener

ciertas habilidades y cualidades. Entre ellas, se pueden mencionar: excelente servicio al cliente, ser entusiastas, motivadores, honestos, discretos, entre muchas otras. En cuanto al cliente externo, estos son los consumidores finales, es decir, aquellas personas beneficiadas por recibir un servicio. Son personas ajenas a la organización, pero representan el objetivo principal de la institución. En pocas palabras, son la razón de ser de la empresa.

Actualmente, el CFBNCR cuenta con más de un millón de clientes externos y alrededor de cinco mil colaboradores. La institución no tiene establecido un perfil para los clientes externos, ya que cualquier persona puede ser cliente sin hacer distinción de su color de piel, edad, raza, género, etc. En relación con los colaboradores, el perfil es variado, pues hay administradores, ingenieros, economistas, psicólogos, planificadores, contadores, estudiantes universitarios, entre muchas otras profesiones.

3.4.1. Muestra y análisis de actores

Según Hernández, et al. (1998), la *muestra* en un enfoque cuantitativo es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y deben ser representativos de dicha población. Dentro de un enfoque cualitativo, la muestra se define como una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo.

En el presente estudio, se abordará un enfoque cuantitativo mediante una entrevista estructurada dirigida a las personas encargadas de los procesos del Banco Nacional de Costa Rica, en este caso, durante el año 2021. Se toma un muestreo de criterio o intencionado, donde de acuerdo con Tamayo (2001) es para el investigador “la selección de los elementos o unidades de la población que a su juicio son representativos” (p.321). Es decir, se escoge a personas que, en el momento de la entrevista, tengan por lo menos un año de laborar en el Banco Nacional de Costa Rica, pues se quiere que estén familiarizados con los procesos de

gestión y no tengan ningún procedimiento administrativo con la institución, lo cual puede sesgar las respuestas brindadas.

3.4.2. Técnicas y fuentes de información

Para tener un mejor conocimiento de las técnicas y las fuentes de información que se van a utilizar, es importante tener claros ambos conceptos; las técnicas son métodos empleados para dar camino a una investigación, recolectando la información necesaria por medio de instrumentos como encuestas, entrevistas, evaluaciones, pruebas, etc. para obtener la información necesaria y, de esta manera, cumplir con los objetivos de la investigación.

Las fuentes corresponden a los orígenes de los datos de la investigación. En este caso, las fuentes por emplearse son primarias, las cuales se obtendrán por medio de entrevistas (estructuradas), encuestas, trabajos de investigación y, como principal recurso, la información suministrada por el Departamento de Mejora Continua, el cual es de suma importancia para la investigación. No obstante, no es posible dejar de un lado las fuentes secundarias como tesis, trabajos relacionados, revistas, entre otros, las cuales permitirán realizar una comparación con la investigación que se está realizando.

3.4.3. Categorías

Las categorías hacen referencia a aspectos de mayor interés para el investigador. Por lo tanto, los elementos de los hechos son de gran interés para el investigador y se les conoce con el nombre de variables. Para efectos de la presente investigación, se indagará sobre los siguientes aspectos:

Categorías 1: planes y directrices, donde se encuentran:

- a) Misión
- b) Elementos para alcanzar la misión

- c) Recursos involucrados
- d) Plazos
- e) Tiempos
- f) Metodologías
- g) Evaluación
- h) Mecanismos de corrección
- i) Variables ambientales
- j) Tácticas
- k) Presupuesto
- l) Circulares institucionales
- m) Recursos involucrados y plazos
- n) Disposiciones escritas de jefatura

Categoría 2: la segunda categoría son las estrategias de ejecución, las cuales toman en cuenta:

- a) Asignaciones puntuales para la ejecución de cada trabajo
- b) Calendarios con los plazos de acuerdo con las tareas
- c) Identificación de quienes ejecutan cada tarea
- d) Relación de las funciones de cada tarea con las necesidades de colaboradores dentro del mismo departamento y en otros departamentos
- e) Integración de las labores del plan con otros planes de la institución

Categoría 3: las carencias de la gestión por procesos se refieren a:

- a) Ausencia y mala formulación de la planeación y las directrices
- b) Falta de medidas concretas para la ejecución

c) Carencia de Liderazgo

Categoría 4: propuesta de mejora, la cual toma en cuenta:

a) Revisión de los planes y programas

b) Corrección de las fases y formas de implementación

c) Reorganización de la forma de realización de los planes y programas

Tabla 3

Categorías

Categoría	Definición	Categoría metodológica	Dimensión operativa
Planes y directrices de la gestión por procesos	Una serie de normas y especificaciones de acuerdo con pasos en el tiempo	Entrevistas Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Elementos para alcanzar la misión • Recursos involucrados • Plazos • Tiempos • Metodologías • Evaluación • Mecanismos de corrección • Variables ambientales • Tácticas • Presupuesto • Circulares institucionales • Disposiciones escritas de jefatura

Estrategias de ejecución de los procesos	La forma como se quieren concretar los planes y directrices.	Entrevistas Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones puntuales para la ejecución de cada trabajo • Calendarios con los plazos de acuerdo con las tareas • Identificación de quienes ejecutan cada tarea • Relación de las funciones de cada tarea con las necesidades de colaboradores dentro del mismo departamento y en otros departamentos • Integración de las labores del plan con otros planes de la institución
--	--	--------------------------------------	--

Carencias de la gestión de procesos	Los elementos causantes de atrasos en la ejecución de las estrategias	Entrevistas Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia y mala formulación de la planeación y las directrices • Falta de medidas concretas para la ejecución • Carencia de liderazgo • Poco apoyo de los encargados de los procesos
Propuesta de mejora	Basada en objetivos anteriores y solución de carencias	Entrevistas Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de planes y programas • Corrección de las fases y formas de implementación • Reorganización de la forma de realización de los planes y programas

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2022

3.5. MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica mostrada a continuación incluye los objetivos planteados, en este caso, específicos, los cuales mostrarán fuentes, técnicas investigativas, categoría de análisis y componentes descriptivos que den un aporte valioso a la investigación.

Tabla 4*Matriz metodológica*

Objetivo general: Analizar la gestión por procesos de la Unidad de Mejora Continua del Departamento de Planificación Estratégica para la elaboración de un instrumento que permita el seguimiento y control de salidas no conformes de los procesos y procedimientos del BNCR				
Objetivo específico	Categoría de análisis	Componentes descriptivos	Fuentes de información	Técnica investigativa
Describir los planes y las directrices de la gestión por procesos de la Unidad de Mejora Continua durante el año 2021 en la Unidad de Mejora Continua del Departamento de Planificación Estratégica.	Unidad de Mejora Continua y Departamento de Planificación Estratégica (modelo de priorización de los procesos del CFBNCR)	- Informes auditados - Ciclo de gestión de la Mejora continua. - Mapa de procesos.	- Empleados del Departamento de Planificación Estratégica - Encargados de los procesos	- Entrevista estructurada - <i>Focus group</i> - Encuestas

<p>Caracterizar las estrategias de ejecución de la gestión por procesos con base en la planificación que establece anualmente el Departamento de Planificación Estratégica del Banco Nacional de Costa Rica durante el año 2021 en la Unidad de Mejora Continua.</p>	<p>Informe de auditoría-sistema de gestión de la empresa (INTECO)</p>	<p>Entrevista con los encargados del Departamento de Planificación Estratégica y de la Unidad de Mejora de Continua.</p>	<p>-Empleados del Departamento de Planificación Estratégica. -Encargados de los procesos.</p>	<p>-Entrevista estructurada - <i>Focus group</i> - Encuestas</p>
<p>Elaborar un instrumento que permita al Departamento de Mejora Continua controlar y dar</p>	<p>Diagnóstico, FODA</p>	<p>Entrevista con los encargados del Departamento de Planificación Estratégica</p>	<p>-Empleados del Departamento de Planificación Estratégica.</p>	<p>-Entrevista estructurada - <i>Focus group</i> - Encuestas</p>

seguimiento a los procedimientos.		y el de Unidad de Mejora de Continua.	-Encargados de los procesos.	
-----------------------------------	--	---------------------------------------	------------------------------	--

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2022

3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

El siguiente plan de trabajo evidencia las fases, así como las actividades por seguir para obtener el grado académico de Licenciatura en Planificación Económica y Social.

Tabla 5

Cronograma de trabajo

Cronograma de actividades		Febrero-marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
1. Fundamentación teórica	Reforzar la investigación, así como su población meta							
2. Aspectos metodológicos	- Entrevistas - Encuestas (posible población muestra)							

	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de investigación - Fuentes primarias y secundarias 							
3. Análisis de la información recopilada	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis e interpretación de la información recopilada 							
4. Elaboración de la propuesta y acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones estratégicas - Beneficiarios directos de las propuestas. - Calendario 							

	- Plan de trabajo por desarrollar							
5. Elaboración del documento final	- Presentación final del proyecto para su posible exposición							

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

3.7. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Durante la investigación, se presentará una serie de limitaciones, entre ellas, el acceso a la información, ya que el Banco Nacional de Costa Rica, al ser una entidad financiera y pública, maneja datos muy sensibles. Por lo tanto, se requiere de permisos o autorizaciones de varios departamentos para poder acceso a cierto tipo de información y puede provocar el atraso en la presentación del estudio. Aunado a ello, la mayoría de los funcionarios se encuentran en teletrabajo, lo cual representa una dificultad para realizar reuniones presenciales, haciendo más lento el proceso de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y HALLAZGOS

4. Diagnóstico situacional departamento del Departamento de Crédito, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

En este capítulo, se desglosarán los principales resultados obtenidos del diagnóstico situacional, para lo cual se utilizaron técnicas participativas FODA, entrevistas semiestructuradas, encuestas y talleres participativos. Esta herramienta permite tener un mejor panorama de la situación de la organización.

4.1. TALLER DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO FODA DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA AGENCIA SANTO DOMINGO DE HEREDIA, AÑO 2022

En el siguiente apartado, se presenta la herramienta diagnóstica FODA, la cual es utilizada por las organizaciones para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por causa de lo indicado, se aplicó dicha herramienta a través de un taller participativo ejecutado en el Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, con el funcionario encargado del Departamento de Crédito, el gerente de la oficina y dos funcionarios del Área de Crédito. Adicionalmente, se contó con información suministrada por la empresa INTECO, la cual es contratada por el Banco Nacional de Costa Rica para realizar una auditoría externa a la institución con el fin de conocer si se están aplicando los procedimientos para el control interno y medir los resultados, así como el nivel de seguimiento de acuerdo con lo establecido por la norma internacional ISO:9001:2015 y, como resultado de esta, establecer los lineamientos para las salidas no conformes.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos: en primera instancia, los participantes identificaron un total de diez fortalezas que posee el Departamento de Crédito, entre las cuales, se resalta su compromiso con la reducción de las salidas no conformes,

así como el acompañamiento brindado por el encargado de crédito y el gerente con el fin de reducir las salidas no conformes.

Por otra parte, sobresalen fortalezas como que el departamento brinda una gestión de principio a fin en la entrega de productos y servicios con el fin de satisfacer la necesidad de los clientes, reducir los reprocesos, simplificar la documentación, así como establecer un sistema de control de salidas no conformes.

Tabla 6

Fortalezas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022

Fortalezas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022
1. Permite brindar una gestión de principio a fin la entrega de productos y servicios a la necesidad del cliente.
2. Se han reducido los reprocesos.
3. Simplificación de la documentación.
4. Sistema de control de salidas no conformes.
5. El personal cuenta con un nivel educativo superior.
6. Poca rotación del personal.
7. Personal altamente capacitado en materia crediticia.
8. Excelente trabajo en equipo.
9. Existe un acompañamiento del encargado de crédito, así como del gerente de la oficina.
10. Existe apertura a adquirir nuevos conocimientos.

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir del taller participativo, 2023

Por consiguiente, los participantes identificaron debilidades como errores en la captura correcta de la documentación. Si bien es cierto que se cuenta con personal

altamente capacitado en temas crediticios, se desconocen los principales motivos por los cuales se cometen errores en la estructuración de los créditos y de ingresarlos al sistema correspondiente. Es importante recalcar que existen normativas y procedimientos establecidos, los cuales tienen con fin orientar al funcionario durante el proceso.

Por consiguiente, también se encontraron debilidades como errores en el ingreso de las solicitudes en los sistemas y se expresaron inconformidades como pocas posibilidades de crecimiento personal, ya que mencionan que no existen muchas oportunidades laborales dentro de la oficina. Además, indican que, a pesar de ser una de las oficinas más grandes a nivel de zona, la rotación y el crecimiento personal son casi nulos. En ese sentido, existen empleados con más de 10 años de estar desempeñando el mismo puesto.

Asimismo, es relevante destacar que se ha detectado como una debilidad que la oficina en sí no cuenta con herramienta personalizada para subsanar las salidas no conformes. Por esta razón, se detectó la necesidad de elaborar una herramienta que permita, a nivel de oficina, controlar las salidas no conformes, la cual permitirá reducir los costos y la fuga de clientes por la devolución de casos. Esto se debe a que los empleados mencionan que, cuando se contacta al cliente solicitándole algún requisito o la corrección de la documentación, “amenazan” al funcionario indicando que, en otras entidades financieras, hubieran resuelto el trámite con mayor agilidad y eficiencia.

Por otro lado, mencionaron que, cuando se da la rotación del personal y algunos funcionarios realizaron las pruebas hace dos años, tiempo límite de vigencia establecido por el Banco Nacional, el funcionario, al asumir el puesto, usualmente, no se encuentra actualizado en el tema normativo y procedimientos. Por lo tanto, aducen que puede ser uno de los factores que generan las salidas no conformes. Por consiguiente, consideran importante que los funcionarios interesados en un puesto crediticio deben estar en capacitación constante.

Tabla 7

Debilidades del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022

Debilidades del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022
1. Se presentan debilidades en la captura correcta de la documentación.
2. Se presentan debilidades en el ingreso de las solicitudes en el sistema.
3. Pocas oportunidades de crecimiento laboral.
4. No existe una revisión cruzada de los casos.
5. A nivel de oficina, no se cuenta con una herramienta para subsanar las salidas no conformes.
6. Las pruebas para optar por un puesto en el área de crédito se realizan cada dos años. Por lo tanto, se han presentado casos de empleados que asumen el puesto después de haber realizado las pruebas en ese lapso establecido.

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir del taller participativo, 2023

En relación con las oportunidades, los participantes mencionaron que sería importante comparar las mejores prácticas de otras entidades financieras con el fin de mejorar el servicio brindado a los clientes externos. En ese sentido, mencionan que una buena práctica sería poder competir con las tasas de interés ofrecidas por las entidades privadas.

Así mismo, los funcionarios reconocen que la agencia de Santo Domingo se encuentra bien posicionada a pesar de que existen otras entidades financieras en el cantón,

tales como BAC SAN JOSE y Banco de Costa Rica, las cuales, al igual que el Banco Nacional, ofrecen los mismos servicios.

Los funcionarios destacan que, al formar parte de la entidad financiera más grande de Centroamérica y el Caribe, les permite ampliar sus servicios y se sienten comprometidos con los clientes en ofrecer un servicio de calidad y excelencia. Por último y no menos importante, los funcionarios evidencian un alto compromiso y mejoramiento de los servicios ofrecidos por el departamento.

Tabla 8

Oportunidades del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022

Oportunidades de la agencia de Banco Nacional Agencia Santo Domingo, año 2022
1. Comparar las mejores prácticas de otras entidades financieras.
2. Actualmente, el Banco Nacional de Costa Rica es la entidad financiera más grande de Centroamérica y el Caribe.
3. La oficina de Santo Domingo de Heredia se encuentra muy posicionada en Santo Domingo a pesar de que existen otras entidades financieras como el BAC SAN JOSE y el Banco de Costa Rica.
4. Excelente cobertura de la población.

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

En relación con las amenazas, en este apartado, tanto el encargado de crédito, como el gerente consideran de suma importancia sensibilizar a los empleados en el manejo de los procedimientos, ya que, si bien es cierto, la gran mayoría tiene altos conocimientos en el tema crediticio, siguen cometiendo errores.

Además, la reducción de las salidas no conformes no solo recae en los ejecutivos de crédito. A pesar de que los ejecutivos son los que más créditos ingresan, los

plataformistas también toman un papel fundamental, pues tienen como meta ingresar un crédito al mes, y se han presentado casos donde se generan reprocesos en las solicitudes, lo cual genera salidas no conformes.

Aunado lo anterior, los participantes también detectaron que no se generan espacios para que los usuarios de los procedimientos planteen mejoras u oportunidades de mejora, ya que esos espacios se concentran en un grupo específico.

Tabla 9

Amenazas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022

Amenazas del Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia Santo Domingo, año 2022
1. Sensibilizar a los empleados acerca de la importancia de manejar los procedimientos.
2. Explicar, a nivel institucional, la importancia de la reducción de las salidas no conformes.
3. Generar espacios para que los usuarios de los procedimientos planteen mejoras u oportunidades de mejora.
4. Talleres o sesiones con el fin de explicar a las áreas los riesgos a los que se exponen cuando no se apegan a los procedimientos.
5. Fuga de clientes por el tiempo de respuesta.

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

4.2. Entrevistas a las personas usuarias.

En el caso de la agencia de Santo Domingo, las entrevistas se realizaron al encargado de crédito, al gerente de la oficina y a dos funcionarios del área de crédito.

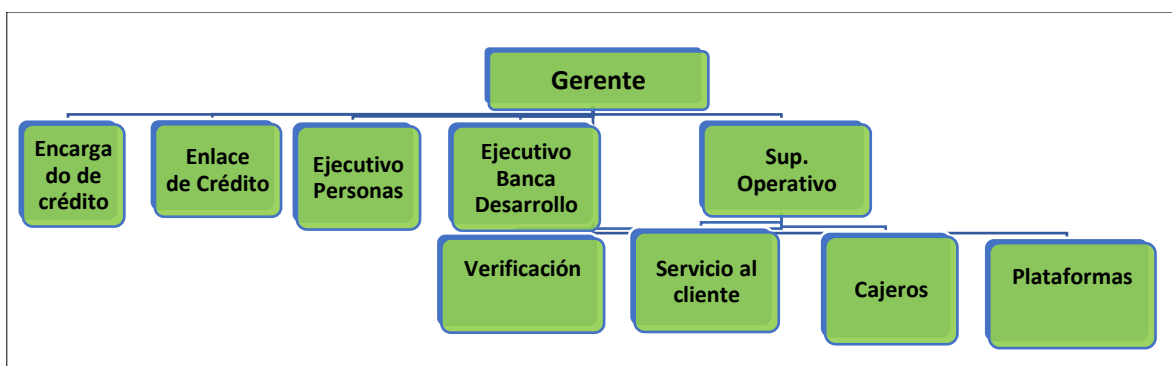
4.2.1. Opiniones de usuarios sobre los productos y servicios de la agencia de Santo Domingo de Heredia, año 2022

Durante el proceso de investigación, se tomó en cuenta la opinión de algunos de los usuarios de los productos o servicios, en este caso, la opinión de funcionarios de la oficina del Departamento de Crédito. Las entrevistas se realizaron vía telefónica, en forma presencial y por correo electrónico con el fin lograr conocer la percepción sobre los servicios brindados por el departamento y las razones por las cuales se generan las salidas no conformes.

A continuación, estructuralmente, la oficina de Santo Domingo de Heredia está organizada de la siguiente manera:

Figura 15

Estructura organización Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

El gerente figura como representante legal de la oficina de Santo Domingo de Heredia. Además, el supervisor operativo es el encargado de la supervisión del Departamento de Verificación, Servicio al Cliente, Cajeros y Plataformistas.

A continuación, se realizará una comparación de ingresos y salidas no conformes que se ejecutaron durante el año 2022 en la zona de Heredia- Limón, las cuales lo

conforman las siguientes oficinas de Barva de Heredia, Batán, Bribri, Belén, Cariari de Guápiles, Guápiles, Guácimo, Heredia, Limón, N1 Heredia, Puerto Viejo, Río Frío, San Isidro de Heredia, San Rafael de Heredia, San Joaquín de Heredia, San Rafael de Alajuela, Santa Bárbara de Heredia, Santo Domingo de Heredia y Siquirres.

Es importante destacar que la información mostrada a continuación permitirá visualizar los resultados de cada oficina y, de esta manera, realizar un análisis comparativo de la oficina de Santo Domingo de Heredia en relación con otros cantones de la zona.

Tabla 10

Comparación de resultados ingresos y salidas no conformes, Banco Nacional de Costa Rica, zona Heredia-Limón, año 2022

TIPO DE DATO	OFICINA	CANTIDAD ANUAL	SALIDAS NO CONFORMES	RANGO PORCENTUAL SNC
INGRESO	BARVA DE HEREDIA	264	38	14,56%
INGRESO	BATÁN	154	4	2,59%
INGRESO	BELÉN	250	6	2,40%
INGRESO	BRIBRI	169	12	7,10%
INGRESO	CARIARI DE GUÁPILES	313	29	9,26%
INGRESO	GUÁCIMO	456	76	16,66%
INGRESO	GUÁPILES	1210	158	13,05%
INGRESO	HEREDIA	705	103	14,60%
INGRESO	LIMON	135	10	7,40%
INGRESO	N1 DE HEREDIA	39	8	20,51%
INGRESO	PUERTO VIEJO	339	16	4,71%
INGRESO	RÍO FRÍO	152	12	7,89%
INGRESO	SAN ISIDRO DE HEREDIA	241	23	8,54%
INGRESO	SAN JOAQUÍN DE FLORES	347	10	2,88%

INGRESO	SAN RAFAEL DE ALAJUELA	139	11	7,91%
INGRESO	SAN RAFAEL DE HEREDIA	140	4	2,85%
INGRESO	SANTA BÁRBARA DE HEREDIA	124	16	12,90%
INGRESO	SANTO DOMINGO	239	25	10,46%
INGRESO	SIQUIRRES	282	0	0%
INGRESO	BATÁN	154	4	2,59%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo,

2023

La tabla anterior tiene como fin realizar un análisis comparativo de los ingresos y salidas no conformes durante el año 2022. Por lo tanto, es posible observar que la oficina de Santo Domingo se destaca como una de las oficinas con más casos de salidas no conformes durante el periodo 2022 con un porcentaje del 10.46%.

Tabla 11

Total de ingresos y salidas no conformes, Banco Nacional, zona Heredia-Limón, año 2022

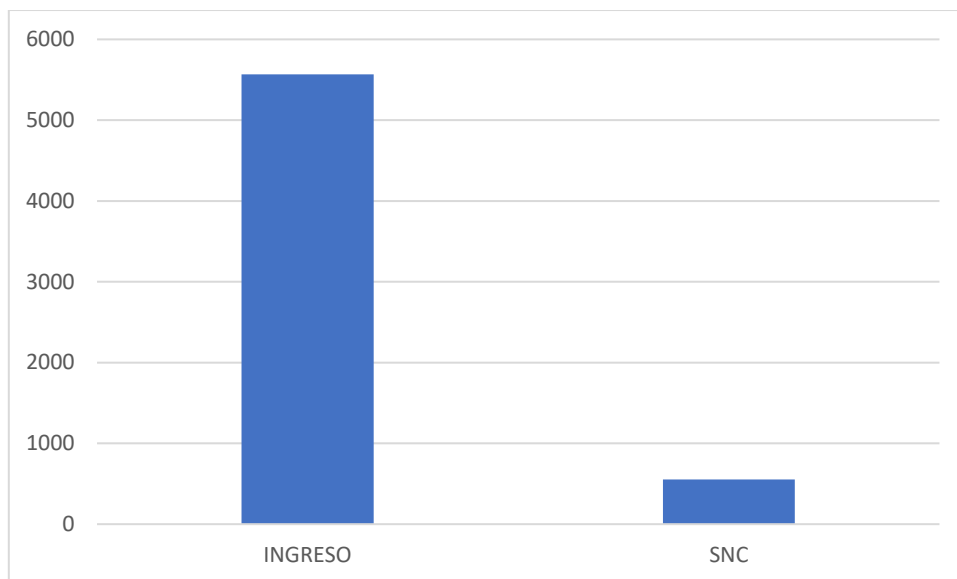
TIPO DE DATO	TOTAL ANUAL	PORCENTAJE DE SALIDAS NO CONFORMES
INGRESOS	5,568.00	100%
SALIDAS NO CONFORMES	553	9,93%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Es importante destacar que el total de los ingresos corresponde únicamente a todas las oficinas que conforman la Zona Heredia- Limón, en donde el total de los ingresos corresponde a un total de 5,568.00, las oficinas de Limón y Heredia con 1912 casos, lo cual representa el 34 % de los casos ingresados.

Gráfico 1

Total de ingresos y salidas no conformes Banco Nacional de Costa Rica, agencia Santo Domingo, año 2022



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Gráficamente, se observan el reporte del total de ingresos y salidas no conformes según reportes realizados por las oficinas que conforman la zona de Heredia- Limón.

4.3 Análisis estadísticos de salidas no conformes e ingresos, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

A continuación, en la tabla 12, es posible observar la cantidad de ingresos, la cual está compuesta por solicitudes de créditos o servicios de crédito, como desembolsos en línea, créditos de vivienda, BN Rapiditos, créditos consumo, BN Vehículos, créditos para empleados, gestionados, cancelación de pasivos, giros de cuotas, cancelación de pasivos, seguros de vida, seguros de desempleo y tarjetas de crédito. Las salidas no conformes son todas aquellas solicitudes que no cumplieron con los estándares necesarios de acuerdo con las normativas crediticias.

Tabla 12

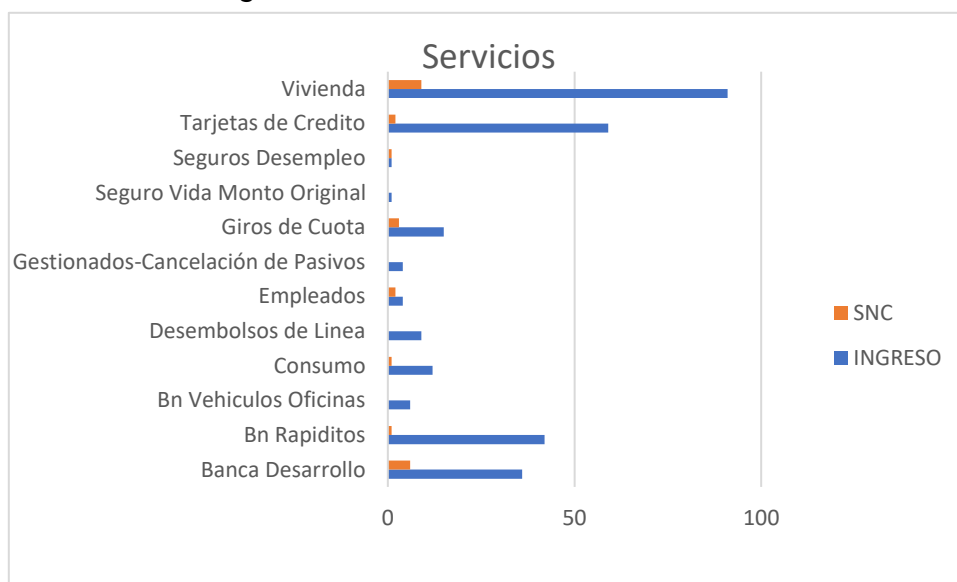
Tipo de servicios brindados en el Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia de Santo Domingo de Heredia, año 2022

SERVICIOS	INGRESOS	SALIDAS NO CONFORMES
Banca Desarrollo	36	6
BN Rapiditos	42	1
BN Vehículos Oficinas	6	
Consumo	12	1
Desembolsos de línea	9	
Empleados	4	2
Gestionados-cancelación de pasivos	4	
Giros de cuota	15	3
Seguro vida monto original	1	
Seguros desempleo	1	1
Tarjetas de crédito	59	2
Vivienda	91	9

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Gráfico 2

Servicios brindados en el Departamento de Crédito del Banco Nacional, agencia de Santo Domingo, año 2022



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

En el gráfico anterior, es posible observar el porcentaje o la cantidad de servicios ingresados. Las principales solicitudes se realizaron según el siguiente orden: vivienda, tarjetas de crédito, BN Rapiditos, Banca de Desarrollo, giros de cuota, consumo, desembolsos en línea, BN Vehículos, oficina, gestionada cancelación- pasivos, empleados, seguro de vida, monto original y seguros de desempleo. El servicio de vivienda es donde se genera la mayoría de las SNC seguido de Banca de Desarrollo. Se le realizó la consulta al encargado de crédito y este menciona que estos dos servicios son los que representan mayor complejidad en sus requisitos, ya que también dependen de factores externos como los avalúos.

Tabla 13

Total de salidas no conformes Departamento de Crédito en el Banco Nacional, agencia de Santo Domingo, año 2022

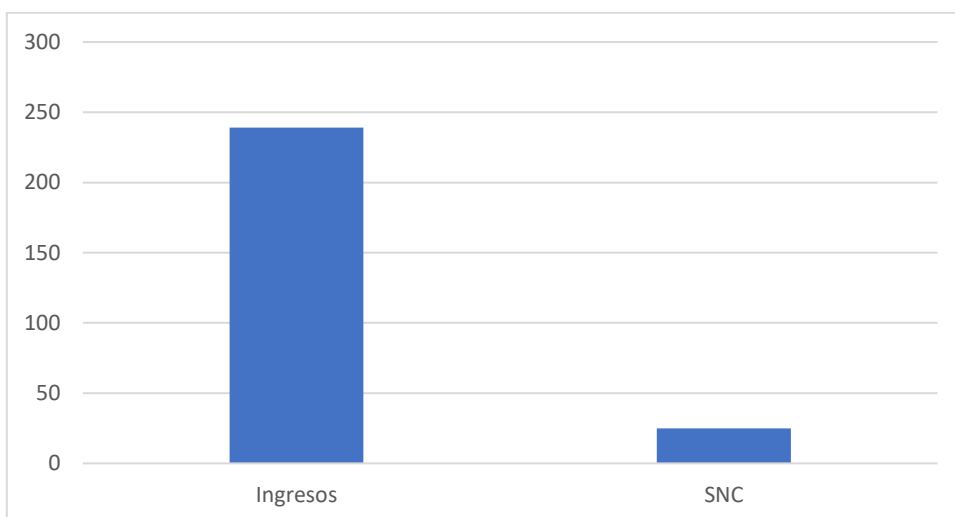
TIPO DE DATOS	CANTIDAD DE CASOS	PORCENTAJE DE SALIDAS NO CONFORMES
Ingresos	239	100%
Salidas no conformes	25	10,46%

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

La anterior tabla 13 representa los casos ingresados durante el año 2022 en la oficina de Santo Domingo de Heredia, así como el porcentaje de las salidas no conformes detectadas en la oficina de Santo Domingo.

Gráfico 3

Total de ingresos y salidas no conformes, Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Gráficamente, es posible observar la cantidad de salidas no conformes en la oficina de Santo Domingo. Durante el año 2022, se gestionaron 239 ingresos de solicitudes de crédito y 25 casos de salidas no conformes.

Tabla 14

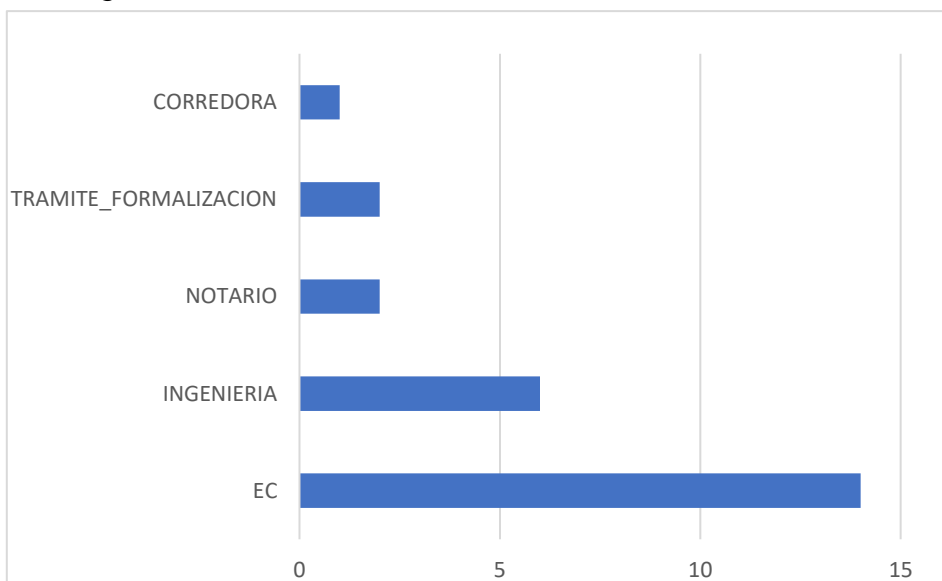
Índices evaluados Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

INDICE EVALUADOR	ES ATRIBUIBLE LA SALIDA NO CONFORME	TOTAL DE SALIDAS NO CONFORMES
EXPERIENCIA CLIENTE	VERDADERO	14
INGENIETRIA	VERDADERO	6
NOTARIO	VERDADERO	2
TRÁMITE Y FORMALIZACIÓN	VERDADERO	2
CORREDORA	VERDADERO	1

Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

Gráfico 4

Índices evaluados Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022



Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

En el gráfico anterior, es posible observar que el mayor porcentaje de casos de salidas no conformes se ha presentado en EC, seguido de ingeniería, notariado, trámites, formalización y, por último, corredora de seguros.

4.4. Taller participativo para identificar las pautas por seguir para la elaboración de una estrategia en la agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

En el taller, a los participantes, se les indicaron las pautas por seguir, iniciando por recalcar la importancia de identificar las acciones por emprender para subsanar las tipologías que se vayan identificando. El espacio destinado para ello fue muy importante, ya que la propuesta no solamente podrá beneficiar a la oficina, sino también al conglomerado en general para identificar una estrategia que permita elaborar una propuesta.

Se realizó un taller participativo con el gerente de la oficina y el aprobador de créditos de la oficina en la agencia de Santo Domingo de Heredia. Las etapas abordadas se visualizan en la siguiente matriz:

Tabla 15

Matriz, categoría y causas de las salidas no conformes Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

Categoría	Causa
Ausencia de requisitos	-Poco o nulo conocimiento
Memorándum mal realizado	-No tiene conocimiento o conocimiento inadecuado
Requisitos incompletos	- El personal crediticio no está revisando los requisitos previos a enviarlo a aprobación. - Ausencia de requisitos.

	- Experiencia del personal en el puesto.
Incumplimiento de normativa	-Ausencia de conocimiento. - Rotación de puestos.
Solicitud de requisitos específicos	-Falta de atención al caso que se presenta.
Flujo mal realizado	- Poco o nulo conocimiento en el tema.
Formularios incompletos	-Es evidente que existe una falta de compromiso y posiblemente de comunicación tanto del ejecutivo como del encargado de crédito. -Experiencia en el puesto.
Mejoramiento	
Errores en formularios	-No se está revisando que los formularios contemplen la información correspondiente.
Falta incluir deudas	-Poco o nulo conocimiento del personal. -No se está revisando adecuadamente los sistemas para conocer las deudas que tienen los clientes. -Interpretación de la información según la base de datos (PROTECTORA, CIC).
Estudios con referencias	- Interpretación de la información.
Falta de claridad de los atestados	- Poco o nulo conocimiento del personal. -Rotación de puestos y falta de experiencia.
Ausencia de estudios	- No se está revisando la lista de chequeo. - Experiencia del personal en el puesto.
Ausencia de formularios	- No se está revisando la lista de chequeo. - Experiencia del personal en el puesto.

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de los datos obtenidos durante la entrevista,

Tabla 16

Rangos de riesgo, Banco Nacional de Costa Rica, Departamento de Riesgos Crediticios, año 2022

Escala	Rango	
ACEPTABLE	0%	9%
CRITICO	10%	100%

Nota: Banco Nacional de Costa Rica., 2023

En la tabla anterior, se muestran los rangos establecidos en la normativa de riesgo crediticio, por lo tanto, todas aquellas oficinas que reporten salidas no conformes con rangos superiores al 10% son clasificadas como críticas. Lo anterior conlleva a determinar que la oficina de Santo Domingo según el porcentaje reportado durante el año 2022 de un 10.46% se clasificó en una escala crítica.

4.5. Taller participativo en la oficina de Santo Domingo de Heredia, año 2022

Se realizó un taller participativo en el cual asistieron cuatro funcionarios: el encargado de crédito, el gerente de la oficina y dos funcionarios de crédito. El taller tuvo como propósito identificar aquellas áreas de mejora, así como las causas de las salidas no conformes, con el fin de elaborar una estrategia para subsanar el problema.

Las técnicas participativas buscan obtener información mediante un grupo de trabajo, como facilitadores y principales actores, siendo las personas expertas en el área.

4.5.1 Primer escenario: Presentación taller

Durante la presentación del taller, a los participantes, se les expusieron los principales objetivos del taller con el fin de buscar soluciones para abordar las salidas no conformes. Por lo tanto, se requirió que el taller fuera meramente participativo.

4.5.2 Segundo escenario: Lluvia de ideas

Se procede con una lluvia de ideas para abordar las ideas. Es importante mencionar que se les indica a los participantes que ninguna idea es mala y, aunque por más simple que parezca, permitirá identificar soluciones.

A continuación, a través de una tabla, se evidencian las ideas fuerza identificadas por los participantes durante la intervención:

Tabla 17

Ideas Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

IDEAS
Ausencia de requisitos
Memorándum financiero mal realizado
Requisitos incompletos
Incumplimiento de las normativas
Solicitud de requisitos específicos
Flujo de caja mal realizado
Formularios incompletos
Mejoramiento
Errores en formularios
Falta incluir deudas en el módulo de capacidad de pago
Estudios con referencias
Falta de claridad de los atestados
Ausencia de estudios
Ausencia de formularios

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de datos obtenidos del taller participativo, 2023

Tabla 18*Estrategia elaborada por los participantes*

Categoría	Causa	Acción	Responsables	Plazo	Frecuencia de revisión
Ausencia de requisitos	Poco o nulo conocimiento	-Revisión semanal de requisitos. -Revisar con la lista de chequeo en la parte de punto de venta que vengan los documentos correspondientes para el tipo de crédito a solicitar, ya sea vivienda, desarrollo consumo.	Encargado de crédito	Último trimestre del año	Semanal
Memorándum financiero mal realizado	No tiene o conocimiento adecuado.	-Tener una capacitación más completa de aprobadores y mantener una guía de los memos por realizar en la aprobación. - Revisar adecuadamente las deudas registradas por la SUGEF, deudas por entes no regulados por SUGEF y plan de inversión. - Realizar un cálculo previo de la capacidad de pago.	Encargado de crédito	Último trimestre del año	Diario
Requisitos incompletos	-El personal crediticio no está revisando los requisitos previos a enviarlo a aprobación. - Para la sustentante, sería lo mismo de	- Revisar la lista chequeo previo por enviar a aprobación. -Capacitación o retroalimentación del personal.	Encargado de crédito	Último trimestre del año	Semanal

	ausencia de requisitos. -Experiencia del personal en el puesto.				
Incumplimiento de las normativas	-Ausencia de conocimiento. - Rotación de puestos	-En el caso del encargado, verificar bien los atestados de los nuevos encargados que no han pasado por puestos de ejecutivo o no tienen una trayectoria amplia en crédito donde deba tener conocimiento de todas las normativas. - Revisar las normativas y políticas de crédito antes de hacer una oferta al cliente.	Encargado de crédito	Último trimestre del año	Semanal
Solicitud de requisitos específicos	Falta de atención al caso que se presenta.	-Revisar el caso los ejecutivos y encargados de crédito juntos y determinar los requisitos específicos. - Si se trata de un crédito para una actividad específica o si se trata de un endeudamiento mayor a los 65 millones, realizar consultas al encargado, o bien, a analistas.	Encargado de crédito	Último trimestre del año	Con cada caso nuevo de crédito
Flujo de caja mal realizado	-Poco o nulo conocimiento en el tema.	-Capacitación de los nuevos ejecutivos y una capacitación más a fondo a los nuevos encargados de crédito y con especial atención a los que no pasaron por puestos de ejecutivos de desarrollo.	Jefatura de encargados de crédito	Último trimestre del año	Mensual

		-Revisar cada uno de los rubros en los flujos, ingresos, gastos costos y demás.			
Formularios incompletos	-Es evidente que existe una falta de compromiso y posiblemente de comunicación, tanto del ejecutivo, como del encargado de crédito. - Experiencia en el puesto.	-Implementar un <i>check list</i> para encargados de los formularios en cada caso en específico. -Revisar adecuadamente las listas de chequeo y cada uno de los formularios como lo indique la normativa.	Encargados de crédito	Último trimestre del año	Semanal.
Mejoramiento					
Errores en formularios	-No se está revisando que los formularios contemplen la información correspondiente.	-Debido a que se puso en marcha el formulario único de Sipco Web, que el mismo sistema indique bien el formulario por utilizar, ya que, en los casos de Banca de Desarrollo, el sistema incluye todos los formularios, por ejemplo, los desembolsos de línea de crédito cuando es uno convencional. - Tratar que los clientes incluyan la información como corresponde - Revisión cruzada entre el ejecutivo y el encargado de crédito antes de su aprobación.	Ejecutivo de crédito	Cada vez que se presente un caso.	Diario
Falta incluir deudas en el módulo de capacidad de pago	-Poco o nulo conocimiento del personal. -No se están revisando adecuadamente los	Revisar detenidamente las deudas del CIC SUGEF y de la protectora de crédito. En el caso de las tarjetas de crédito, el encargado se debe apegar a la	Jefatura de encargados de crédito.	Cada vez que se incluya un caso.	Diario

	<p>sistemas para conocer las deudas que tienen los clientes.</p> <p>-Interpretación de la información según la base de datos (PROTECTORA, CIC).</p>	<p>normativa y no tomarlo a su interpretación.</p> <p>- Revisar CIC y deudas.</p> <p>-Capacitación o retroalimentación.</p>			
Estudios con referencias	- Interpretación de la información.	<p>-Las protectoras revisarlas con detenimiento, en esta se arroja información de deudas y malas referencias comerciales y crediticias.</p> <p>-Capacitación al personal o retroalimentación de los ejecutivos que tienen más experiencia y conocimiento.</p>	Ejecutivo de crédito Encargado de crédito	Último trimestre del año.	Diario
Falta de claridad de los atestados	<p>-Poco o nulo conocimiento del personal.</p> <p>-Rotación de puestos.</p> <p>-Falta de experiencia.</p>	<p>-Los encargados de crédito junto con los ejecutivos pueden revisar los atestados en el momento de comenzar con el caso y determinar si son viables, y revisar los montos, fechas y tipo de atestado.</p> <p>-Revisar información del cliente en cuanto a ingresos y gastos.</p>	Ejecutivo y encargado de crédito	Último trimestre del año	Cada vez que se presente un evento

Ausencia de estudios	-No se está revisando la lista de chequeo. -Experiencia del personal en el puesto.	-Revisar lista de chequeo.	Ejecutivo y encargado de crédito	Último trimestre del año	Cada vez que se presente un evento.
Ausencia de formularios	-No se está revisando la lista de chequeo. -Experiencia del personal en el puesto.	-Revisar lista de chequeo.	Ejecutivo y encargado de crédito	Último trimestre del año	Cada vez que se presente un evento.

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de datos obtenidos en el taller participativo, 2023

CAPÍTULO V: PROPUESTA

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS SALIDAS NO CONFORMES
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO EN LA SUCURSAL DEL BANCO
NACIONAL, AGENCIA SANTO DOMINGO**

5.1 PROPUESTA


En este capítulo, se analizará la propuesta, la cual es de los capítulos más importantes del documento, ya que se van a analizar las respuestas planteadas en la herramienta por los entrevistados, así como las acciones por seguir para prevenir las SNC.

No obstante, es valioso mencionar que la propuesta planteada en la herramienta, principalmente por el encargado de crédito, valorará las razones por las cuales se han ido generando las inconformidades y, por ende, generar un cambio que favorezca a la oficina de Santo Domingo, o bien, al Banco Nacional en general. Si bien es cierto el banco cuenta con una matriz, la nueva que se propuso en la agencia de Santo Domingo viene siendo un complemento a la ya existente. La herramienta del banco se conoce como “control maestro de productos y/o servicios no conformes RE01-PR35MC01”. A continuación, se analizará la propuesta planteada por los entrevistados.

La propuesta registró incidencias y no conformidades, y tiene como fin el identificar y plantear una posible solución a pesar de que la información ingresada por los participantes es correspondiente al mes de marzo. En ese sentido, es posible observar que no existe diferencia en las tipologías planteadas durante el año 2022 (Informe de SNC trimestral y caso Santo Domingo).

Tabla 19

Matriz propuesta Departamento de Crédito, Banco Nacional, agencia Santo Domingo de Heredia, año 2022

	CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA			
	Tipo de proceso	Código	Última revisión	Versión
	salidas no conformes	PR035MC01	Febrero 2021	10
		Página 107 de 1		
Macroproceso	Evaluación de la calidad y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad			
Formulario	Registro de incidencias y no conformidades			

Fecha	Dónde ocurre	Quién afecta	Cuál es la no conformidad específica	Con que frecuencia ocurre	Cuál es la magnitud del impacto	Acciones de mejora (en caso de que sea recurrente)	Se revisa la lista Chequeo	Factores que inciden en la recurrencia de las SNC	Principales errores detectados
01-2023	Sucursal Santo Domingo	Al cliente del BN.	Información incompleta o inoportuna en solicitud de giro de	Mensual	Atraso al cliente en tener disponibles los fondos en su cuenta.	Que los clientes conozcan la cuenta de correo o proceso para enviar sus solicitudes de giro de línea de crédito para no enviarlas a cuentas personales, de manera que se	No debería existir lista de chequeo para este proceso, sino una	Desconocimiento de algunos clientes de cómo realizar una solicitud de línea, lo cual provoca que lo hagan por medio del ejecutivo, y si este no se	Cuando el cliente envía la solicitud de giro no incluye la cuenta a la cual desea que le depositen. Además, no incluyen su número de

			línea de crédito.			prevenga que, si el funcionario no se encuentra en la oficina, la solicitud se atienda y no atrase el proceso de desembolso.	solicitud muy sencilla por medio de I.B. o cuenta de correo.	encuentra en la oficina, se atrase el proceso.	cédula, lo cual podría ocasionar error en el proceso.
02-03-2023	Sucursal Santo Domingo	Oficina Ejecutivos	-Formularios incompletos. -Falta incluir deudas. -Incumple normativa. -Estudios de referencia.	Semanal	BN Rapiditos y tarjetas	-Se le da un correo con las mejoras. -Procedimientos si tiene que ver con matrices de revisión. -Capacitaciones. -Existe un informa de salidas no conformes mensual.	<i>Check list</i> se ve como otro requisito. No se interpretan los estudios que contiene.	-La continuidad y cantidad de trámites ayuda para lograr la experiencia el hecho de hacer uno cada mes no permite apropiarse del conocimiento. -Las rotaciones de personal de nuevos empleados que requieren nuevamente capacitaciones al ser algo nuevo para ellos.	-formularios incompletos. -Deudas no consideradas, tanto a nivel de CIC, como a nivel de protectora. -Normativo cliente con cumple con perfil según ficha. -Falta de interpretación de los estudios de referencia
02-03-2023	Sucursal Santo Domingo	Oficina ejecutivos	-Memo técnico. -Formularios con errores.	Semanal	BN Desarrollo	-Se le da un correo con las mejoras. -Procedimientos si tiene que ver con matrices de revisión -Capacitaciones.	<i>Check list</i> se ve como otro requisito. No se	En Banca de Desarrollo, los casos son diferentes al ser actividades y generaciones de ingreso diferentes. Por ende,	-Se localizan memos muy generalizados sin profundizar en el cliente. -Solicitudes incompletas.

			<ul style="list-style-type: none"> -Falta incluir deudas. -Flujo mal realizado. -Estudios de referencias. 			<ul style="list-style-type: none"> -Existe un informe de salidas no conformes mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> interpretan los estudios que contiene. 	<ul style="list-style-type: none"> siempre cabe opción a cometer errores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay deudas que no se consideran, especialmente las de estudios de referenciación. -Lo anterior afecta los flujos de caja al no incluir las deudas.
02-03-2023	Sucursal Santo Domingo	Oficina ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> -Formularios incompletos. -Falta incluir deudas. -Incumple normativa. -Estudios de referencia. -Mala interpretación de constancias y colillas. 	Semanal	Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> -Se le da un correo con las mejoras. -Procedimientos si tiene que ver con matrices de revisión -Capacitaciones. -Existe un informe mensual de salidas no conformes. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Check list</i> se ve como otro requisito. No se interpretan los estudios que contiene. 	<ul style="list-style-type: none"> En Vivienda, han afectado las disminuciones y los trámites. La continuidad de los casos permite agilizar los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitudes incompletas -No se consideran deudas, ya sea de estudios de CIC o protectora. -A las constancias y colillas, se les dificulta su apreciación.

Nota: Parámetros establecidos por la norma ISO 9001: 2015

Se analiza la información plateada en la matriz por los participantes. Efectivamente, se han venido presentando inconsistencias a la hora de ingresar las solicitudes de crédito. La agencia de Santo Domingo no está lejos de los resultados analizados en el último informe trimestral realizado a nivel general en los meses de abril, mayo y junio del año 2022. En lo referente a la no conformidad, en todos los casos ingresados, se observan errores en los formularios.

En cuanto a la frecuencia de estos de errores, el aprobador determina que hay casos semanales o mensuales, lo cual va dependiendo de aspectos como tipo de crédito, tipo de cliente, garantía, servicio o producto. En relación con la magnitud del impacto, no solo el cliente interno se ve afectado, sino también al cliente externo. En este punto, se debe considerar que la aspiración del banco es ofrecer la mejor experiencia al cliente. Por lo tanto, se debe tener mucho cuidado, ya que es un factor clave para el éxito del conglomerado.

Las acciones de mejora son una estrategia muy importante, ya que permitiría reducir o eliminar las inconformidades. En consecuencia, tomando en cuenta las acciones propuestas, los recordatorios como correos electrónicos, capacitaciones o revisión de procedimientos permitirán subsanar factores que inciden como desconocimiento por rotación de personal, entre otros factores.

Por ende, sería fundamental destacar que el método utilizado por la agencia para reducir las SNC podría convertirse en un ejemplo, principalmente para las zonas que representan altos porcentajes. Al consultarle al encargado cuál método utilizan, el funcionario indicó que el aprobador antes de avalar un crédito, revisa la información. Si el aprobador considera que se debe realizar alguna corrección, se le informa al empleado para que proceda con las respectivas correcciones. Una vez realizado, el empleado ingresa el producto o servicio al sistema para su respectiva aprobación. El aprobador procede con este proceso siempre y

cuando el crédito o servicio se apruebe en la oficina. Es necesario recordar que, anteriormente, se había mencionado que estos créditos se asignan de acuerdo con la matriz del producto, por lo tanto, la lista de chequeo en este punto es una herramienta de control.

5.2 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

El cronograma de la propuesta se realiza con el fin de establecer una línea de tareas o actividades que se ejecutarán en un plazo determinado. Dicho cronograma está compuesto por actividades, indicadores, metas y responsables.

El periodo establecido para el cumplimiento es de aproximadamente un año. Debido a la cantidad de funciones y de disponibilidad de tiempo, se estableció el nivel de seguimiento y cumplimiento mensual. Sin embargo, quedará a criterio de la oficina de Santo Domingo y del Banco Nacional si lo ponen en práctica. El cronograma está sujeto a cambios o modificaciones en caso de que se considere necesario.

5. Capacitación de los nuevos ejecutivos y una capacitación más a fondo a los nuevos encargados de crédito y, con especial atención, a los que no pasaron por puestos de ejecutivos de desarrollo.	Cantidad de empleados capacitados.	100 por ciento de los empleados capacitados	Encargado de crédito																
6. Revisión de cada uno de los rubros en los flujos, ingresos gastos, costos y demás.	Porcentaje de revisión de casos analizados	Seguimiento de los requisitos de flujo de caja	Ejecutivo de crédito																
7. Implementación de un <i>check list</i> para	Número de trámites realizados	Reducción de las SNC	Encargado de crédito																

encargados de los formularios en cada caso en específico.																			
8. Revisión cruzada entre el ejecutivo y el encargado de crédito antes de su aprobación.	Porcentaje de casos de vueltos	Reducción de formularios y casos incompletos	Encargado de crédito y Ejecutivo de crédito																
9. Envío de correo como recordatorio.	Cantidad de funcionarios informados	Ampliación del conocimiento de los empleados en el tema crediticio con aras de mejora.	Encargado de crédito																

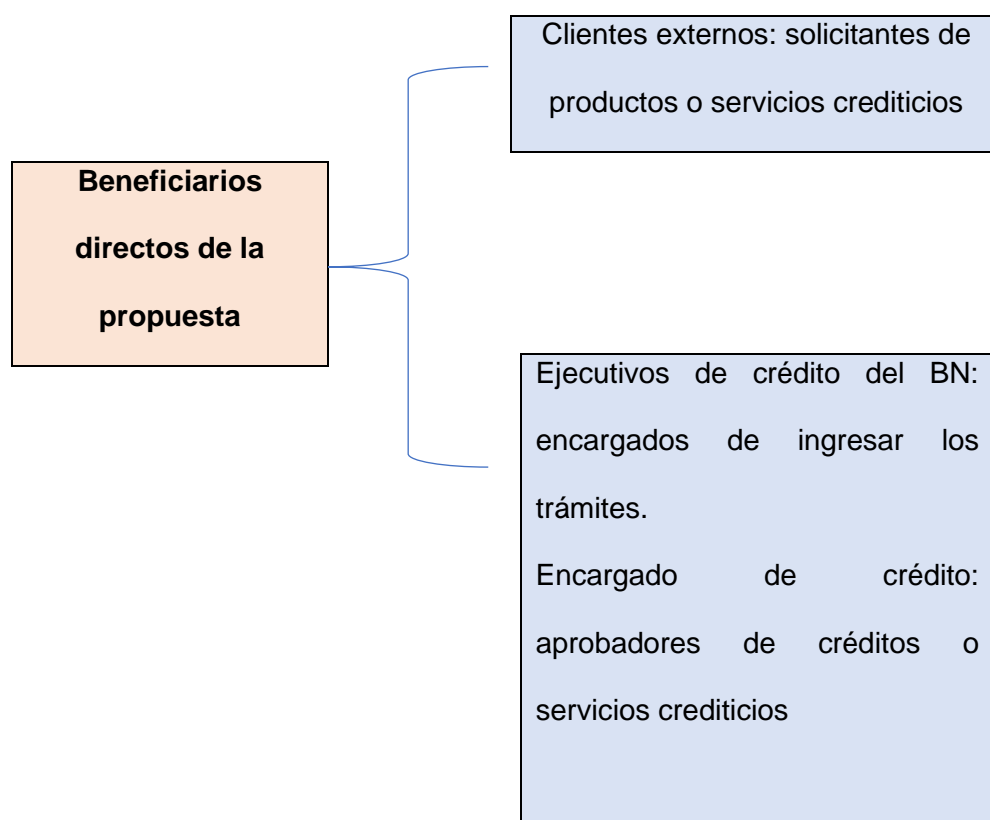
Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

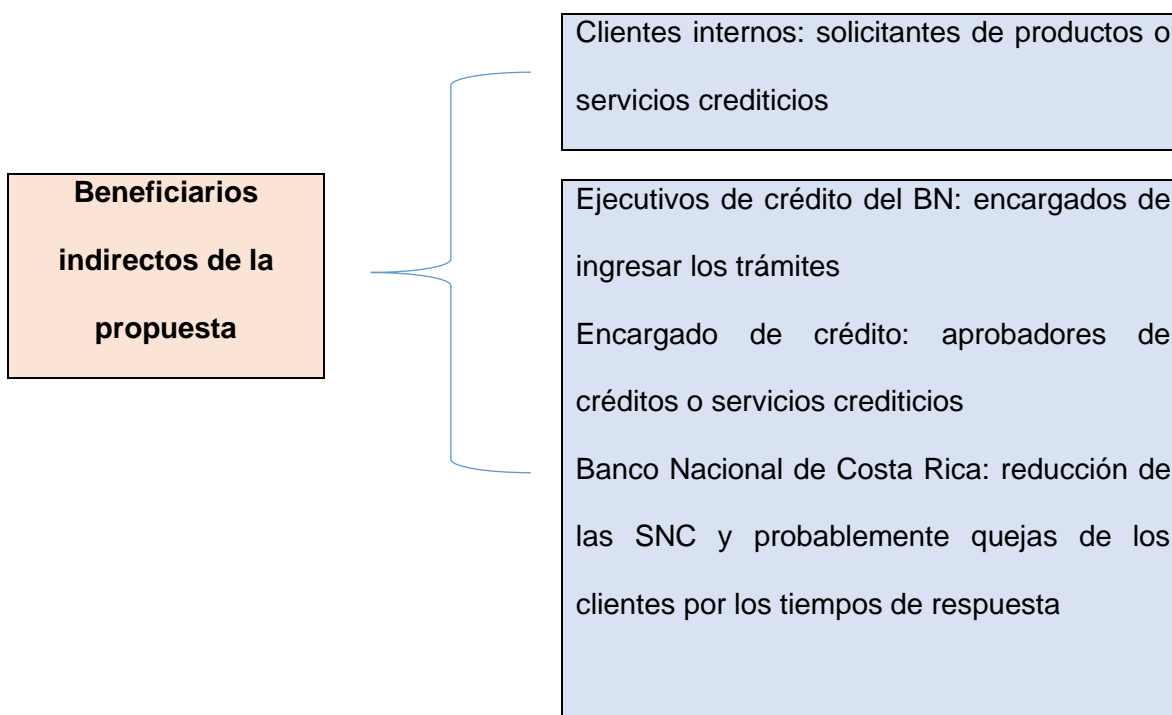
5.3 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene beneficiarios internos y externos. Debido a que el Banco Nacional es un ente que brinda soluciones financieras y está dirigido al público general, debe asegurarse de que sus clientes reciban un servicio de calidad. En la siguiente figura 16, es posible observar los beneficiarios de la propuesta:

Figura 16

Beneficiarios de la propuesta





Nota: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo, 2023

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A pesar de que existe un compromiso, tanto del ejecutivo, como del encargado, los controles han sido insuficientes y poco efectivos para subsanar errores reiterativos, así como las inconsistencias detectadas en el informe de SNC.

Es evidente que la experiencia en el puesto es de suma importancia para minimizar los errores. Debido a los constantes cambios y traslados de los empleados, a pesar de haber sido capacitados en alguna ocasión, no cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar los puestos y la aplicación de la gestión por procesos.

La implementación y seguimiento es de suma importancia para subsanar los errores presentados para la implementación de medidas correctivas en cumplimiento de la Ley General de Control Interno y sus Normas.

El involucramiento de los encargados de crédito es de suma importancia, pues dichos funcionarios son los responsables de gestionar las salidas no conformes y de supervisar la aplicación de las medidas correctivas para reducir la materialización del riesgo.

La propuesta para el seguimiento y control de las salidas no conformes puede proporcionar, al Departamento de Crédito de la agencia Santo Domingo, los elementos básicos para reducir los errores presentados a la hora de gestionar créditos y servicios, y de esta manera, mejorar los compromisos de calidad.

6.2. RECOMENDACIONES

Se debe mantener un adecuado control en la implementación de los procedimientos y normativas para subsanar estos errores. Para ello, es importante promover una adecuada implementación de los procedimientos y normativas para reducir los errores en SNC.

Sería fundamental la retroalimentación de otros ejecutivos con mayor experiencia o de aquellas oficinas que presentan menos errores de SNC. Dentro de las acciones, se podría recomendar capacitar a los empleados y encargados de crédito (zonas con altas incidencias de SNC) que no cuenten con el conocimiento necesario en el puesto.

Las capacitaciones y la retroalimentación son de suma importancia. Por ende, se deben implementar las medidas correctivas establecidas en el plan de acción.

Capacitaciones y retroalimentación entre encargados de créditos. Mejorar el seguimiento a los planes de acción, reforzando el involucramiento de los encargados de créditos, de forma tal que las acciones que se implementen para corregir errores sean concretas, medibles y de ejecución perdurable en el tiempo.

Realizar una evaluación mensual en relación con el cronograma de la propuesta

Para el cumplimiento de la propuesta, se debe implementar un instrumento que permita reducir las SNC de las oficinas, promoviendo una adecuada implementación de los procedimientos para mejorar los resultados de las oficinas

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Anónimo (2018). Implantar un sistema de gestión basado en procesos.
<https://www.sistemas-gestion.es/implantar-sistema-gestion-basado-procesos/>
- Banco Nacional de Costa Rica (2016). Juntos somos progreso.
<https://fddocuments.ec/document/b-n-r-m-st-2016-banco-nacional-de-costa-rica-anualesresumen-me-b-n-r-m-st-2016.html?page=7>
- Banco Nacional de Costa Rica (2021). Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto 2022. https://www.bncr.fi.cr/_cache_44b9/content/1609240000097403.pdf
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos
- Castro, H. y Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Revista Entre Ciencia e Ingeniería*, 1(22), 18 – 25. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v11n22/1909-8367-ecei-11-22-00018.pdf>
- Castro, M. (2019). Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir?
<https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Decurt, L. y Jara, J. (2018). Aplicación del ciclo Deming para mejorar el nivel de servicio en una empresa de transporte de la ciudad de Trujillo (Universidad Privada del Norte, Tesis de grado). Trujillo- Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/187772682.pdf>
- López, S. León, N. y Ospina, D. (2021). *Gestión del cambio organizacional mediante la metodología del modelo Adkar para la adaptación al trabajo remoto como contingencia por la pandemia producto del virus COVID-19*. (Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa). Repositorio Institucional UCC.
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/34499>

- Macías, G. (2018). Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A. (Tesis de grado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2274/1/T-ULVR-2071.pdf>
- Marshall, E., y Toral, J. (2018). Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil. (Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Tesis de grado). Guayaquil.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4285/1/T-ULVR-3556.pdf>
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Revista*; 34 (146): 88-98.
<https://www.redalyc.org/journal/212/21255535009/html/#:~:text=El%20modelo%20de%20Lewin%20consiste,4>).
- Martínez, J. (2020). *Modelos de estructura organizativa*.
<http://www.econosublime.com/2020/03/modelos-estructura-organizativa.html>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*; 27(2). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Ministerio de Fomento (2015). *La gestión de proceso*.
<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). MIDEPLAN promueve implementación de la gestión para resultados en procesos de planificación. <https://www.mideplan.go.cr/mideplan-promueve-implementacion-de-la-gestion-para-resultados-en-procesos-de-planificacion>

Montesinos, S., Vásquez, C., Maya, I., y Gracida, B. (2020). Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming, *Revista Venezolana de Gerencia*; 25 (92): 1863-1883. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>

Parodi, L. (2018). Plan de negocios para la instalación de la clínica Cardiomed, especializada en cardiología, Arequipa 2018. (Universidad Católica de Santa María, Tesis de grado). Arequipa, Perú. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8231/53.0931.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quimi, D. (2019). Sistema de calidad enfocado a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100279#:~:text=ISO%20es%20una%20serie%20de,implementado%20un%20sistema%20de%20calidad

Quiroa, M. (2020). Ciclo de Deming. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html>

Revista Valores (s.f.) *¿El traspaso de mi cuenta de AFORE es una estrategia financiera que yo puedo realizar de manera fácil?* <https://revistavalores.com.mx/el-traspaso-de-mi>

cuenta-de-afore-es-una-estrategia-financiera-que-yo-puedo-realizar-de-manera-facil/

Riquelme, M. (2018). Estrategia operativa. <https://www.webyempresas.com/estrategia-operativa/>

Saltos, M., Muñoz, E., y Rodríguez, L. (2016). Modelo de organización por procesos – Caso de ejemplificación en una institución pública. *Revista Publicando*; 3(7).
file:///C:/Users/dayim/Downloads/Dialnet-ModeloDeOrganizacionPorProcesosCasoDeEjemplificaci-5833483%20(3).pdf

Wolft, E. (2017). El 51% de las tareas laborales podrían automatizarse con la tecnología actual. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/el-51-de-las-tareas-laborales-podrian-automatizarse-con-la-tecnologia-actual-093821857.html?guccounter=1>

ANEXOS

ANEXO 1

CERTIFICADOS ISO-INTECO



**Certificado de Registro de Empresa
Conforme a las exigencias de la norma
INTE/ISO 9001:2015
Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.**

La Asociación Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, ubicada en San José, Costa Rica, certifica que la organización:

National Institute of Standardization Association of Costa Rica, INTECO - San José, Costa Rica, certifies that the organization:



BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

Cumple con los requisitos para el siguiente alcance:

Servicios financieros de colocación en vivienda, consumo, banca de desarrollo y tarjeta de crédito para personas físicas; así como servicios de comercio exterior, gestión y custodia de inversiones, incluida la gestión de medios electrónicos de pago (Adquisición y ATM) y los servicios transversales de apoyo relacionados a la operación.

Complies with the requirements for the following scope:

Financial services for placement in housing, consumption, development banking and credit card for individuals; as well as foreign trade services and investment management and custody, including the management of electronic means of payment (Acquisition and ATM) and the transversal support services related to the operation.

Que opera en las instalaciones ubicadas en:

which are carried out in:

- Zona Comercial Alajuela (10 oficinas, 1 oficina de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Cartago (13 oficinas, 6 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Central (1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Ciudad Quesada (14 oficinas, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Este (13 oficinas, 12 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Heredia (10 oficinas, 3 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Liberia (15 oficinas, 3 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Limón (8 oficinas, 3 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Oeste (8 oficinas, 10 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Pérez Zeledón (9 oficinas, 5 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)
- Zona Comercial Puntarenas (9 oficinas, 5 oficinas de servicios, 1 sucursal de zona)


Director de Servicios de Evaluación

Fecha de emisión: 2012/07/16

Fecha de renovación: 2020/04/28

Fecha de expiración: 2023/07/16

El presente certificado es válido exclusivamente para el proceso descrito, no tiene validez sin su correspondiente alcance de la certificación, donde se indica el servicio, las especificaciones y los documentos normativos aplicables, así como número de registro. En caso de duda siempre prevalecerá el alcance en español.

This certificate is valid only for the process described, is not valid without a corresponding scope of certification, indicating the service, specifications and normative documents, and registration number. In case of doubt the Spanish written scope will prevail over the English written scope.

ES-02-03, Versión 02, Revisión 01



ANEXO 2



CERTIFICATE

INTECO has issued an IQNet recognized certificate that the organization:

BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

has implemented and maintains a

Quality Management Systems. Requirements.

for the following scope:

FINANCIAL SERVICES FOR PLACEMENT IN HOUSING, CONSUMPTION, DEVELOPMENT BANKING AND CREDIT CARD FOR INDIVIDUALS; AS WELL AS FOREIGN TRADE SERVICES AND INVESTMENT MANAGEMENT AND CUSTODY, INCLUDING THE MANAGEMENT OF ELECTRONIC MEANS OF PAYMENT (ACQUISITION AND ATM) AND THE TRANSVERSAL SUPPORT SERVICES RELATED TO THE OPERATION.

which fulfils the requirements of the following standard:

INTE/ISO 9001:2015

Issued on: 2012/07/16 Expires on: 2023/07/16

This attestation is directly linked to the IQNet Partner's original certificate and shall not be used as a stand-alone document

Registration Number: CR-003/01/2012



Alex Stoichitoiu
President of IQNet



Jonathan Pérez
Assesment Services Director

IQNet Partner*
AENOR Spain AFNOR Certification France AFNOR Portugal CCC Cyprus CQC China CQM China CQE Czech Republic Cx Cert Canada CQE HANJIN DGDY Germany ERGIE Certification Group GSI FKIY Seoul FORFORDEMA Haverhill IICORTEC Colombia Inspecta Certification Oy Finland INTECO Costa Rica IRAM Argentina JQA Japan KPC Korea METEC Greece MET Hungary Rando AS Norway NSM Ireland MYCIBOSSE Malawi PCBC Poland Quality Austria Austria RR Russia ISI Israel IQI Slovenia SPKIM QAI International Malaga IQS Switzerland ENAC Romania TSTT St Petersburg Russia TSE Turkey TUQI Berlin

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

ANEXO 3

ENTREVISTA A LA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE MEJORA CONTINUA

1. ¿Se ha alcanzado más eficiencia en los resultados y actividades a partir de la implementación de la gestión por procesos?
2. ¿Se ha mejorado la expectativa en las necesidades de los clientes, tanto internos, como externos durante la implementación de la gestión?
3. ¿Cómo se evalúa la eficacia y eficiencia de la gestión?
4. ¿Posee el BN la estructura requerida para la implementación de la gestión?
5. ¿Está cumpliendo el proceso con su objetivo?
6. ¿Considera usted que existen carencias en la gestión por procesos?
7. ¿Considera usted que se han podido eliminar los reprocesos?
8. ¿Cuáles oportunidades de mejora se pueden implementar?
9. ¿Cuáles propuestas de mejora considera usted que deberían implementarse?
10. ¿Quiénes son los dueños del proceso?

ANEXO 4

ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE MEJORA CONTINUA

1. ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades del Departamento de Planificación Estratégica?
2. ¿Cuáles son las labores del Departamento de Planificación Estratégica?
3. ¿Cuál es la estructura de la organización?
4. ¿Cuántas personas componen este departamento y como están organizadas?
5. ¿Qué tipo de gestión por procesos siguen?
6. ¿A cuáles planes y programas responde la gestión por procesos?

7. ¿Cuáles departamentos de otras áreas están directamente involucrados en la gestión por procesos que desarrollan?
8. ¿Cómo han evaluado la gestión por procesos?
9. ¿Cuáles carencias se han detectado en la gestión por procesos y cómo han tratado de solucionarlas?

ANEXO 5

ENTREVISTA A LOS GESTORES DE PROCESOS

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado la gestión por procesos al BN?
2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?
3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?
4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?
6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?
7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?
8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?
9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?
10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?
11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?
13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?
14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

ANEXO 6

ENTREVISTADO NÚMERO 1

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

En los esquemas modernos de enfoque organizacional, el enfoque por procesos permite brindar una gestión de principio a fin en relación con la entrega de productos y servicios a la necesidad del cliente, ya sea externo o interno. Favorece la definición de indicadores que permitan controlar, medir y mejorar el proceso

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

El mapa de procesos permite la identificación de procesos dentro de la organización, así como sus interacciones. Desde un nivel "0", no nos permite evitar los reprocesos que se dan más en niveles de la ejecución operativa de los procesos.

3. Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

El mapeo de procesos adecuado puede evitar la duplicidad de tareas, ya que procesos y funciones deberían ser temas separados.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Por supuesto. El mapeo de procesos está directamente relacionado con cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes

5. Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

Debería existir una congruencia entre el mapa de procesos y el diseño organizacional de la institución.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Correcto. Además, somos los encargados de ayudar a la organización a comprender lo establecido en el mapa.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Correcto.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

No conozco la matriz a la que hace referencia.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Los reprocesos se trabajan como “devoluciones”. Se investigan las causas de las devoluciones para evitar la recurrencia.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

El principal obstáculo es tener una estructura organizacional que se ajuste al mapeo de procesos institucional.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Correcto.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

Desde nuestra área, se promueve la gestión de procesos y se coordina con el rol de gestor de procesos que se encuentra en cada proceso de la institución

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Correcto. Cada año, se realiza una revisión documental con el propósito de contar con los procedimientos actualizados.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

1. Promover el enfoque organizacional-procesos
2. Comparar las mejores prácticas internacionales (Tipo APQC)
3. Verificar el estado actual de los procesos

ANEXO 7

ENTREVISTADO NÚMERO 2

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

Interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

Sí.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

Sí.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Sí.

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

Que los procesos no se llamen igual que las áreas y cambiar el enfoque funcional por un enfoque por procesos.

6. Comprende usted el mapa de procesos?

Sí.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí, se han desarrollado herramientas como mapa dinámico y motor de búsqueda para agilizar o facilitar el localizar un procedimiento.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

Sí.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Se han reducido, mas no eliminado por completo.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

El pensamiento de los colaboradores de verse como áreas (islas) y no por procesos.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

Capacitaciones y talleres con enfoques por proceso, además del uso correcto del mapa de procesos para la búsqueda de los procedimientos y documentación relacionada para utilizar las últimas ediciones, es decir, las vigentes.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Sí. Se actualizan como mínimo una vez al año, sin embargo, dichos procedimientos se ajustan cuando se da la necesidad de una mejora en ellos.

14. ¿Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

- Proceso de sensibilización, enfoque funcional a un enfoque por procesos.
- Cambiar la representación gráfica del mapa de procesos.
- Diseñar los procesos de punta a punta.

ANEXO 8

ENTREVISTADO NÚMERO 3

1. ¿Qué valor agregado le ha dado al BN la gestión por procesos?

Una adecuada gestión por procesos permitiría impulsar la mejora en forma integral, donde todos los actores pueden visualizar su responsabilidad dentro del proceso, sin embargo, aún hay brechas en el BN que nos hacen tener una mezcla de enfoque funcional y procesos.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

No. El mapa puede ayudar a ordenar las actividades, pero los reprocesos no se relacionan con este orden, sino con elementos de calidad.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

En la medida en que se detallen correctamente las actividades, los recursos y las responsabilidades, sí podría afectar positivamente.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Sí, en la medida en que se comprenda por la organización y haya una cultura organizacional que impulse la mejora y la visión cliente céntrica.

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

Su alineamiento con la nueva estrategia organizacional.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Sí, completamente.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí, puede ser a través de su codificación, o bien, con el motor dinámico de búsqueda.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

No sé a cuál matriz de priorización se refiere.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Se ha avanzado bastante en su eliminación, sin embargo, aún hay oportunidad de mejora en este aspecto.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

Un poco la resistencia al cambio por parte de algunas personas.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí, así es.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

Fuerte comunicación sobre los cambios para sensibilizar a los compañeros sobre la necesidad de cambiar, reducir la resistencia al cambio y modificar la cultura.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Sí, están actualizados. En general, se actualizan como mínimo una vez al año.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

Simplificación de la documentación, fortalecimiento de la comunicación y participación de los miembros del proceso en el proceso de cambio.

ENTREVISTADO NÚMERO 4

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

El poder cubrir de forma satisfactoria, tanto las necesidades de los clientes, como de nuestros propios colaboradores.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

El reproceso como tal no podría evitarse con solo el mapa de procesos o la elaboración de este, ya que se requiere del análisis de proceso interno para eliminar o disminuir este inconveniente.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

No, la duplicidad de funciones se podría disminuir o eliminar cuando se analiza el proceso y se asignan responsables para cada actividad. Sí se podría disminuir la existencia de estas, pero no solo con el mapa.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Sí, así como las nuestras también.

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

La visualización por procesos.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Sí.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

No sé cuál es esa matriz.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Sí, con los estudios que se han desarrollado en las diferentes áreas.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

Que nuestro mapa no está alineado al mapeo por procesos que tenemos.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

Nuestra área es la encargada del sistema de gestión, además de la guía y coordinación de los gestores de procesos que se encuentran en todas las áreas del BN. También fomentamos y contribuimos a la gestión por procesos y no como áreas independientes.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Sí, por directriz, se actualizan cada año, o bien, cuando se requiera modificar algún tema operativo de estos.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

1. Propiciar el enfoque por procesos.
2. Una revisión más exhaustiva de la documentación actual.
3. Buscar mejores prácticas a nivel internacional.

ANEXO 9

ENTREVISTADO NÚMERO 5

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

Actualmente, el banco ha hecho esfuerzos para trabajar en gestión por procesos, sin embargo, aún nos encontramos con un enfoque funcional.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

Bien definidos los procesos de punta a punta dentro del mapa de procesos, deben evitarse los reprocesos.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

Sí, eso es parte fundamental de la gestión por procesos.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Sí, correcto, ya que la propuesta tiene a los grupos de valor en el centro.

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

El mapa está funcional. Estamos proponiendo hacerlo en gestión por procesos.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Sí.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

Sí.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Se han hecho los esfuerzos.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

Nosotros no lo vemos a nivel de departamento, sino a nivel institucional. No existe cultura en verse como proceso.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí, correcto.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

NO HUBO RESPUESTA.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Se tiene establecido la revisión al menos una vez al año, sin embargo, si el proceso cambia, se debe actualizar la documentación relacionada.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

1. Sensibilizar a la gente BN en el tema de gestión por procesos.

2. Ajuste del mapa de procesos.
3. Mapeo de procesos de punta a punta.

ANEXO 10

ENTREVISTADO NÚMERO 6

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

La gestión por procesos le permite, al banco, mejorar, en forma continua, sus procesos, ya que se tiene como fin optimizar los flujos de trabajo. Al mismo tiempo, se logra una mayor sinergia entre las partes.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

Sí, la elaboración del mapa de procesos permite evitar los reprocesos, ya que facilita la comunicación entre las diferentes áreas, buscando su alineamiento con la estrategia institucional y definiendo los procesos desde los niveles principales.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

Correcto, ya que, en gran medida, permite de una mejor forma la definición de las responsabilidades y los roles.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Sí, todas las empresas desarrollan procesos, lo cual les permite añadir valor a sus producto o servicios, pero es necesario que sean definidos de forma correcta, lo cual se logra en gran medida gracias al mapa de procesos.

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?

Que se oriente de mayor forma hacia un enfoque por procesos y no funcional.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Sí, desde el Área de Arquitectura Empresarial, es indispensable la comprensión del mapa de procesos.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí, desde el Área de Arquitectura Empresarial, es indispensable saber cómo se localizan los procedimientos de la mejor forma.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

Desconozco que existe una matriz de priorización de procesos.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

No, se trabaja en forma constante en el análisis de causa raíz, investigando las devoluciones y comprendiendo las situaciones que las generaron, pero no puede decirse que los reprocesos fueron eliminados.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

La gestión por procesos realiza “en forma horizontal”, por lo tanto, se entiende que, en un mismo proceso, pueden intervenir personas de diferentes áreas. Sin embargo, alguna de ellas no comprende esto y su visión impide el desarrollo de la gestión por procesos.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí, dada la naturaleza del área, los colaboradores sí aplican los procedimientos.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

A nivel institucional, se creó la figura de gestor por procesos.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Sí, existe un cronograma para la actualización documental que se realiza de manera anual.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

- Talleres o sesiones con el fin de explicar a las áreas los riesgos a los que se exponen por el cuándo no se apegan a los procedimientos.
- Explicar, a nivel institucional, la importancia de la gestión por procesos y la necesidad de abandonar el enfoque funcional.
- Generar espacios para que los usuarios de los procedimientos planteen mejoras u oportunidades de mejora, por ejemplo, formatos.

ANEXO 11

RESULTADO DE LAS ENCUESTA

1. ¿Qué valor agregado le ha proporcionado, al BN, la gestión por procesos?

En los esquemas modernos de enfoque organizacional, el enfoque por procesos permite brindar una gestión de principio a fin la entrega de productos y servicios a la necesidad del cliente ya sea externo o interno. Además, favorece la definición de indicadores que permitan controlar, medir y mejorar el proceso.

2. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos permite evitar reprocesos?

El reproceso como tal no podría evitarse con solo el mapa de procesos o la elaboración de este, ya que se requiere del análisis de proceso interno para eliminar o disminuir este inconveniente.

3. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar duplicidad de funciones?

Sí, eso es parte fundamental de la gestión por procesos.

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Por supuesto, el mapeo de procesos está directamente relacionado con cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes

5. ¿Si tuviera que mejorar algo en el mapa de procesos, qué sería?**RECOMENDACIONES**

- Debería existir una congruencia entre el mapa de procesos y el diseño organizacional de la Institución
- Que los procesos no se llamen igual que las áreas y cambiar el enfoque funcional por un enfoque por procesos.

6. ¿Comprende usted el mapa de procesos?

Correcto. Además, somos los encargados de ayudar a la organización a comprender lo establecido en el mapa.

7. ¿Sabe usted cómo localizar un procedimiento en el menor tiempo posible en el mapa de procesos?

Sí.

8. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que presenta?

El 50% de los encuestados no conoce la matriz de priorización.

9. ¿Se han podido eliminar los reprocesos?

Se han reducido, mas no eliminado por completo.

10. ¿Cuáles han sido las dificultades u obstáculos que se han tenido para la implementación de la gestión por procesos en su departamento?

El pensamiento de los colaboradores de verse como áreas (islas) y no por procesos.

11. ¿En su departamento o unidad, todos los colaboradores conocen y aplican los procedimientos establecidos?

Sí.

12. ¿Cuáles actividades se han desarrollado para propiciar la implementación de los procesos y procedimientos en su oficina?

Solo una persona realiza capacitaciones y talleres.

13. ¿Se encuentran los procedimientos de su departamento o unidad debidamente actualizados? ¿Cada cuánto tiempo se aplican las actualizaciones?

Sí, por directriz, se actualizan cada año, o bien, cuando se requiera modificar algún tema operativo de estos.

14. Proponga tres acciones de mejora para fortalecer la implementación de los procesos y procedimientos en el BN.

- Proceso de sensibilización, enfoque funcional a un enfoque por procesos.
- Comparar las mejores prácticas internacionales (Tipo APQC)

- Talleres o sesiones con el fin de explicar a las áreas los riesgos a los que se exponen por el cuándo no se apegan a los procedimientos.
- Explicar a nivel institucional la importancia de la gestión por procesos y la necesidad de abandonar el enfoque funcional.
- Generar espacios para que los usuarios de los procedimientos planteen mejoras u oportunidades de mejora, por ejemplo, formatos.

ANEXO 12**Matriz de actividades crediticias CIPAC – Punto de venta**

ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
Trámite inicial de crédito	Punto de venta
Informar requisitos, llenar y firmar todas las fórmulas (Imprimir)	Punto de venta
Calcular de capacidad de pago (con CIC autorizado)	Punto de venta
Proceder al cobro de los estudios de registro e informes confidenciales establecidos en el manual de comisiones del BN	Punto de venta
Congelar fondos para pago de avalúos y kilometraje para avalúos	Punto de venta
Definir y verificar las comisiones del crédito	Punto de venta
Crear solicitud de crédito en SIACC	Punto de venta
Completar orden de trabajo y enviar requisitos externos en sobre, junto con orden de trabajo al CIPAC. La orden de trabajo debe indicar, con detalle, las negociaciones pactadas con el cliente (excepciones, VB etc.) Todo tipo de trámite de crédito debe ser solicitado por medio de la orden de trabajo (inspección por avance, solicitud de subpréstamos o cuotas pendientes, reexpresión, entre otros.	Punto de venta
Recepción, revisión y verificación de documentos (requisitos para cada uno de los procesos)	CIPAC
Realizar débito para pago de avalúo y kilometraje (monto congelado)	CIPAC Y PUNTO DE VENTA
Confección del expediente de crédito.	CIPAC Y PUNTO DE VENTA

Impresión de estudio protectora de crédito	CIPAC Y PUNTO DE VENTA
Asignar, realizar y crear garantía en SIACC de los avalúos	CIPAC
Excepciones del rol de avalúos	PV-Dir. Reg
Generar carátula	CIPAC
Análisis financiero nuevo	
Validación en la presentación de Información financiera conforme a la normativa vigente	CIPAC
Elaboración de análisis financiero	CIPAC
Actualización del nivel de capacidad de pago en SIACC	CIPAC
Formalización	
Aprobación en el sistema y comunica al CIPAC, créditos Grupo 1 y nivel de comportamiento de pago 2 (N 2)	Punto de venta
Aprobación en el sistema, créditos Grupo 2	CIPAC
Comunicar, por diferentes medios, la aprobación al punto de venta, incluyendo el envío de la carátula de constitución del crédito	CIPAC
Generar y enviar documentos legales	CIPAC
Matricular al cliente en BN-PAR para operaciones de crédito nuevas	CIPAC
Recoger firmas documentos legales y comunicar a CIPAC	Punto de venta
Asignar, comunicar (vía correo) y entregar el expediente al notario (envío de copia de la carátula)	CIPAC
Revisión, corrección y envío de borrador de escritura recibida por correo electrónico al notario	CIPAC
Realizar el desembolso del crédito con base en la carátula	CIPAC/ Punto de venta

Archivo	
Enviar documentos firmados al CIPAC. El plazo máximo de envío es un día hábil después de recogidas las firmas.	Punto de venta
Al tercer día, el expediente será archivado. Cualquier documento faltante será responsabilidad de la oficina.	CIPAC
Archivo de expedientes (las oficinas con archivo en el CIPAC)	CIPAC
Entrega de sobres de garantía a las oficinas (créditos cancelados con custodia en CIPAC)	CIPAC
Entrega de documento legal al cliente (créditos cancelados con custodia en CIPAC)	Punto de venta
Muestras solicitadas al archivo (auditoría, SUGEF, oficinas)	CIPAC
Control de escrituras pendientes de inscribir de créditos tramitados en el CIPAC y pago de honorarios	CIPAC
Custodia de títulos valores en garantía	Punto de venta
Verificación de que las operaciones y otros servicios vigentes se encuentren al día previo a la solicitud de desembolsos de líneas o giros de cuota (para clientes de Grupo 1, se debe verificar que se cumpla con la normativa vigente en cuanto al seguimiento).	Punto de venta
Cobro judicial	
Establece arreglos de pago en cobro administrativo, lo incluye en el SIACC e informa y envía al CIPAC vía correo electrónico y física. Este debe estar debidamente firmado por las partes.	Punto de venta
Procede con el cobro de conformidad con los parámetros establecidos en la normativa vigente	CIPAC
Responsabilidad del estado de la cartera (morosidad)	Punto de venta

Gestión de normalización de sobregiros no autorizados	Punto de venta
Seguimiento de arreglo de pago	Punto de venta
Seguimiento de arreglo de pago de operaciones contabilizadas en cobro judicial con y sin proceso	CIPAC
Da seguimiento y responde alarmas auditor virtual	Punto de venta
Envía finiquito y arreglo de pago al CIPAC en un plazo máximo de tres días posteriores a la firma del mismo por las partes involucradas. En caso contrario, se procederá a realizar finiquito unilateral con la salvedad de que cualquier condena en costas será responsabilidad del punto de venta.	Punto de venta
Confirma con CIPAC gastos procesales para proceder con arreglo de pago	Punto de venta
Solicitar la reactivación de los procesos	Punto de venta
En caso de liquidaciones de empresas	Abogado Regional
Coordina nombramiento de depositario judicial con el punto de venta.	CIPAC
Responsabilidad de asumir el puesto de depositarios judiciales	Encargado de Bienes Temporales de la Dirección Regional
Solicita confección de avalúos desactualizados.	CIPAC
Actualización de pólizas y actualización en SIACC CJ	CIPAC
Recomendación de instrucciones de procedimiento en remates judiciales	CIPAC
Avala o rechaza las instrucciones de remate.	Punto de venta
Suministra la instrucción de remates al abogado.	CIPAC

Suspende remates en caso de operación regularizada.	Punto de venta
Suspende remates sin regularizar.	Gerencia /Subgerencia y Directores Regionales
Solicita suspensión definitiva del proceso judicial.	Punto de venta
Comunica suspensión definitiva de procesos judiciales al abogado.	CIPAC
Documenta casos para la Comisión de Abogacía.	CIPAC
Reserva de préstamos	
Solicita, a la Contabilidad General, el inicio de proceso para pasar a reserva (envío de listas).	CIPAC
Realiza proceso contable de cambio de estado a reserva.	CIPAC
Realiza informe mensual de reserva (Balance contable).	Punto de venta
Realiza aplicación pago y cancelaciones.	Punto de venta
No seguimiento	
Solicita criterio del abogado para declarar operación por incobrable	CIPAC
Adjunta resoluciones	CIPAC
Refrenda a carátula no seguimiento, de acuerdo con lo normado	Directores Regionales/ Directores CIPAC
Custodia del expediente trasladado a no seguimiento y brinda seguimiento de acuerdo a lo normado	Punto de venta
Administración y control de bienes temporales	
Elabora expediente de bienes temporales.	CIPAC
Resguarda, custodia y tramita todo lo relacionado con la administración de bienes temporales.	Encargado de Bienes de la Dirección Regional
Solicita liquidar los saldos al descubierto del crédito contra la cuenta de provisión.	CIPAC

Clientes Grupo 1	
Envío expediente	Punto que tramita
Revisión del expediente (puntos de seguimiento)	CIPAC
Confección de expediente de seguimiento (celeste)	CIPAC
Archivo de expediente grupo 1	CIPAC
Archivo de documentos enviados	CIPAC
Revisión de mitigación y categorías de riesgo	DR - Punto de venta CN
Calificación mensual del nivel de capacidad de pago	DR - Punto de venta CN
Cambio de tasa por recalificación de cliente	DR - Punto de venta CN
Atención de muestra para revisión (auditoría, SUGEF, etc.)	CIPAC
Contestación de informes de auditoría	Punto de venta
Contestación de informes de auditoría sobre observaciones a procesos de CIPAC	CIPAC
Preparar y tramitar apelaciones de clientes recalificados	Punto de venta - D.R.
Entrega de documentación para respuesta de informes de auditoría	CIPAC
Solicitar o realizar informes técnicos de seguimiento (cuando amerita).	Punto de venta
Realizar informe técnico (cuando amerita)	CIPAC
Inspecciones para control de garantías	CIPAC
Solución de alarmas SISECRE	Punto de venta
Pólizas de agente externo (nuevas emisiones, renovaciones y actualización en SISEG.)	Punto de venta
Foliar expediente criterio 1	Punto que tramita

Pólizas	
Enviar solicitud de emisión de póliza	Punto de venta BN Seguros
Confección y envío de formularios otras pólizas (incendio, auto, comercial, etc.)	BN-Seguros Punto de venta
Enviar al punto de venta copia de avalúo para la confección de póliza de incendio	CIPAC
Enviar al punto de venta copia de factura proforma para la confección de póliza de prendas	CIPAC
Archivar en los expedientes de crédito los documentos relacionados con emisiones, renovaciones y otros documentos relacionados con las pólizas de seguros	CIPAC
Llevar auxiliares de pólizas	Punto de venta
Renovación de pólizas	BN-Seguros
Solicitud, a BN Seguros, la modificación de condiciones en pólizas vigentes	Punto de venta
Solución a modificaciones en condiciones de pólizas vigentes	BN-Seguros
Devolución de dineros de la 242 en la cancelación	Punto de venta
Recepción solicitud de indemnización por siniestro	Aseguradora y punto de venta
Trámite de siniestro	
Análisis técnico crédito nuevo menor a 200 mil dólares/seguimiento	
Solicitud de realización de avalúo /informe técnico	Punto de venta/CIPAC
Verificación de que la documentación cumpla con los requisitos establecidos.	Punto de venta/CIPAC

Enviar solicitud de realización de avalúo /informe técnico al CIPAC junto con los documentos	Punto de venta
Realización, actualización en SIACC y archivo del avalúo	CIPAC
Inspecciones	
Realización, actualización en SIACC y archivo de inspecciones	CIPAC
Temas varios	
Informe de generadores o no generadores	CN
Capacitación y comunicación de los productos nuevos de crédito	Banca asociada al producto
Informes: GIE, pagos irregulares, corrección de tasas, garantías.	CN Punto de venta
Proyecciones de demanda de trámite y formalización	Subgerencia Comercial
Proyecciones de demanda de seguimiento	Subgerencia de Riesgo
Proyecciones de demanda de cobro judicial	Subgerencia de Riesgo

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de información obtenida por el Banco Nacional, Departamento de Crédito, 2019

ANEXO 13

Matriz promesas de calidad

Tipo de caso	Garantía	Tipo de cliente	Servicio	Tiempo de repuesta en días	Aprobación tradicional	Aprobación con verificación	Aprobación sin verificación
Otorgamiento	Back to back	A con atestados	Banca de Desarrollo	2	2.5	0	2
	Back to back	A sin atestados	Banca de Desarrollo	2	2.5	0	2
	Back to back	Cliente B	Banca de Desarrollo	2	2.5	0	2
	Back to back	Cliente C	Banca de Desarrollo	2	2.5	0	2
	Tarjeta de crédito	A con atestados	Banca de Desarrollo	7	7	0	6

	Tarjeta de crédito	A sin atestados	Banca de Desarrollo	6	7	0	6
	Tarjeta de crédito	Cliente B	Banca de Desarrollo	13	13	0	11
	Tarjeta de crédito	Cliente C	Banca de Desarrollo	13	13	0	11
	Hipotecario común	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	22	0	17
	Hipotecario común	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	19	0	17
	Hipotecario común	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	27	0	22
	Hipotecario común	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	27	0	22
	Mobiliaria	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	10	0	5

	Mobiliaria	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	7	0	5
	Mobiliaria	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	15	0	10
	Mobiliaria	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	15	0	10
	Pagaré	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	5	0	4
	Pagaré	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	5	0	4
	Pagaré	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	7	0	5
	Pagaré	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	7	0	5
	Prendaria	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	7	0	6

	Prendaria	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	7	0	6
	Prendaria	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	13	0	11
	Prendaria	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	13	0	11
	Hipotecaria abierta	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	22	0	17
	Hipotecaria abierta	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	19	0	17
	Hipotecaria abierta	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	27	0	22
	Hipotecaria abierta	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	27	0	22
	Fiduciaria	A con atestados	Banca de Desarrollo	-	5	0	4

	Fiduciaria	A sin atestados	Banca de Desarrollo	-	5	0	4
	Fiduciaria	Cliente B	Banca de Desarrollo	-	7	0	5
	Fiduciaria	Cliente C	Banca de Desarrollo	-	7	0	5
	Pagaré	A con atestados	BN Rápidos	-	3	0	2
	Pagaré	A sin atestados	BN Rápidos	-	3	0	2
	Pagaré	Cliente B	BN Rápidos	-	5	0	3
	Pagaré	Cliente C	BN Rápidos	-	5	0	3
	Back to back	A con atestados	BN Rápidos	-	3	0	2
	Back to back	A sin atestados	BN Rápidos	-	3	0	2
	Back to back	Cliente B	BN Rápidos	-	5	0	3

	Back to back	Cliente C	BN Rápidos	-	5	0	3
	Prendaria	A con atestados	BN Vehículos Nuevos y Usados	7	-	-	-
	Prendaria	A sin atestados	BN Vehículos Nuevos y Usados	7	-	-	-
	Prendaria	Cliente B	BN Vehículos Nuevos y Usados	13	-	-	-
	Prendaria	Cliente C	BN Vehículos Nuevos y Usados	13	-	-	-
	Pagaré	A con atestados	Consumo	-	7	0	6
	Pagaré	A sin atestados	Consumo	-	7	0	6

	Pagaré	Cliente B	Consumo	-	13	0	11
	Pagaré	Cliente C	Consumo	-	13	0	11
	Back to back	A con atestados	Consumo	-	5,5	0	5,25
	Back to back	A sin atestados	Consumo	-	5,5	0	5,25
	Back to back	Cliente B	Consumo	-	10,5	0	10,25
	Back to back	Cliente C	Consumo	-	10,5	0	10,25
	Back to back y prendaria	A con atestados	Desembolsos en línea	2,5	-	-	-
	Back to back y prendaria	A sin atestados	Desembolsos en línea	2,5	-	-	-
	Back to back y prendaria	Cliente B	Desembolsos en línea	2,5	-	-	-
	Back to back y prendaria	Cliente C	Desembolsos en línea	2,5	-	-	-

	Prendaria	A con atestados	Empleados	22,5	-	-	-
	Prendaria	A sin atestados	Empleados	19,5	-	-	-
	Prendaria	Cliente B	Empleados	27,5	-	-	-
	Prendaria	Cliente C	Empleados	27,5	-	-	-
	Pagaré	A con atestados	Empleados	16,5	-	-	-
	Pagaré	A sin atestados	Empleados	13,5	-	-	-
	Pagaré	Cliente B	Empleados	21,5	-	-	-
	Pagaré	Cliente C	Empleados	21,5	-	-	-
	Pagaré	A con atestados	Gestionados cancelación de pasivos	7	-	-	-

	Pagaré	A sin atestados	Gestionados cancelación de pasivos	7	-	-	-
	Pagaré	Cliente B	Gestionados cancelación de pasivos	7	-	-	-
	Pagaré	Cliente C	Gestionados cancelación de pasivos	7	-	-	-
	Prendaria	A con atestados	Gestionados cancelación de pasivos	8	-	-	-
	Prendaria	A sin atestados	Gestionados cancelación de pasivos	8	-	-	-

	Prendaria	Cliente B	Gestionados cancelación de pasivos	14	-	-	-
	Prendaria	Cliente C	Gestionados cancelación de pasivos	14	-	-	-
	Pagaré	A con atestados	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Pagaré	A sin atestados	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Pagaré	Cliente B	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Pagaré	Cliente C	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Prendario	A con atestados	Giros de cuotas	3	-	-	-

	Prendario	A sin atestados	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Prendario	Cliente B	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Prendario	Cliente C	Giros de cuotas	3	-	-	-
	Pagaré	A con atestados	Tarjeta de crédito	-	3	0	2
	Pagaré	A sin atestados	Tarjeta de crédito	-	3	0	2
	Pagaré	Cliente B	Tarjeta de crédito	-	10	0	7
	Pagaré	Cliente C	Tarjeta de crédito	-	10	0	7
	Hipoteca común	A con atestados	Vivienda	12	-	-	-

	Hipoteca común	A sin atestados	Vivienda	12	-	-	-
	Hipoteca común	Cliente B	Vivienda	15	-	-	-
	Hipoteca común	Cliente C	Vivienda	15	-	-	-
	Mobiliaria	A con atestados	Vivienda	12	-	-	-
	Mobiliaria	A sin atestados	Vivienda	12	-	-	-
	Mobiliaria	Cliente B	Vivienda	15	-	-	-
	Mobiliaria	Cliente C	Vivienda	15	-	-	-
	Hipoteca abierta	A con atestados	Vivienda	12			
	Hipoteca abierta	A sin atestados	Vivienda	12			

	Hipoteca abierta	Cliente B	Vivienda	15			
	Hipoteca abierta	Cliente C	Vivienda	15			
	Prendaria	A con atestados	Vivienda	22,5			
	Prendaria	A sin atestados	Vivienda	19,5			
	Prendaria	Cliente B	Vivienda	27,5			
	Prendaria	Cliente C	Vivienda	27,5			

Nota: Elaboración propia de la investigadora a partir de datos obtenidos del CFBNCR, 2023



