

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA

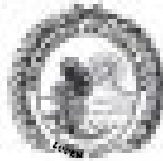
***“ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS
DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN A LA DIRECCION CORPORATIVA DE
RIESGO DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA”***

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración Pública

ANGIE ANGULO ARIAS
SUSSY VEGA VINDAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Agosto, 2009



ACTA # 304

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, a las diecisiete horas del cinco de agosto del dos mil nueve, se procedió a la discusión pública del trabajo final de graduación intitulado " **Elaboración de los Manuales de Procedimientos de los departamentos que componen a la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica**" de las estudiantes Angie Franciny Angulo Arias y Sussy Eugenia Vega Vindas, quienes para graduarse se acodieron a la opción de Práctica Dirigida.

El tribunal examinador estuvo integrado por la MSc. Mavela Cubillo Mora, quien presidió, Lic. Walter Bustillos Sequeira como tutor, MBA. Olman Villarreal Guzmán como lector, MSc. Raudin Meléndez Rojas como lector, MSc. Leonardo Castellón Rodríguez, quien actuó como secretario de la sesión.

Este acto se realizó en vista de que los expedientes respectivos se encontraron conformes. Las estudiantes hicieron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del tribunal las interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado.

Terminada satisfactoriamente la discusión pública, la Presidenta de la misma les otorgó el grado de **Licenciadas en Administración Pública a:** Angie Franciny Angulo Arias y Sussy Eugenia Vega Vindas y les advirtieron de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el Calendario Universitario para su juramentación y para que reciban su correspondiente diploma.


MSc. Mavela Cubillo Mora


MBA. Olman Villarreal Guzmán


MSc. Leonardo Castellón Rodríguez


Sussy Eugenia Vega Vindas


Lic. Walter Bustillos Sequeira


MSc. Raudin Meléndez Rojas

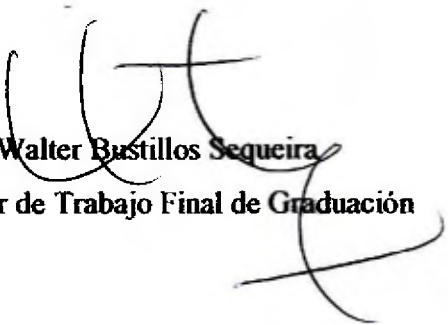

Angie Franciny Angulo Arias

San Pedro, Jueves 17 de Setiembre del 2009

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Asuntos Estudiantiles

De conformidad con lo solicitado por el comité respecto a la corrección del Trabajo Final de Graduación **“ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN A LA DIRECCION CORPORATIVA DE RIESGO DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA”**, hago constar que las estudiantes llevaron a cabo dichas correcciones y por ende se da por concluida la version final del trabajo.

Atentamente,



Lic. Walter Bustillos Sequeira
Tutor de Trabajo Final de Graduación

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por llenar mi vida de bendiciones, porque a Él le debo todo.

A mi madre, por su amor, comprensión, apoyo incondicional, por sus largas noches a mi lado, por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia, por hacer posible mi sueño que con el pasar de los años también se convirtió en el suyo.

A mis hermanos Mack, Mayleen y Juan, por sus consejos y ayuda en la consecución de esta meta porque sin ellos esto no sería posible.

A mis sobrinos; Hillary y Diego, por ser la luz de mi vida y llenarla de alegría.

A mi novio Ricardo, por creer en mí y brindarme su apoyo en cada instante de mi vida, por ser mi inspiración, mi amigo, mi confidente.

A Sussy, mi compañera y amiga, por nunca dejarme vencer y compartir conmigo la consecución de tan ansiado sueño.

Angie

DEDICATORIA

A Dios, por que a lo largo de mi vida ha sido mi guía y la fuerza para seguir luchando para lograr mis metas.

A mis padres por todo lo que me han dado, por el apoyo incondicional, y sobre todo, por que me enseñaron a luchar por mis sueños.

A mis hermanos por toda la ayuda que me brindaron y por las palabras de aliento que me permitieron no rendirme.

A mi esposo por el apoyo y la comprensión que me ha demostrado todo este tiempo.

A mi compañera y amiga Angie, por lo que hemos compartido y logrado juntas.

Sussy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por que sin Él esto que llamamos vida no lo sería, por darnos la fortaleza y sabiduría para lograr la consecución de este sueño.

Gracias a nuestro grupo asesor, por brindarnos su ayuda en este largo proceso, por ayudarnos a definir nuestras ideas y convertirlas en este logro, muy especialmente al Profesor Raudín Meléndez.

A la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional por abrimos las puertas y confiar en nosotras para realizar dicho proyecto.

A nuestros jefes por el tiempo brindado para la consecución de esta meta.

A todas las personas que de una u otra forma han puesto su grano de arena para que este proyecto sea hoy una realidad.

¡Gracias a todos!

Angie y Sussy

INDICE GENERAL

	Página
Dedicatorias	2
Agradecimientos	4
Índice General	5
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	8
Capítulo I: Objetivos y Antecedentes.	12
1.1 Objetivos de la Investigación	13
1.2 Antecedentes	13
1.3 Justificación	14
1.4 Alcance	15
1.5 Limitaciones	15
Capítulo II: Marco Teórico de Referencia.	17
2.1 Definiciones de las Normas ISO	18
2.1.1 Norma ISO 9001:2000	20
2.1.2 Norma ISO 10013:2001	23
2.2 Ley General de Control Interno Nº 8292	26
2.3 Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización	32
2.4 Teoría General de los Sistemas	33
Capítulo III: Marco Metodológico.	38
3. Párrafos Introdutorios	39
3.1 Método de Investigación	40
3.1.1 Plantear el Problema de Investigación	40
3.1.1.1. Concepción de la idea inicial	40
3.1.1.2. Análisis de los antecedentes del problema	40
3.1.1.3. Establecimiento de los objetivos de la investigación	41
3.1.1.4. Presentación de la Propuesta de Práctica Dirigida	41
3.1.2. Realización de la Investigación	41
3.1.2.1. Elaboración del marco teórico	41
3.1.2.2. Definición del tipo de Investigación	43
3.1.2.3. Diseño de la Investigación	43
3.1.2.4. Elaboración del método y técnicas a utilizar	44
3.1.2.5. Construcción del Universo de la Investigación	44
3.1.2.6. Aplicación de las técnicas de investigación	44
3.1.2.7. Análisis y estructuración de los datos obtenidos	44

3.1.3. Elaboración del Informe	45
3.1.3.1. Redacción de los capítulos	45
3.1.4. Presentación del Informe	45
3.2 Técnicas utilizadas para la obtención y análisis de la información	45
3.2.1 Revisión documental	46
3.2.2 Fuentes de información monumental	46
Capítulo IV: Universo de la Investigación: Descripción del Banco Nacional de Costa Rica.	48
4.1 Reseña Histórica	49
4.2 Valores Organizacionales	51
4.3 Segmentación de la Banca de Negocios	53
4.3.1 Banca Institucional	54
4.3.2 Banca Personal	54
4.3.3 Banca de Empresas	55
4.4 Subgerencia General de Gestión de Riesgos Institucionales	56
4.5 Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica	59
4.5.1 Dirección de Riesgos de Crédito	63
4.5.2 Dirección de Riesgos de Mercado	64
4.5.3 Dirección de Riesgos Operativos	66
4.5.4 Dirección de Riesgos de Cumplimiento	69
4.5.5 Dirección de Seguridad	71
Capítulo V: Desarrollo de la Investigación.	74
5.1 Plan Operativo Orientado hacia la normalización y estandarización de los documentos de la Dirección Corporativa de Riesgo del BNCR	75
5.2 Definición y proceso de elaboración de los Manuales de Procedimientos	77
5.3 Estructura de los Manuales	107
5.3.1 Procedimientos realizados	107
5.4 Aspectos Generales del Diseño de los Manuales	109
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.	112
6.1 Conclusiones	113
6.2 Recomendaciones	114
Bibliografía	116
Anexos	120

RESUMEN EJECUTIVO

El constante crecimiento en las operaciones de las Instituciones, y en este caso específico del Banco Nacional ha llevado a la institución a verse comprometida a tener un mejor y completo sistema de control.

Con la realización de esta investigación se persiguió como propósito general de colaborar con la documentación de los procesos de la Dirección Corporativa de Riesgo (DCR), los cuales buscan brindar un aporte a nivel institucional y de la Administración Pública, aumentando con ello la eficiencia y la distribución del trabajo simplificando así los métodos y las actividades a utilizar por la Institución.

El objetivo básico de esta investigación se plasmó en dos objetivos secundarios, que permitieron desarrollarlo en forma lógica y coherente, enfocándose en un plan de trabajo y técnicas para su ejecución.

El método y técnicas utilizadas en el proceso de investigación, tomó en consideración un método de trabajo compuesto por fase, etapas y actividades, siguiendo las normas universales de elaboración de investigaciones en las ciencias sociales, específicamente en el área administrativa.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que describe un evento. Buscan especificar las propiedades importantes de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.

Este tipo de documento es un instrumento que proporciona a las instituciones información válida para evaluar el desempeño de sus colaboradores, estandarizando a su vez la forma en la cual se llevan a cabo las actividades en cada procedimiento.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, como consecuencia de los cambios tan acelerados, las organizaciones estatales se han visto inmersas en un medio variable permanentemente, con grandes innovaciones traídas por la era de la informática y las telecomunicaciones y, en especial, la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional. Lo anterior, aunado a que el Banco Nacional se ha transformado en un Banco universal que ha logrado abarcar todos los sectores del mercado costarricense (tales como: banca personal, empresarial, corporativa, institucional, bursátil, pensiones, fondos, sin descuidar su vocación de financiación al desarrollo económico del país, que sigue siendo su columna vertebral); propicia el seguimiento de un nuevo esquema que plantea mayores exigencias para la institución, lo cual requiere mejorar sus flujos de trabajo con el fin de satisfacer la necesidades de sus clientes.

Con la realización de esta investigación se persiguió como propósito general de colaborar con la documentación de los procesos de la Dirección Corporativa de Riesgo (DCR), los cuales buscan brindar un aporte a nivel institucional y de la Administración Pública, aumentando con ello la eficiencia y la distribución del trabajo simplificando así los métodos y las actividades a utilizar por la Institución.

El objetivo básico de esta investigación se plasmó en dos objetivos secundarios, que permitieron desarrollarlo en forma lógica y coherente, enfocándose en un plan de trabajo y técnicas para su ejecución.

Posteriormente se procedió al diseño de un marco teórico que integró conceptos básicos sobre: las normas ISO 9001:2000 de Gestión de Calidad, la 10013, la cual es requerida por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Ley General de Control Interno N° 8292, Manual de Normas Generales de Control Interno y la Teoría General de los Sistemas.

El método y técnicas utilizadas en el proceso de investigación tomó en consideración un método de trabajo compuesto por fase, etapas y actividades, siguiendo las normas universales de elaboración de investigaciones en las ciencias sociales, específicamente en el área administrativa.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que describe un evento. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.

El método de trabajo utilizado tuvo como punto de partida una primera fase denominada: Planteamiento el Problema de Investigación. Esta fase comprendió las etapas de Concepción de la idea inicial, Análisis de los antecedentes del problema, Establecimiento de los objetivos de la investigación, Presentación de la Propuesta de Práctica Dirigida.

La segunda fase del método de trabajo utilizado denominada: Realización de la Investigación, comprendió las siguientes siete etapas: Elaboración del marco teórico, Definición del tipo de Investigación, Diseño de la Investigación, Elaboración del método y técnicas a utilizar, Construcción del Universo de la Investigación, Aplicación de las técnicas de investigación, Análisis y estructuración de los datos obtenidos.

La tercera etapa se denominó: Elaboración del Informe, que comprendió una primera etapa de redacción de cinco capítulos y un anexo. Luego se presenta la etapa de exposición del trabajo de investigación. La etapa concluye con la aprobación del informe de investigación.

El método de trabajo propuesto se enfocó hacia el Banco Nacional de Costa Rica, fue necesario destinar un capítulo a la descripción del mismo, el cual constituyó el universo de la investigación. De esta forma, se procedió primeramente a mencionar la reseña histórica de la institución así como su misión y visión, así mismo se citaron los valores organizacionales y parte la estructura en estudio.

El Capítulo quinto de esta Práctica dirigida hace referencia al Plan Operativo orientado hacia la normalización y estandarización de los documentos de la DCR. Asimismo se describen los procedimientos con sus respectivos pasos y actividades que conforman el Plan de Trabajo.

Este tipo de documento es un instrumento que proporciona a las instituciones información válida para evaluar el desempeño de sus colaboradores, estandarizando a su vez la forma en la cual se llevan a cabo las actividades en cada procedimiento.

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ANTECEDENTES

Basándonos en la importancia que representan los Manuales y en la necesidad de la Dirección Corporativa de Riesgo se plantearon los siguientes objetivos:

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Elaborar los Manuales de Procedimiento de la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica que permitan la optimización del tiempo laboral y se conviertan en un soporte específico de las funciones, cumpliendo siempre con las disposiciones del Departamento de Calidad de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Documentar las actividades que se desarrollan en la Dirección Corporativa de Riesgo.
- b. Crear los manuales de procedimientos por cada puesto, incluyendo los objetivos de cada operación, y sus respectivos pasos en forma ordenada.

1.2 ANTECEDENTES.

El Banco Nacional de Costa Rica como entidad financiera cuenta con un sistema de control documental establecido y que cumple con la normativa ISO 9001:2000 de gestión de calidad, por este motivo se ve en la necesidad de realizar la documentación de los procesos y realizar una constante actualización.

Es vital que los departamentos cumplan con este procedimiento, ya que la falta de los Manuales a la hora de una revisión por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), puede causarle problemas al Departamento; y no sólo al Departamento sino al Banco en sí, ya que se está faltando a la Normativa ISO y también a las exigencias del Departamento de Calidad, provocando una sanción a la entidad.

Debido a esto la Dirección Corporativa de Riesgo se vio en la necesidad de documentar todos sus procesos y procedimientos, como respuesta a la solicitud de la Gerencia para cumplir con la Ley General de Control Interno y la Certificación ISO.

En el momento que se realizó la práctica, la Dirección no contaba con ningún manual de procedimiento, ni con el recurso humano necesario para llevar a cabo dicha documentación.

1.3 JUSTIFICACION.

La elaboración de los Manuales nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el estudio de la Carrera de Administración Pública, mediante lo cual se le brindó a la entidad la ayuda para llenar el vacío que había en lo que respecta a la documentación de estos procesos.

El trabajo en sí, se enfoca en los conocimientos adquiridos sobre Investigación y Análisis Administrativo, donde se estudia y aplica el planeamiento y metodología de la investigación administrativa; diseño organizativo y reingeniería; informe y evaluación de la investigación administrativa. Es importante además, mencionar que la investigación administrativa según la define Alfonso Palacios Echeverría en su libro de Investigación Administrativa (2002) es la que: *“procura descubrir los principios de cohesión y de orden de la estructura organizacional, las fuerzas que*

determinan su dirección, los ajustes y desajustes dentro de la estructura, y de ese modo, la aplicación de los medios existentes para su mejoramiento”.

La investigación que se llevó a cabo representó para la Dirección Corporativa de Riesgo un aporte para el cumplimiento de su plan operativo y para responder positivamente y en el tiempo solicitado a las exigencias de la Gerencia General con un trabajo de calidad.

1.4 ALCANCE.

Los manuales de Procedimientos, como instrumentos de trabajo, contienen una forma ordenada y sistemática, un conjunto de información y/o instrucciones que sirven como material de referencia.

Las ventajas de este instrumento se concentran en los procesos que se realizan específicamente en dos de los Departamento de la DCR:

- ◆ Dirección de Riesgos Operativos.
- ◆ Dirección de Riesgos de Crédito.

Los Manuales de Procedimientos representan para la Dirección una fuente de información así como un medio de orientación de los nuevos funcionarios

1.5 LIMITACIONES.

Con respecto a las limitaciones presentadas se puede señalar:

- ◆ Carencia de información documentada de los procesos, responsabilidades y funciones, lo que originó que la mayoría del trabajo se efectuara a través de entrevistas al personal, viéndose limitado éste por la carencia de tiempo disponible por parte de los Funcionarios.
- ◆ Impedimento para mostrar en el Trabajo Final de Graduación los Manuales que realizamos debido a las políticas internas del Banco Nacional de Costa Rica.

CAPITULO II

**MARCO TEÓRICO DE
REFERENCIA.**

El propósito de este capítulo consiste en dar un sustento teórico al estudio y proporciona el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar el proyecto y que sirven de base para proponer soluciones.

Para la elaboración del presente proyecto se describen los siguientes temas relacionados con los sistemas de calidad especialmente con las normas de calidad ISO 9001 Y 10013, las cuales están muy relacionadas con la elaboración de manuales.

2.1 DEFINICION DE LAS NORMAS ISO.

ISO es la International Standards Organization (Organización Internacional para la Normalización), una institución con base en Ginebra, Suiza, que publicó oficialmente en 1987 las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, conocidas como la serie ISO 9000.

Para el sistema ISO calidad, es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas.

Estas normas son un modelo, un patrón o una fórmula que tiene como propósito definir las características que debe poseer un objeto. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

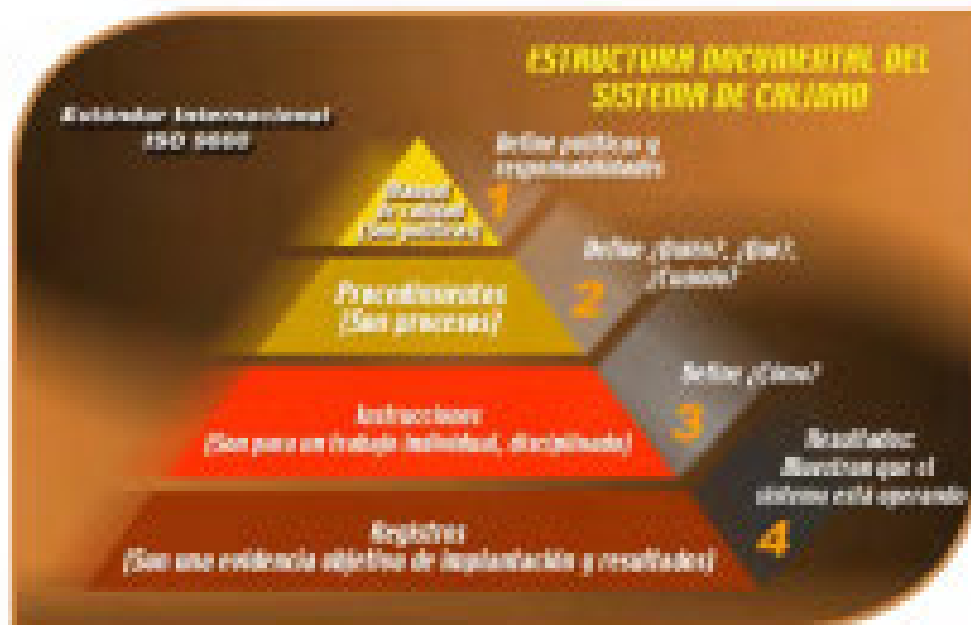
Para la realización de estos Manuales fue necesario enfocarse en las normas ISO 9001:2000 y en la INT-ISO 30015:95 que se explica a continuación.

La serie ISO 9000 como indica Arturo Jofrè V. en su libro Enfoques gerenciales modernos (2000) "exige mantener una documentación completa de los procesos, la

cual comienza con la elaboración del manual de calidad y se continúa con la documentación detallada de todos los procedimientos. Para realizar en la práctica esta tarea, que por lo demás lleva mucho tiempo y trabajo, se debe asignar al personal que hará el levantamiento de la información. En la documentación de los procedimientos la colaboración del personal que realiza el trabajo respectivo es fundamental, los cuales deben poner por escrito la forma en que realizan en trabajo”.

Para efectuar esta fase se utiliza lo que se conoce como la pirámide de calidad, que es una secuencia de varios niveles que comienza en la cúspide con las políticas de calidad, sigue con el manual de calidad, pasa a un nivel de procedimientos e instrucciones detalladas de trabajo, hasta llegar al nivel base en que se consignan formularios estandarizados para realizar las diferentes operaciones. A medida que se va pasando de un nivel superior a uno inferior de la pirámide el monto de la información y documentación aumenta.

Diagrama nº 1: Pirámide de la calidad



Fuente: http://www.iso9000.com.mx/ayudar_none.html

2.1.1 NORMA ISO 9001:2000.

La 'Norma ISO 9001' ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización, y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Tal y como lo menciona la norma ISO 9001:2000 en su punto 0.2, "Enfoque basado en procesos": "Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso... La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como" enfoque basado en procesos ".

ISO 9001:2000 tiene muchas semejanzas con el famoso "Círculo de Deming o PDCA"; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad.

Según ISO 9001:2000 se distinguen cinco procesos superiores en un sistema de administración de calidad, que definen lo que se *"debería hacer consistentemente para proveer productos que satisfagan los requerimientos del cliente y los requerimientos establecidos por las regulaciones"* (ISO 2005), es de interés de esta práctica el primer proceso descrito a continuación:

Sistema de administración de calidad (quality management system): según lo indica Reinhard Stockmann en su libro Evaluación y desarrollo de la calidad

(2009) *“en el establecimiento de un sistema de administración de la calidad según normas ISO lo primordial es que los procesos que se desarrollan en una empresa, así como entre las empresas que cooperan con ella, sean descritos y se determinan sobre esta base las medidas que permitan asegurar que el sistema de administración de la calidad sea realmente elaborado, documentado, utilizado y supervisado. Primero una empresa deberá identificar y analizar aquellos procesos que son requeridos para la elaboración y el desarrollo de un Sistema de administración de calidad, para luego poderlos dirigir”.*

Otro concepto de calidad que será descrito en forma detallada es el de la Administración de calidad total (Total Quality Management - TQM), el cual es extraordinariamente amplio, con el propósito de convertir la calidad en la determinante más importante de éxito en una empresa. Los fundamentos principales suenan muy similares a los principios utilizados por ISO. Entre los principios de TQM podemos resaltar el siguiente:

Orientación hacia los procesos: Reinhard Stockmann (2009) en su libro dice que *“la orientación hacia los procesos de la empresa y su constante mejoramiento representa uno de los pilares básicos del TQM. No solamente los resultados, sino también los procesos se ubican en el primer plano del quehacer empresarial. Ya que cada actividad se considera como un proceso, se tiene como resultado un potencial de mejora constante, el cual representa un aporte decisivo al aumento de la calidad y la productividad”.*

El objetivo es reducir el control de calidad, que resulta costoso. La ejecución se realiza a través de la administración, la cual pone en funcionamiento medidas de planificación, organización y control, tendientes a mejorar la calidad de los procesos.

Según el Instituto Alemán de Normas (DIN) en ISO 8402 calidad se define como: *“La totalidad de características (y expresiones de estas características) concernientes a su aptitud para cumplir exigencias y condiciones previamente determinadas”*

Para Reinhard Stockmann (2009) *“la calidad de un producto o un servicio no puede ser determinada en forma generalizada para todos los casos y situaciones, sino que se deberá medir según la valoración que hagan de su uso los clientes. Esta valoración puede ser efectuada según diferentes criterios, los cuales por su parte pueden ser muy diversos, según el contexto situacional, cultural y el tipo de producto”*.

La Administración de calidad se encarga de orientar los procesos de tal forma que se generen productos y servicios lo más libres de defectos posibles. El Sistema de administración de calidad deberá garantizar el cumplimiento de los requerimientos de calidad que fueron establecidos por la gerencia.

Las Normas Internacionales de la familia ISO 9000 requieren que el sistema de gestión de la calidad de una organización esté documentado.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Con frecuencia el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del proceso (insumo) siguiente.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos, es el control continuo que proporciona sobre las relaciones entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Una organización tiene flexibilidad en la manera en que selecciona la documentación de su sistema de gestión de la calidad. Cada organización individual debería desarrollar la cantidad de documentación que necesite para demostrar la eficacia de la planificación, operación, control y mejora continua de su sistema de gestión de la calidad y de sus procesos.

La documentación del sistema de gestión de la calidad puede relacionarse con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de esas actividades; por ejemplo, los requisitos especificados que dependen de la naturaleza de los productos, procesos, requisitos contractuales, reglamentaciones gubernamentales o de la propia organización.

Es importante que los requisitos y el contenido de la documentación del sistema de gestión de la calidad se orienten de acuerdo con las normas de calidad que se pretenden satisfacer.

2.1.2 NORMA ISO 10013:2001.

La norma guía ISO 10013:2001 "Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad", suministra las directrices para la elaboración, preparación y el control de manuales de calidad ajustados a las necesidades específicas del usuario.

La norma ISO 10013:2001 en las directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad en el punto 4 "Documentación de sistemas de gestión de la calidad" y específicamente en el punto 4.1 de Generalidades, indica que la documentación del sistema de gestión de la calidad usualmente incluye lo siguiente:

- a) *"política de la calidad y sus objetivos;*
- b) *manual de la calidad;*
- c) *procedimientos documentados;*
- d) *instrucciones de trabajo;*

- e) formularios;
- f) planes de la calidad;
- g) especificaciones;
- h) documentos externos;
- i) registros”.

La documentación del sistema de gestión de la calidad puede estar en cualquier tipo de medio, tales como papel o medios electrónicos.

También es importante destacar el punto 4.4, Manual de calidad, que evidencia que un manual de la calidad debería contener los elementos descritos en los apartados 4.4.2 a 4.4.9, pero no necesariamente en el mismo orden.

4.4.2 “Titulo y alcance.

4.4.3 Tabla de contenidos.

4.4.4 Revisión, aprobación y modificación.

4.4.5 Política y objetivos de calidad.

4.4.6 Organización, responsabilidad y autoridad.

4.4.7 Referencias.

4.4.8 Descripción del sistema de gestión de calidad.

4.4.9 Anexos”.

En el punto 4.5 Procedimientos documentados, y el 4.5.1 estructura y formato dice lo siguiente: *“La estructura y formato de los procedimientos documentados (en papel o medios electrónicos) deberían estar definidos por la organización de las siguientes maneras: texto, diagramas de flujo, tablas, una combinación de éstas, o por cualquier otro método adecuado de acuerdo con las necesidades de la organización. Los*

procedimientos documentados deberían contener la información necesaria (véase 4.5.2) y cada uno de ellos una identificación única”

Los procedimientos documentados pueden hacer referencia a instrucciones de trabajo que definan cómo se desarrolla una actividad. Estos procedimientos generalmente describen actividades que competen a funciones diferentes, mientras las instrucciones de trabajo generalmente se aplican a las tareas dentro de una función.

4.5.2 “Contenido.

4.5.2.1 Título.

4.5.2.2 Propósito.

4.5.2.3 Alcance.

4.5.2.4 Responsabilidad y autoridad.

4.5.2.5 Descripción de actividades.

4.5.2.6 Registros.

4.5.2.7 Anexos.

4.5.3 Revisión, aprobación y modificación.

4.5.4 Identificación de cambios.”

De la misma forma, consideramos importante para la realización de este tipo de manuales, La Ley General de Control Interno N° 8292 la cual dicta establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno y de la responsabilidad del jerarca, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

El artículo 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (7428) la designa como órgano rector del Sistema de Control y Fiscalización superiores de la Hacienda Pública.

Los artículos 3, 4, y 20 de la Ley General de Control Interno (8292) confieren a la Contraloría General facultades para emitir disposiciones, normas, políticas y directrices que coadyuven con la Administración Pública en el logro del objetivo del Sistema de control, establecido en el artículo 11 de la Ley 7428 como garantizar la legalidad y eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos.

Es por esto que para la realización del proyecto también se consideró importante analizar el Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización.

2.2 LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO N° 8292.

Las siguientes son las disposiciones generales de esta ley que se aplican en la investigación:

En el capítulo II, artículo 7 sobre la Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno para los entes sujetos a esta ley se indica que: *“El sistema deberá ser aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley”.*

El artículo 8 dicta los objetivos de las acciones ejecutadas por la administración para proporcionar seguridad mediante el sistema de control interno:

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”.

Según el artículo 11, le corresponde al jerarca analizar las implicaciones en el sistema de control interno cuando se lleve a cabo una desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros. También el jerarca tiene la responsabilidad de tomar las medidas correspondientes para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados cuando resulte necesario.

Por su parte el artículo 13, hace referencia a los deberes del jerarca en cuanto al Ambiente de control:

a) “Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.

b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines

institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable”.

Según el artículo 14 sobre la valoración del riesgo, establece de igual manera que el artículo anterior, los deberes del jerarca en cuanto a este tema:

a) “Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar”.

En el artículo 15, indica los deberes del jerarca en el que se refiera a las actividades de control:

a) “Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*
- ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.*
- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.*
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.*
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación*

específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación”.

El artículo 16, sobre sistemas de información se indica que: *“Deberá contar con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada”.*

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

- a) *“Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requerido para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.*

- b) *Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.*

- c) *Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico”.*

Finalmente el artículo 17 sobre Seguimiento del sistema de control interno explica que se debe entender por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) *“Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.*
- b) *Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las auto evaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.*
- d) *Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación”.*

2.3 MANUAL DE NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LAS ENTIDADES Y ORGANOS SUJETOS A SU FIZCALIZACIÓN.

Para la presente Práctica dirigida es de suma importancia el capítulo IV de Normas generales relativas a las actividades de control; específicamente el punto 4.8 “Documentación de procesos y transacciones”. El cual dicta:

Documentación de procesos y transacciones

“Los controles vigentes para los diferentes procesos y actividades de la institución, así como todas las transacciones y hechos significativos que se produzcan, deben documentarse como mínimo en cuanto a la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto recibido sobre el control interno y los objetivos institucionales, las medidas tomadas para su corrección y los responsables en cada caso; asimismo, la documentación correspondiente debe estar disponible para su verificación”.

Declaración interpretativa

“Los objetivos institucionales, los controles y los aspectos pertinentes sobre transacciones y hechos significativos que se produzcan como resultado de la gestión, deben respaldarse adecuadamente con la documentación de sustento pertinente. El primer requerimiento puede quedar satisfecho en los planes estratégicos y operativos de la organización y en la normativa interna vigente (manuales de puestos y procedimientos; circulares; disposiciones; acuerdos que consten en actas y se comuniquen a quien corresponda, etc.).

El segundo tiene que ver con los documentos fuentes y los comprobantes de las transacciones y operaciones.

Para que se considere útil y adecuada, la documentación, en general, debe reunir los siguientes requisitos:

- Tener un propósito claro.*
 - Ser apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.*
 - Servir a los directivos para controlar sus operaciones.*
 - Servir a los fiscalizadores u otras personas para analizar las operaciones.*
- Estar disponible y ser accesible para que el personal apropiado y los auditores la verifiquen cuando corresponda”.*

Para la realización de este estudio fue de gran utilidad la Teoría General de los Sistemas ya que ésta nos permite unir y organizar los conocimientos con la intención de una mayor eficacia de acción. Esta teoría engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado así como las interacciones que existen entre los elementos y la interdependencia entre ambos.

Es por esto, que lo que se hace, es seguir el procedimiento paso por paso para lograr alcanzar las metas propuestas.

2.4 TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Según los autores Oscar Alberto Costa y Horacio Capanegra en su investigación Esquema de funcionamiento global del Sector público (2003) *“La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas”.*

Para este estudio se emplearán algunos conceptos y modelos que sustentan la TGS para aplicarlos a la elaboración y análisis de manuales de procedimientos:

Sistema

Como lo señala Costa y Capanegra (2003) un sistema es: *“un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo”*. Dichos autores aclaran que las cosas o partes que componen el sistema no se refieren al campo físico sino al campo funcional. De tal modo que las partes se convierten en funciones básicas que realiza el sistema y las enumeran de la siguiente manera: entradas, procesos y salidas.

Por otro lado Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (1999) define sistema como: *“un conjunto de elementos relacionados dinámicamente, que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos/ energía/ materia para proveer información/ energía/ materia”*.

Entradas

Según Costa y Capanegra (2003) Las entradas es lo que ingresa al sistema ya sea recursos materiales, humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que provee al sistema de sus necesidades operativas. Las entradas pueden ser:

- En serie: es el resultado de un sistema anterior con el cual el actual sistema esta relacionado de manera directa.
- Aleatoria: es al azar, en el sentido estadístico, constituyen entradas potenciales para un sistema.
- Retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas de los sistemas en el mismo.

Para Chiavenato (1999) entrada es la potencia de partida del sistema que suministra información para la operación del mismo. Es todo lo que el sistema recibe de su mundo externo, esto puede ser información, energía y materiales.

Proceso

Chiavenato (1999) al igual que Costa y Capanegra (2003) mencionan que proceso es el mecanismo de transformación de las entradas en salidas. Según Chiavenato (1999) *“El procesador está empeñado en la producción de un resultado. El procesador puede representarse por la caja negra: en ella entran los insumos y de ella salen los productos”*.

Caja negra

Chiavenato (1999) la define como: *“un sistema cuyo interior no puede ser revelado, cuyos elementos internos se desconocen y que sólo pueden ser conocidos “por fuera”, a través de manipulaciones externas o de observación externa”*

Salidas

Para Costa y Capanegra (2003) las salidas son las derivaciones que se obtienen al procesar las entradas, son el resultado del funcionamiento del sistema. Al igual que las entradas, las salidas pueden ser productos, servicios e información. Estas son el propósito para el cual existe el sistema. Los autores también mencionan que las salidas de un sistema se convierten en entradas de otro.

Similarmente las define Chiavenato (1999), ya que indica que las salidas *“son el resultado final de la operación de un sistema. Todo sistema produce una o varias salidas”*.

Relaciones

Son las conexiones que enlazan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo.

Contexto

Según Costa y Capanegra (2003) contexto se define como: *“el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema.*

Tanto en la Teoría de los Sistemas como en el método científico, existe un concepto que es común a ambos: el foco de atención, el elemento que se aísla para estudiar.

El contexto a analizar depende fundamentalmente del foco de atención que se fije. Ese foco de atención, en términos de sistemas, se llama límite de interés.

Es posible que sólo interesen algunas de estas relaciones, con lo que habrá un límite de interés relacional.

Determinar el límite de interés es fundamental para marcar el foco de análisis, puesto que sólo será considerado lo que quede dentro de ese límite.

Entre el sistema y el contexto, determinado con un límite de interés, existen infinitas relaciones. Generalmente no se toman todas, sino aquellas que interesan al análisis, o aquellas que probabilísticamente presentan las mejores características de predicción científica”.

Retroalimentación

Para Chiavenato (1999), la retroalimentación es un mecanismo por el que una parte de la energía de salida del sistema regresa a la entrada. La retroalimentación puede

incentivar o inhibir la entrada. Esta impone correcciones en el sistema, adecua sus entradas y salidas, y reduce los desvíos con el objetivo de regular su funcionamiento.

Se pueden identificar dos tipos de retroalimentación:

- ◆ *Retroalimentación positiva: “es la acción estimuladora de la salida que actúa sobre la entrada del sistema. En la retroalimentación positiva, la señal de salida amplifica y refuerza la señal de entrada”.*
- ◆ *Retroalimentación negativa: “es la acción frenadora e inhibidora de la salida que actúa sobre la entrada del sistema. En la retroalimentación negativa la señal de salida disminuye e inhibe la señal de entrada”.*

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO.

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

La investigación tiene como base el método científico, el cual fue formalizado por Francis Bacon en su obra *Novum Organum* (1979) de la siguiente manera:

1. *“Observación: Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad.*
2. *Inducción: La acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas.*
3. *Hipótesis: Planteamiento mediante la observación siguiendo las normas establecidas por el método científico.*
4. *Probar la hipótesis por experimentación.*
5. *Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.*
6. *Tesis o teoría científica (conclusiones)”.*

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

En el presente capítulo se describe el método de investigación y sus respectivas fases, etapas y actividades que se utilizaron para la realización del análisis.

De igual manera se describen las técnicas de investigación empleadas y la forma en que las mismas fueron implementadas en la Dirección Corporativa de Riesgo.

El método de investigación utilizado en el presente Trabajo es el desarrollado por Roberto Hernández Sampieri y otros (2003) en su obra Metodología de la Investigación que a continuación se explicara en detalle.

3.1 METODO DE INVESTIGACIÓN.

El método comprende las siguientes etapas:

3.1.1. Plantear el Problema de Investigación el cual comprende las siguientes fases:

3.1.1.1. **Concepción de la idea inicial:** Para la realización de esta investigación, nos fundamentamos en el deseo de desarrollar y poner en práctica lo aprendido en el curso de Investigación y Análisis Administrativa correspondiente al análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones, curso que fue dictado por el Licenciado Alfonso Palacios Echeverría. La idea inicial fue la realización de un Análisis Funcional de la Dirección Corporativa de Riesgo en el Banco Nacional de Costa Rica. Mediante un contacto establecido con un miembro de la Dirección, fue posible concretar la idea y realizar “Los Manuales de Procedimientos de la Dirección Corporativa de Riesgo”.

3.1.1.2. **Análisis de los antecedentes del problema:** Para adentrarse en el tema fue necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores realizados dentro de la institución. Conocer lo que se había realizado en el departamento con respecto al tema, nos permitió enfocarnos en los Departamentos no investigados. A pesar que en el Departamento para el 2005 ya existían Manuales de Procedimientos, nunca se había realizado ningún

manual en los departamentos donde realizamos la investigación. Estructurar más formalmente la idea de investigación, fue otro de los aspectos que nos permitió el análisis de los antecedentes del problema junto con el de la selección de la perspectiva principal desde la cual se abordaría la idea de investigación.

3.1.1.3. Establecimiento de los objetivos de la investigación: una vez establecidos los antecedentes de la investigación, el paso a seguir fue el establecimiento de los objetivos de la investigación. El fin último de la investigación fue dotar a la Dirección Corporativa de Riesgo de los Manuales de Procedimientos para sus respectivos Departamentos.

3.1.1.4. Presentación de la Propuesta de Práctica Dirigida: una vez establecido el qué se iba a investigar, el porqué y el cómo, correspondió la presentación de la propuesta de trabajo final de graduación, bajo la modalidad de práctica dirigida, a la Comisión Evaluadora de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. La propuesta incluyó: los objetivos que se buscarían con la práctica, los principios o teorías que se iban a tomar como marco teórico de referencia, la metodología que se utilizaría para su ejecución y evaluación, la aceptación formal por parte del Banco Nacional de Costa Rica y la autorización de la Directora Mayela Cubillo para llevar a cabo la práctica en la institución, el nombre del director de la práctica dirigida, los mecanismos que utilizaría el director para la evaluación periódica y, por último el cronograma de actividades.

3.1.2. Realización de la Investigación.

3.1.2.1. Elaboración del marco teórico: una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tenían los objetivos de la investigación) y cuando además se evaluó su relevancia y factibilidad, el siguiente paso

consistió en sustentar teóricamente el estudio. Ello implicó analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, la investigación y los antecedentes en general, que se consideraron válidos para el correcto encuadre del estudio. Los pasos seguidos para la realización del marco teórico de referencia fueron los siguientes:

- a. **Revisión de la Literatura:** esta revisión consistió en la detección, obtención y consulta bibliográfica y de otros materiales que fueron útiles para los propósitos del estudio, de donde se extraería y se recopilaría posteriormente, la información relevante y necesaria que correspondía al problema de investigación.
- b. **Obtención de la literatura:** una vez identificadas las fuentes primarias pertinentes, se procedió a localizarlas físicamente en las bibliotecas, filmotecas, o en cualquier otro lugar donde se encuentran, con el fin de consultarlas oportunamente.
- c. **Consultar la literatura:** a partir de la localización física de las fuentes primarias, se procedió a consultarlas. Aquí se seleccionaron aquellas fuentes que eran de utilidad y se desecharon aquellas que no lo eran para efectos de la investigación. En varias oportunidades, se obtuvieron fuentes primarias que abordaron el tema desde una óptica diferente a la que se estaba tratando, por lo cual esa información dejaba de ser útil para la investigación. Cuando se seleccionaron las referencias o fuentes primarias útiles para el desarrollo de la investigación, se revisaron cuidadosamente, con el propósito de separar la información necesaria para luego proceder a su integración, mediante la elaboración del marco teórico.

d. **Extracción y recopilación de la información de interés:** posterior a la consulta se procedió a procesar la información, almacenándola de manera electrónica para su utilización.

3.1.2.2. **Definición del tipo de Investigación:** la clasificación de la investigación es muy importante, ya que del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlaciones y explicativos. En el caso del análisis de la organización presente en el Banco Nacional de Costa Rica, el tipo de investigación corresponde a un estudio descriptivo, ya que este tipo de investigación tal y como lo define Hernández et al (2003): *“El propósito es describir situaciones y eventos. Decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Miden los conceptos o variables a los que se refieren. Se centran en medir con la mayor precisión posible. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias”*.

3.1.2.3. **Diseño de la Investigación:** el diseño de investigación apropiado para este Trabajo Final de Graduación es el diseño transeccional correlacional-causal. En este tipo de diseño se describen relaciones entre dos o más conceptos, categorías y variables en un momento determinado. Al respecto, Hernández et al (2003) señalan que: *“En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado”*.

- 3.1.2.4. **Elaboración del método y técnicas a utilizar:** en esta etapa se buscó demostrar la comprensión del proceso mental y operativo de la investigación científica, buscando aplicar las técnicas más apropiadas para la realización del estudio. Se requirió de un método preciso de investigación documental, debido a la dispersión existente de la información relevante.
- 3.1.2.5. **Construcción del Universo de la Investigación:** para la aplicación de las técnicas de investigación, fue necesaria la descripción concreta del objeto de investigación. Es decir del espacio, área o campo en donde se manifiesta el fenómeno a investigar, en otras palabras la descripción del Banco Nacional de Costa Rica y de la Dirección Corporativa de Riesgo, se realizó un estudio de los antecedentes históricos, sus objetivos, funciones y la conformación estructural de la institución.
- 3.1.2.6. **Aplicación de las técnicas de investigación:** durante esta fase lo que se buscó fue la aplicación de las diversas técnicas de recolección de información. Se aplicaron los cuestionarios, entrevistas. El fin último de la aplicación de las técnicas fue lograr la descripción detallada de los procesos y funciones realizados por cada uno de los entrevistados que constituyen la estructura taxonómica establecida para el análisis funcional de la DCR.
- 3.1.2.7. **Análisis y estructuración de los datos obtenidos:** en esta etapa se procedió a un ordenamiento de la gran cantidad de datos obtenidos y a la realización de un análisis global de la información. En este punto se efectuó una organización y un examen riguroso de la información relevante para efectos de la investigación.

3.1.3. Elaboración del Informe.

Esta etapa consistió en la preparación y redacción del informe de la investigación. Para la realización de esta fase del proceso de investigación, se siguieron las siguientes etapas:

3.1.3.1. **Redacción de los capítulos:** esta etapa se compuso de la redacción de los capítulos del informe de la investigación; el orden seguido fue el siguiente:

- a. Capítulo I: Objetivos y Antecedentes.
- b. Capítulo II: Marco teórico de referencia.
- c. Capítulo III: Método y Técnicas de Investigación
- d. Capítulo IV: Descripción del Banco Nacional de Costa Rica
- e. Capítulo V: Análisis Organizacional del BNCR
- f. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.
- g. Anexos

3.1.4. Presentación del Informe.

En esta etapa del proceso de investigación, se presentó el documento final ante el Tribunal Examinador de Trabajos de Graduación de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

3.2 TECNICAS UTILIZADAS PARA LA OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

Las técnicas que se utilizaron para la obtención y el análisis de los datos fueron las siguientes:

3.2.1 Revisión documental.

Consiste en la recopilación de información a través de un medio escrito, como son: manuales existentes, instructivos, directrices, circulares, reglamentos, leyes y cualquier otro documento interno que se relacione con la elaboración de los Manuales de Procedimientos del Departamento, información necesaria para plasmar una investigación bajo los parámetros de la ley basándose en el señalamiento interno del Banco Nacional.

La relevancia de este tipo de investigación radica en la cantidad y la calidad de información documental que se puede extraer de los Manuales de Procedimientos, sumando los conocimientos adquiridos en el campo de la Investigación Administrativa, en pro de satisfacer las expectativas del Proceso.

3.2.2 Fuentes de información monumental.

Las fuentes de investigación monumental utilizadas fueron:

- 3.2.2.1 Entrevistas.
- 3.2.2.2 Cuestionarios.
- 3.2.2.3 Observación directa.

La importancia de realizar una investigación monumental yace, en la transferencia de información de los funcionarios hacia el equipo de trabajo por medio de las fuentes mencionadas; lo que verifica y valida la información obtenida en la etapa de recolección de información, la cual es fundamental para realizar los Manuales.

Consecuente con lo anterior, la elaboración de la investigación se basó en:

1. Investigación sobre la función principal de los Departamentos de la DCR, asignados

2. Entrevistas realizadas a los facilitadores de dichos departamentos
3. Elaboración de un análisis sobre el sistema documental de la DCR la cual se creó con base en las siguiente herramientas:
 - ◆ Estudio de cómo el DCR cumple con las Norma ISO 9001:2000.
 - ◆ Análisis de la Teoría General de los Sistemas y su importancia para el funcionamiento de los Departamentos, enfocándose más que nada en el control.
 - ◆ Después del Diagnóstico realizamos un Plan Operativo del Proceso de Cambio orientado hacia la Normalización y Estandarización de los documentos de la DCR (Ver Anexo) el cual nos permitiera buscar la forma de mejorar los documentos existentes.
 - ◆ Creación de los manuales utilizando el formato que especifica la norma ISO 9000.

CAPITULO IV

UNIVERSO DE LA INVESTIGACION

Descripción del Banco Nacional de

Costa Rica.

La institución que elegimos para realizar el trabajo de investigación fue el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).

4.1 RESEÑA HISTORICA.

El Banco, como entidad del Estado establecida por la Constitución Política de la República, es una institución autónoma de derecho público, con personería jurídica e independencia en materia de administración. Fue fundado el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, con una vocación hacia el desarrollo agrícola y rural del país, la cual ha conservado a lo largo de toda su vida, sin perjuicio del estímulo que ha prestado a las restantes actividades productivas de la Nación.

El 5 de noviembre de 1936 se le cambió el nombre al de Banco Nacional de Costa Rica y, desde entonces, se ha consolidado como un verdadero banco de desarrollo con una proyección trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera del país. Todas esas actividades han gravitado en torno al Banco Nacional y no hay un solo costarricense que, de una u otra forma, no se haya beneficiado del accionar del Banco en su trayectoria de 86 años.

En la actualidad, ante las grandes innovaciones que ha traído la era de la informática y las telecomunicaciones y, en especial, la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional, el Banco Nacional se ha transformado en un banco universal, abarcando todos los sectores del mercado costarricense, tales como: banca personal, empresarial, corporativa, institucional, bursátil, pensiones, fondos, sin descuidar su vocación de financiación al desarrollo económico del país, que sigue siendo su columna vertebral. Su misión es ofrecer servicios bancarios universales, estandarizados, de alta calidad, seguridad y confianza, que le proporcionan una alta rentabilidad a través de una excelente atención a todos los costarricenses.

El Banco Nacional posee una amplia red de más de 150 oficinas, más de 300 cajeros automáticos en toda la nación, y cerca de 4.200 empleados. Es la institución bancaria más grande del país, con un volumen de activos de ¢2.179 miles de millones que lo ubican en el primer lugar en Costa Rica, Centroamérica (excluida Panamá), el Caribe y República Dominicana. El Banco Nacional tiene una inversión del 49 por ciento en el Banco Internacional de Costa Rica Limited (BICSA), entidad incorporada en La República de Bahamas y con oficinas en Miami, Panamá y San José, Costa Rica, y es dueño del 100% de las acciones de BN-Valores (Puesto de Bolsa), BN-Vital (Operadora de Fondos de Pensión), BN-SAFI (Fondos de Inversión).

El Banco tiene como Misión y Visión:

MISION.

Ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país

VISION.

El Banco Nacional es la principal institución financiera del país, de propiedad estatal, que impulsa el desarrollo económico y social, ofreciendo soluciones integrales globalizadas, un servicio de alto valor para sus clientes, con un recurso humano eficiente, una plataforma tecnológica que facilite el uso intensivo de productos mediante canales electrónicos, comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente, con el objetivo fundamental de maximizar.

Después de conocer los principales principios de funcionamiento del Banco Nacional, es necesario mencionar los principios de la Dirección Corporativa de Riesgo, ya que es el departamento en el que se enfoca nuestra investigación.

Además de la misión y la visión con la que se rige el BNCR este cuenta con Valores organizacionales que le ayudan a cumplir con sus funciones de una mejor manera y de los cuales haremos mención.

4.2 VALORES ORGANIZACIONALES.

Concepto de Valor para el BNCR.

“Se entiende por valor lo que hace que una persona actúe, sin perder su ser o parte de él, se refiere a una excelencia o a una perfección; desde el punto de vista organizacional, rige el comportamiento del personal, el cual se encuentra alineado al logro de la misión, visión y objetivos de la empresa”.

Pasión por la excelencia.

Dar siempre lo mejor de si, es buscar la calidad y la excelencia en lo que se hace. Es dar el mejor servicio, cautivando al cliente.

“Si amas lo que haces, disfrutas lo que haces”

Trabajo en equipo.

Trabajar de la mano con los demás compañeros, en busca de un mismo objetivo. El logro de uno es el logro de todos.

“Juntos se avanza más y mejor...si tu caes yo caigo...si me caigo me juntas”

Proactividad.

Es decidir lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. Es ser líder... es asumir la responsabilidad de hacer, con visión, innovación y perseverancia.

*“El mirar más allá de mis obligaciones inmediatas, forma parte de mi compromiso con el
BN”*

Gestión ética.

Es integridad en todo lo que se hace. Es hacer siempre lo correcto, con responsabilidad y honradez, dentro y fuera del trabajo.

“La honorabilidad nos define como los mejores”

Después de haber hecho una breve mención de los valores que presiden a esta institución, igualmente, se señalarán las principales Bancas que lo componen y que debido a la globalización, a los mercados cambiantes y clientes muchísimo más exigentes, con mayor acceso a la información, se vio conducida a crear nuevas formas de hacer negocios, asimismo a incursionar en nuevos sectores y segmentos

El reto para el Banco Nacional se centra en ser un gran intermediario en la nueva economía. Resulta vital asumir ese papel, ofreciendo los nuevos instrumentos que requieren nuestros clientes, capitalizando las bases de datos de clientes existentes, así como generando confianza y seguridad. Esto impone un nuevo equilibrio operativo entre la infraestructura física tradicional y la requerida en la economía digital, el cual permita:

- ◆ Competir no solamente con bajos costos, sino con calidad, seguridad, cobertura e innovación de servicios.
- ◆ Conocer más profundamente los clientes y sus necesidades para establecer estrategias de retención.
- ◆ Utilizar adecuadamente canales más rentables que la sucursal bancaria.
- ◆ Anticiparse a los ciclos de mercado cada vez más cortos y competitivos

4.3 SEGMENTACION DE LA BANCA DE NEGOCIOS.

Por las razones anteriormente mencionadas, el Banco Nacional ha establecido una segmentación de sus clientes, a través de las Bancas de Negocios, las cuales atenderán integralmente al sector asignado, con la función primordial de desarrollar productos diferenciados de acuerdo con las necesidades específicas de los diferentes segmentos de clientes, en todas las oficinas del Banco. Asimismo, brindar un valor agregado real a sus clientes, utilizando la amplia Red de Distribución y aprovechando la sinergia de las sociedades subsidiarias.

Con base en esta visión, se planteó la necesidad de estructurar tres Direcciones, dentro de la Banca de Negocios, de la siguiente manera:

- ◆ Dirección Banca Institucional

- ◆ Dirección Banca Personal
- ◆ Dirección Banca de Empresas

4.3.1 BANCA INSTITUCIONAL.

La Dirección de Banca Institucional es una dependencia de la Banca de Negocios y tiene como finalidad la atención de las instituciones del Gobierno Central, así como las Instituciones Autónomas de Costa Rica.

Como meta primordial tiene el diseño de productos y/o soluciones financieras adecuadas a las necesidades específicas de cada una de las instituciones pertenecientes al segmento de mercado que atiende.

Su trabajo se orienta, entre otros fines, a:

1. Establecer convenios con las diferentes instituciones del país.
2. Ofrecer atención y asesoría especializadas para el manejo de inversiones.
3. Desarrollar instrumentos de captación del ahorro nacional, vía mercado de valores, para la inversión en infraestructura nacional
4. Apoyar a los Bancos Regionales, de manera que la estructura del Banco Nacional provea las respuestas apropiadas y oportunas para la comercialización de productos y servicios, así como para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado.

4.3.2 BANCA PERSONAL.

La Dirección de Banca Personal es una dependencia de la Banca de Negocios y tiene como finalidad el desarrollo de productos y servicios financieros que permitan

dar una respuesta efectiva a las necesidades de todas las personas físicas que requieran de los servicios del Banco Nacional.

Tienen como misión ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes y para ello se ha desarrollado una estrategia de atención personalizada, hecha realidad mediante nuestros ejecutivos de Plataforma de Servicios y Gestores de Negocios, quienes están capacitados para ofrecer paquetes de productos y servicios financieros diseñados especialmente para cada cliente, con base en sus necesidades específicas.

En la Dirección de Banca Personal se ocupan de controlar la calidad de nuestros productos y servicios, así como poner a su disposición gran cantidad de opciones en canales electrónicos de autoservicio, disponibles 24 horas al día, todos los días del año, todo unificado en lo que hemos denominado Soluciones Personales

Esta a su disposición de sus clientes en las oficinas en todo el territorio nacional, así como a través de la red de cajeros automáticos, kioscos electrónicos, acceso telefónico y por medio de Internet.

4.3.3 BANCA DE EMPRESAS.

La Dirección Banca de Empresas es una dependencia de la Banca de Negocios, la cual se dedica exclusivamente al mejoramiento del servicio brindado a los clientes empresariales del Banco Nacional. Está conformada por una estructura flexible y ágil, cuya misión es el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros,

caracterizados por la innovación y que se destacan por ser soluciones financieras para cada uno de ellos. Estos productos tienen como firme propósito dar una respuesta efectiva en el menor plazo, a todas las necesidades de los diferentes sectores productivos que conforman el segmento empresarial del país.

Su objetivo principal es el de controlar y optimizar la calidad de los servicios y productos, para contribuir con la reducción de los riesgos y los costos y con el incremento del beneficio económico del Banco, así como brindar asesoría profesional a las oficinas regionales en materia de atención y negociación con clientes de dicho segmento.

Las principales funciones son:

1. Desarrollar mecanismos de detección de necesidades en productos y servicios financieros de este tipo de clientes.
2. Desarrollo de un site que incluya todo lo relacionado a e-commerce, b to b, internet banking, servicios electrónicos, etc.
3. Velar por la capacitación de ejecutivos especializados en este tipo de clientes.
4. Creación, lanzamiento y relanzamiento de productos competitivos.
5. Desarrollo de Alianzas estratégicas entre unidades estatales.
6. Promoción de ventas a las empresas grandes a través de mercadeo relacional, con operaciones a la medida de cada cliente, a través del conocimiento profundo y de sistemas de información.
7. Apoyar a los Bancos regionales y oficinas de todo el país en la comercialización y venta de los productos y servicios financieros.
8. Dar seguimiento a la colocación y venta de productos y servicios para, en caso de ser necesario, realizar mejoras sustanciales que incrementen su atractivo.

Por otra parte, igualmente, es necesario e importante para este estudio referirse a La Subgerencia General de Gestión de Riesgo Institucionales.

4.4 SUBGERENCIA GENERAL DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Esta subgerencia presenta la oportunidad de administrar los riesgos bancarios que enfrenta el Banco Nacional con una estructura especializada y con una ubicación independiente de otras dependencias dentro del organigrama de la institución; lo

cual deriva en el establecimiento de políticas y medidas, que permitan administrar adecuadamente los riesgos inherentes a las acciones comerciales que se emprendan.

MISION:

Fortalecer el trabajo del Banco Nacional en cuanto al manejo del riesgo institucional considerando el esquema regional de operación y los negocios desarrollados por la Institución.

OBJETIVO GENERAL:

Lograr que todas las acciones sobre el manejo del riesgo se realicen en una forma proactiva, bajo el marco de enfoques gerenciales coordinados con las entidades de supervisión.

RELACIONES JERARQUICAS:

La Subgerencia General Control y Evaluación de Riesgos Institucionales depende directamente de la Gerencia General. Adicionalmente, esta dependencia tiene a su cargo las siguientes oficinas: Dirección Corporativa de Riesgo, Dirección de Crédito, Dirección Coordinación con entes Reguladores.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Por el tipo de funciones y atribuciones que le corresponden, mantiene relaciones de coordinación con todas las unidades de la Institución.

Relaciones Externas:

Mantiene relaciones con la SUGEF, SUGEVAL, SUPEN, CONSASSIF, Banco Central, Instituciones Autónomas.

FUNCIONES GENERALES

1. Ejercer las funciones inherentes a su condición de administrador general y sustituir al Gerente General cuando así se le confiera, vigilando la organización y funcionamiento de todas sus dependencias, la observancia de las leyes y reglamentos y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta Directiva.

2. Atender las relaciones con los personeros del Estado y sus dependencias, del Banco Central y de las Instituciones Autónomas, procurando la coordinación de la política económica y financiera del Banco con la política general del Banco Central, de acuerdo con las instrucciones que le imparta la Junta Directiva.

3. Autorizar con su firma, conjuntamente con el presidente de la Junta, los valores mobiliarios en serie que emita el Banco, así como los demás documentos que determinen las leyes, los reglamentos de la institución y los acuerdos de la Junta.

4. Definir claramente las políticas que afectarán a nivel regional el accionar de las oficinas y Direcciones Regionales coordinando esfuerzos con las distintas direcciones corporativas.

5. Controlar los procesos de asignación de recursos humanos, manejo de activos y control de gastos conforme los requerimientos realizados por la Gerencia General.

6. Controlar los procesos de asignación de recursos humanos, manejo de activos y control de gastos conforme los requerimientos realizados por la Gerencia General.

7. Participar en los procesos de tecnificación, comunicación, abastecimiento de equipos y otros a nivel de tecnología para los puntos de venta y demás oficinas del Banco Nacional.

8. Desarrollar esquemas flexibles de servicios que brinden al cliente tiempos de respuesta más ajustados a la realidad del mercado en aras de mejorar el proceso crediticio del Banco Nacional.

9. Ejercer las demás funciones y facultades que le correspondan, de conformidad con la ley, los reglamentos del Banco y demás disposiciones pertinentes.

Después de haber indicado la información relevante sobre el Banco Nacional de Costa Rica para este estudio, ahora es necesario enfocarse en la Dirección donde específicamente se realizó el trabajo de investigación.

4.5 DIRECCION CORPORATIVA DE RIESGO DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA.

Se encarga de identificar y calcular el riesgo potencial máximo que puede enfrentar el Banco en sus actividades de inversión, crédito, de captación y en general de cada mercado en que incurse ya sea a nivel nacional como internacional y genera las políticas respectivas para evitar posibles pérdidas para la Institución. Asimismo, debe identificar y controlar los riesgos que se originan en los procedimientos operativos del Banco asociados con riesgos humanos, naturales, legales y tecnológicos.

También tiene como objeto el diseño ejecución de programas, normas y procedimientos orientados a la prevención de acciones delictivas que puedan afectar a la Institución (asaltos, robos y estafas), mediante la integración del recurso humano y del recurso tecnológico.

La Dirección Corporativa de Riesgo tiene como Misión y Visión:

MISION.

La DCR, como dependencia de la Sugerencia de Control y Evaluación de Riesgos, identifica, cuantifica y monitorea los riesgos asociados al Conglomerado Financiero BN, facilitando la toma oportuna de decisiones mediante la emisión de informes, reportes y la propuesta activa de políticas, normas y procedimientos tendientes a optimizar la relación rentabilidad-riesgo, para lo cual dispone de recurso humano capacitado y comprometido con los valores de excelencia, mejoramiento continuo y servicio al cliente.

VISION.

La DCR será un área clave de apoyo para la toma de decisiones en el Conglomerado Financiero Banco Nacional (BN), que procurará una gestión adecuada de los riesgos, aplicando los más altos estándares internacionales. Para ello promoverá una elevada cultura de prevención de riesgos, apoyada en un equipo de trabajo de alto rendimiento y comprometido con la excelencia, con el objetivo fundamental de optimizar la relación rentabilidad riesgo.

La DCR tiene como objetivos para cumplir con sus funciones:

OBJETIVO GENERAL.

Identificar, cuantificar y monitorear los riesgos del conglomerado financiero con el fin de maximizar la relación rentabilidad-riesgo en apoyo al servicio al cliente y estructurar y mantener un esquema de seguridad integral, descentralizado,

sistemático de alta tecnología orientado al fortalecimiento de la seguridad institucional y de nuestros clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ◆ Identificar, cuantificar y monitorear los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativos, legales, tecnológicos y de cumplimiento.
- ◆ Informar oportunamente sobre las exposiciones a riesgos y principales desviaciones de los límites establecidos.
- ◆ Proponer oportunamente políticas, procedimientos, límites y planes de acción concretos, para mantener un balance óptimo de rentabilidad-riesgo.
- ◆ Promover un adecuado ambiente y cultura de prevención de riesgos en conformidad con los más altos estándares internacionales y normativa vigente.
- ◆ Proponer mecanismos efectivos de control y mitigación de riesgos, que sean de alto valor agregado para el servicio al cliente.
- ◆ Apoyar y asesorar a las subsidiarias y otras dependencias en la implementación de un marco de gestión integral de sus riesgos.

RELACIONES JERARQUICAS:

La Dirección Corporativa de Riesgo depende directamente de la Subgerencia General de Control y Evaluación de Riesgos Institucionales. Adicionalmente, esta dependencia tiene a su cargo las siguientes oficinas: Dirección de Riesgos de Crédito, Dirección de Riesgos de Mercado, Dirección de Riesgos Operativos, Dirección de Riesgos de Cumplimiento, Dirección de Seguridad.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Por el tipo de funciones y atribuciones que le corresponden, mantiene relaciones de coordinación con todas las unidades de la Institución.

Relaciones Externas:

No tiene relaciones directas con entes externos.

FUNCIONES GENERALES

1. Identificar, cuantificar y monitorear los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativos, legales tecnológicos y de cumplimiento.
2. Informar oportunamente sobre las exposiciones a riesgos y principales desviaciones de los límites establecidos.
3. Proponer oportunamente políticas, procedimientos, límites y planes de acción concretos para mantener un balance óptimo de rentabilidad riesgo.
4. Promover un adecuado ambiente y cultura de prevención de riesgos en conformidad con los más altos estándares internacionales y la normativa vigente capacitando al personal bancario en temas de seguridad.
5. Proponer mecanismos efectivos de control y mitigación de riesgos, que sean de alto valor agregado para el servicio al cliente incorporando recursos tecnológicos al esquema de seguridad.
6. Apoyar y asesorar a las subsidiarias y otras dependencias en la implementación de un marco de gestión integral de sus riesgos.
7. Minimizar la exposición a riesgos de asaltos bancarios, robos, incendios, y estafas en todas sus sucursales, agencias y oficinas.

A continuación se detallará cada una de las Direcciones, su objetivo y funciones.

4.5.1 DIRECCIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO.

Es el órgano encargado de identificar, cuantificar, analizar y dar seguimiento a los riesgos crediticios asociados a la cartera crediticia total y a nivel desagregado, de manera que se cuente con una base objetiva en la detección temprana de alertas para la toma oportuna de decisiones en materia de riesgos crediticios, considerando los criterios de eficiencia junto con el de riesgo.

OBJETIVO GENERAL:

Brindar apoyo en la toma de decisiones gerenciales y comerciales, que contribuyan a mejorar la calidad del servicio al cliente y a optimizar la relación rentabilidad – riesgo del Conglomerado Financiero BNCR, mediante la gestión oportuna y eficaz del riesgo de crédito.

RELACIONES JERÁRQUICAS:

La Dirección Riesgos de Crédito depende directamente de la Dirección Corporativa de Riesgo. Esta dependencia no tiene oficinas a su cargo.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Mantiene relaciones de asesoría con la Gerencia General, la Subgerencia de Riesgos y con todas las dependencias de la Institución.

Relaciones Externas:

No tiene relaciones directas con entes externos.

FUNCIONES GENERALES

1. Investigar, elaborar e implementar de modelos estadísticos, econométricos y matemáticos para la administración de los riesgos de crédito.
2. Innovar en el desarrollo e implementación de modelos internos avanzados de cuantificación de los riesgos de crédito, a la luz de la normativa de supervisión nacional e internacional.
3. Definir propuestas y modificaciones sobre las políticas y normativa vigentes desde el punto de vista de riesgo crediticio.
4. Actualizar y monitorear la información económica que impacta los riesgos de crédito de la institución y sus subsidiarias.
5. Elaborar metodologías e informes acerca de valoraciones de riesgo de distintos tópicos: Valor en Riesgo, riesgos de concentración, rentabilidad ajustada por riesgo, capital en riesgo crediticio, márgenes de pérdida esperada, etc.
6. Asesorar a la Gerencia General, direcciones corporativas y otras dependencias en la toma de decisiones relacionadas con la prevención de riesgos.
7. Elaborar modelos internos de riesgo para las diferentes actividades o productos crediticios de la institución, así como otras herramientas de medición de riesgos en el ámbito individual o institucional.
8. Organizar y administrar las sesiones del Comité de Riesgos de Crédito, incluyendo las labores de secretaría.

4.5.2 DIRECCIÓN DE RIESGOS DE MERCADO.

La Dirección de Riesgos de Mercado se ocupa de identificar, medir y monitorear los riesgos de precios de mercado, de tasas de interés, de tipos de cambio y de liquidez que enfrenta el Conglomerado Banco Nacional, tanto en el ámbito nacional como

internacional. Además, esta Dirección procura un seguimiento de los mercados financieros en el ámbito doméstico y mundial, de forma que se puedan generar alertas tempranas de exposición a riesgo desde el punto de vista de los riesgos de mercado y de liquidez. Esta Dirección se ocupa también de analizar los riesgos de mercado y de liquidez de las sociedades anónimas en sus actividades y, al mismo tiempo, desarrollar una base de información sistematizada para la toma de decisiones sobre los aspectos involucrados en la gestión financiera y económica de estas dentro de los resultados globales del Banco Nacional.

OBJETIVO GENERAL:

Gestionar la identificación, medición y monitoreo de los riesgos de mercado y liquidez a los cuales se expone el Conglomerado Banco Nacional en su operativa financiera.

RELACIONES JERÁRQUICAS:

La Dirección Riesgos de Mercado depende directamente de la Dirección Corporativa de Riesgo. Esta dependencia no tiene oficinas a su cargo.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Por el tipo de funciones y atribuciones que le corresponden, mantiene relaciones de asesoría con la Subgerencia General de Control y Evaluación de Riesgos Institucionales, la Gerencia General, la Dirección de Banca de Inversión, la Dirección Corporativa de Finanzas, el Fondo de Garantías y Jubilaciones y las Sociedades Anónimas del Banco Nacional.

Relaciones Externas:

No tiene relaciones directas con entes externos.

FUNCIONES GENERALES.

1. Elaborar informes periódicos sobre la exposición a riesgos de mercado y de liquidez para apoyar oportunamente la toma de decisiones bajo un enfoque de optimización de la relación rentabilidad/riesgo.
2. Atender requerimientos especiales a solicitud de las diferentes dependencias a las cuales brinda servicio.
3. Monitorear los mercados financieros y mantener informada a la Dirección Corporativa de Riesgos sobre circunstancias extraordinarias que podrían modificar la exposición a riesgos.
4. Proponer, cuando sea necesario, la modificación de las políticas y normativas vigentes y en consulta, desde una perspectiva de riesgos de mercado y de liquidez.
5. Atender las solicitudes de capacitación propias de sus funciones requeridas por las dependencias.
6. Mantener bases de datos e información actualizadas con los indicadores que se generen a partir de sus actividades.
7. Controlar los límites de inversión aprobados y requeridos, emanados tanto de normativas internas como de los órganos supervisores nacionales.

4.5.3 DIRECCIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.

Esta Dirección es la responsable de identificar, medir y administrar los riesgos asociados a la operativa del Banco y su entorno: riesgos de personas, procesos, tecnológicos y riesgos externos. Le corresponde la valoración permanente de los procedimientos definidos por el Banco en materia de control y prevención de eventos

de pérdidas por causas internas o externas; así como los cálculos periódicos mediante metodologías de valor en riesgo y pérdida esperada de defraudaciones, riesgos legales y otros eventos que pudieran afectar negativamente las finanzas del Banco y sus Subsidiarias.

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una permanente gestión de riesgos operacionales con el fin de apoyar al Grupo Banco Nacional en la prevención y mitigación de dichos riesgos; favoreciendo la toma oportuna de decisiones por parte de la Administración Superior para el logro de los objetivos institucionales mediante la minimización de pérdidas significativas previstas o imprevistas y velando por los procesos de continuidad del negocio.

RELACIONES JERÁRQUICAS:

La Dirección Riesgos Operativos depende directamente de la Dirección Corporativa de Riesgo. Esta dependencia no tiene oficinas a su cargo.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Mantiene relación funcional directa con las Direcciones Corporativas, Bancos Regionales y Subsidiarias del Banco.

Relaciones Externas:

No tiene relaciones directas con entes externos.

FUNCIONES GENERALES.

1. Definir políticas y procedimientos para la gestión efectiva de los riesgos operacionales de la Institución.
2. Desarrollar e implementar metodologías para la cuantificación de riesgos operativos y de impactos sobre el patrimonio del Banco.
3. Coordinar las labores que se encargan a los Directores de Riesgos Regionales, brindándoles el apoyo técnico requerido mediante el diseño de herramientas para la evaluación de los diferentes riesgos operativos.
4. Efectuar estudios de carácter cuantitativo y cualitativo que permitan evaluar bajo la óptica de la administración del riesgo, políticas y procesos operativos.
5. Administrar permanentemente los eventos de riesgo operativo y fraude que enfrenta la Institución, principalmente en el ámbito regional.
6. Recomendar la adopción de planes de acción correctivos en cualquier área operacional del Banco, con base en evaluaciones cuantitativas y cualitativas de los riesgos y de las pérdidas directas o indirectas asociadas.
7. Coordinar la atención oportuna de asuntos basados en informes de Auditoría, asignaciones de la Gerencia y del Director Corporativo de Riesgo, informando sobre lo actuado en la corrección de deficiencias.
8. Desarrollar estrategias de prevención y mitigación de los riesgos operativos crediticios, financieros y legales y asesorar en materia de prevención de riesgos operativos a las dependencias que así lo requieran.
9. Promover la cultura de gestión de riesgo en el ámbito regional, a través de los Directores de Riesgos Regionales, y en Casa Matriz y Subsidiarias por medio de los enlaces o contra partes a cargo de gestionar los riesgos operativos.

4.5.4 DIRECCIÓN DE RIESGOS DE CUMPLIMIENTO.

Es la Dirección encargada de recomendar las medidas tendientes a la prevención y detección de actividades tipificadas en la ley 8204; así mismo es la responsable de elaborar y vigilar la aplicación de los programas, normas, procedimientos y controles internos que garanticen a la entidad el cumplimiento de la normativa vigente para prevenir la legitimación de capitales producto de actividades ilícitas, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 26 de la Ley 8204, el Reglamento General y la normativa emitida por el CONASSIF para el cumplimiento de dicha Ley. Debido a su alcance corporativo, mantiene una relación de supervisión funcional sobre los Oficiales de Cumplimiento destacados en las Sociedades Anónimas del Banco Nacional.

OBJETIVO GENERAL:

Atender y velar por el debido cumplimiento con la normativa vigente y recomendar a la Gerencia y al Comité de Cumplimiento Corporativo la definición de políticas, procedimientos y acciones que solventen los problemas y debilidades asociadas a la prevención de la legitimación de capitales producto de actividades ilícitas, de conformidad con las disposiciones de la Ley 8204, el Reglamento General y la Normativa del CONASSIF, con el propósito de evitar los riesgos asociados, sus consecuencias y posibles pérdidas significativas previstas o imprevistas por la institución.

RELACIONES JERÁRQUICAS:

La Dirección Riesgos de Cumplimiento depende directamente de la Dirección Corporativa de Riesgo. Esta dependencia no tiene oficinas a su cargo.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Mantiene relación funcional directa con las Direcciones Corporativas, Bancas; Bancos Regionales y Subsidiarias del Banco, sí como con las Sociedades Anónimas del Banco.

FUNCIONES GENERALES.

1. Minimizar la exposición de la Institución a los riesgos legales, de reputación, económicos y operativos relacionados con la legitimación de capitales.
2. Proponer políticas y procedimientos institucionales para prevenir la utilización del Banco Nacional en ilícitos relacionados con la legitimación de capitales.
3. Desarrollar y ejecutar programas, procedimientos y controles internos para detectar y prevenir operaciones financieras sospechosas.
4. Mantener una relación funcional con los Oficiales de Cumplimiento de las Sociedades Anónimas del Banco Nacional y con los Directores de Riesgos Regionales en procura de coordinar los esfuerzos de tipo preventivo.
5. Canalizar a través de la Comisión para la Prevención de Operaciones Financieras Sospechosas los casos de operaciones inusuales que deberán ser reportadas a la Superintendencia y cumplir con los reportes mensuales que esta solicite.
6. Vigilar el cumplimiento del Programa de Capacitación Institucional en materia de Legitimación de Capitales.
7. Cumplir el plazo establecido por la SUGEF para la remisión de la información de Operaciones en Efectivo o también denominados ROE.

8. Atender las recomendaciones que se emitan en informes de la SUGEF, Auditoría Externa o Auditoría Interna relacionadas con el cumplimiento de la Ley 8204.

4.5.5 DIRECCIÓN DE SEGURIDAD.

La Dirección de Seguridad es un órgano estratégico de la Administración, responsable de la elaboración de Políticas, Normas y Procedimientos de Seguridad Institucional, enfocados hacia la prevención de delitos.

OBJETIVO GENERAL:

Estructurar y mantener un esquema de seguridad integral, descentralizado, sistémico de alta tecnología, orientado al fortalecimiento de la seguridad institucional y la de nuestros clientes.

MISION:

La Dirección de Seguridad del Banco Nacional tiene como misión el diseño y ejecución de programas, normas y procedimientos, orientados a la prevención de acciones delictivas que puedan afectar a la institución (Asaltos, Robos y Estafas) mediante la integración del recurso humano y de los recursos tecnológicos (comunicaciones, Sistemas de CCTV y Alarmas) disponibles, para la eficaz protección del cliente externo e interno, así como los bienes patrimoniales de la institución; todo dentro de los más altos estándares internacionales de excelencia, calidad, eficacia y eficiencia.

RELACIONES JERÁRQUICAS:

La Dirección de Seguridad depende directamente de la Dirección Corporativa de Riesgo. Además tiene a su cargo las siguientes oficinas: Unidad de Operaciones, Unidad Administrativa, Unidad de Seguridad Electrónica, Unidad de Investigaciones, Unidad de Seguridad Regional.

RELACIONES FUNCIONALES:

Relaciones Internas:

Tiene relación con Gerencia General, Subgerencias Generales, Auditoría General, Secretaría de la Junta Directiva, Direcciones Regionales, Corporativas, así como con los Gerentes de Sucursales, Agencias, Oficinas y Sociedades Anónimas del Banco.

Relaciones Externas:

La Dirección de Seguridad mantiene además relaciones de coordinación con el Ministerio de, Seguridad Pública, Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial, Policía de Control de Drogas, Dirección de Inteligencia y Seguridad, INTERPOL, Agencia Antidrogas de los Estados Unidos D.E.A. y con la Oficina Federal de Investigaciones el F.B.I, con la Comisión de Seguridad Interbancaria y con el Comité de Expertos Latinoamericanos en Seguridad Bancaria CELAES, entre otros.

FUNCIONES GENERALES.

1. Diseñar Políticas, Normas y Procedimientos de Seguridad.
2. Desarrollar la planificación estratégica de la seguridad institucional.
3. Evaluar anualmente la seguridad de Sucursales, Agencias y Oficinas.
4. Capacitar al personal bancario en temas de seguridad.
5. Fortalecer la seguridad de las instalaciones, bienes y personas mediante la adquisición de sistemas electrónicos y físicos de seguridad.
6. Investigar los hechos delictivos en perjuicio de la institución.

Para el desarrollo de la práctica, los Departamentos donde se realizaron los Manuales de Procedimientos, fueron específicamente en el de Riesgo de Crédito y Riesgos Operativos.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5. 1 PLAN OPERATIVO ORIENTADO HACIA LA NORMALIZACION Y ESTANDARIZACION DE LOS DOCUMENTOS DE LA DIRECCION CORPORATIVA DE RIESGO DEL BNCR

Antes de realizar los Manuales y después de haber identificado la etapa del Modelo de Greiner en la que se encontraba la Dirección, se realizó un Plan Operativo para el Proceso de cambio orientado a la normalización y estandarización de los documentos para la DCR, con el fin de analizar el problema en sí, a pesar de que se sabía que la tarea principal era la realización de los Manuales, buscamos la forma de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso Investigación y Análisis Administrativo, que para ese momento llevábamos con el Profesor Alfonso Palacios Echeverría.

En esta labor se logró concluir lo siguiente:

- ◆ Que era de gran importancia ayudar a los funcionarios de la DCR a descubrir las deficiencias del sistema utilizado para que aceptaran la necesidad de que se realice el cambio. Aquí se aplicó la estrategia de retroalimentación, evaluación y seguimiento ya que ésta permite que se de una comunicación hacia el agente de cambio y éste trasladará la información al sistema-cliente de un modo tal que se estimule la necesidad de cambio intentando siempre minimizar la resistencia.
- ◆ Era necesario buscar información clave para determinar qué tipo de cambio era el más adecuado y como realizarlo, esta información sería brindada por las personas que estuvieran más involucradas con la elaboración y uso de los documentos de cada departamento de la DCR.

- ◆ Se necesitaba investigar mediante la observación y las conversaciones con algunos funcionarios, el estado actual de la elaboración y manejo de los documentos en la DCR. Por tanto se determinó que era necesario utilizar la participación ya que se buscaba involucrar en el cambio a los encargados de los documentos.

- ◆ Se debía además realizar un diagnóstico del estado actual de los documentos de la DCR, el cual permitiría identificar los documentos existentes y cuáles eran los cambios en la estructura y el formato de los documentos que se necesitaba implementar, así como buscar estrategias que permitan lidiar con las resistencias previstas.

- ◆ Una vez realizados los manuales se considera que es importante identificar las imperfecciones del proceso de cambio aplicado a la dirección y, una vez que esto se ha finalizado, realizar las modificaciones y adaptaciones necesarias para mejorar el proceso a aplicar.

- ◆ Consideramos que es necesario evaluar todo el proceso de cambio realizado en la DCR y establecer la manera de darle continuidad al proceso, además de instaurar mecanismos de control adecuados.

Después de haber realizado este análisis y haber determinado que era lo que se necesitaba hacer en el Departamento se procedió a consolidar los Manuales los cuales contaron con la estructura que a continuación se mencionará y se explicará en detalle.

5.2 DEFINICION Y PROCESO DE ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Un manual de procedimientos “es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad Administrativa, o de dos o más de ellas”.

Además, los manuales son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización. Estos proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en la cual se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Los manuales forman parte de las necesidades de una institución y en el caso de Costa Rica también de las exigencias de la SUGEF. Este ente desempeña el papel de supervisor y fiscalizador de los intermediarios financieros de Costa Rica y de otras entidades asignadas por ley, que procura mantener la solidez y estabilidad del sistema financiero en cumplimiento de los requerimientos legales y otros propios de su actividad, para lo cual cuenta con personal calificado, que trabaja en equipo, con actitud flexible y comprometido con la búsqueda permanente de la excelencia y la mejora continua de la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad.

La Superintendencia solicita a las entidades financieras información sobre Junta Directiva, Consejo de Administración, Niveles Gerenciales, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Accionistas, Dependencias, Vínculos de afinidad y consanguinidad y de otra índole, tiene el propósito de alimentar oportunamente sus sistemas de información de manera que le permita desarrollar en forma más eficaz y eficiente la labor de fiscalización y supervisión que le compete de conformidad con la legislación vigente.

Según la bibliografía estudiada, hallamos que los Manuales de procedimientos (llamados también de operaciones) “contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando las secuencias o pasos a seguir para la realización de los trabajos. Además contiene gráficos de procedimiento e ilustraciones de formularios, instrumentos u otros que se consideren indispensables para la mejor comprensión de las tareas”.

Los Manuales de Procedimientos se encuentran compuestos, por lo general, por una descripción del procedimiento de manera detallada, enumerando los pasos en orden cronológico, e indicando quién, cómo, cuándo, dónde, con qué medios y para qué, se debe realizar o ejecutar cada paso del procedimiento. En el caso de que se cuenten con formularios, es necesario indicar en el manual las instrucciones de llenado de cada uno de ellos.

Además, es trascendental mencionar que en la elaboración de los manuales especializados o técnicos debe ser una responsabilidad conjunta del analista administrativo, el nivel jerárquico correspondiente y el técnico o especialista.

La razón por la cual los manuales deben ser revisados, ajustados, ser sujetos de cambios o modificaciones se basa en el hecho real de que las organizaciones cambian de conformación estructural, modifican sus adscripciones funcionales, modifican sus procesos y procedimientos, incorporan nuevas tecnologías a medida que el entorno y el crecimiento lo determinan.

Tal y como lo menciona Alfonso Palacios en su libro *Investigación Administrativa* (2002) “*el proceso de elaboración de los manuales está compuesto por las siguientes fases*”:

- 1) *Diseño del Proyecto*
- 2) *Preparación del Proyecto*
- 3) *Presentación del Proyecto*
- 4) *Captación de la Información*
- 5) *Integración de la Información*

- 6) *Análisis de la Información*
- 7) *Preparación del Proyecto del Manual*
- 8) *Elaboración del Manual*
- 9) *Presentación para su Aprobación*
- 10) *Reproducción del Manual*
- 11) *Implantación del Manual*
- 12) *Implementación del Manual*
- 13) *Instalación del Sistema de Revisión y Actualización*

A continuación se describe cada una de las fases:

◆ **Diseño del Proyecto:**

Para la preparación de los manuales se requiere de mucha precisión, todos los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de las etapas, delineando un proyecto en que se consignent todos los requerimientos y actividades que fundamenten la ejecución del trabajo.

Determinación de los Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.

Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlos a cabo. Por la naturaleza de sus funciones, en algunos casos, puede encargar esta responsabilidad

a la unidad de análisis de investigación administrativa de la organización, o contratar a un consultor externo.

Delimitación del Universo de Estudio

Los responsables de efectuar los manuales de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo, para estar en posibilidad de actuar en él; para ello deben:

a) Efectuar un estudio preliminar y establecer unas normas de acción, cuales son:

- Establecer la estrategia de acción para el levantamiento de información
- Identificar las fuentes de información, es decir, las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos o sistemas de información.
- Elaborar el plan preliminar de las actividades a realizar, en el sentido de determinar que deberá hacerse y cuáles serán los deberes y responsabilidades del equipo bajo cuya responsabilidad estará la elaboración del manual.
- Estimar la magnitud y alcances del trabajo, con el propósito de estimar con base en ello, la necesidad de tiempo y recursos.
- Determinar los instrumentos requeridos, es decir, los métodos y técnicas de investigación y análisis administrativos o de otra naturaleza que serán indispensables para la obtención, análisis y estructuración de la información.
- Y finalmente, realizar una estimación de los recursos indispensables para financiar el proyecto.

b) Clasificar las fuentes de información identificadas anteriormente, tratando de establecer el tipo de información que pueden suministrar.

◆ **Preparación del Proyecto:**

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe estar integrado por la propuesta técnica y el programa de trabajo.

La propuesta técnica a su vez debe incluir:

Antecedentes: recuento de todos los manuales y esfuerzos análogos preparados con anterioridad.

Naturaleza: tipo de manual que se puede realizar.

Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que lo reportará a la organización.

Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.

Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.

Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.

Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.

Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.

Costo: estimación global específica de recursos financieros que demanda su ejecución

Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.

Información

complementaria: material e investigación que pueden servir como elementos de apoyo.

Y en programa de trabajo se debe especificar:

Identificación:	nombre del manual.
Responsables:	unidad o grupo de trabajo que tendrá a su cargo la realización del trabajo.
Área:	universo del estudio.
Clave:	número progresivo de las actividades estimadas.
Actividades:	pasos específicos que tienen que darse para captar la información, analizarla y estructurarla
Fases:	definición del orden secuencial para realizar las actividades.
Calendario:	fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
Representación	
gráfica:	descripción del programa en cuadros e imágenes.
Formato:	presentación y resguardo del programa de trabajo
Reporte de	
avances:	seguimiento de las acciones.
Periodicidad:	espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

◆ **Presentación del Proyecto**

Una vez que se han cumplido las dos fases anteriores, se procede a efectuar la presentación del proyecto en dos ámbitos diferentes: a los participantes y a los responsables de conocer la autorización para que éste se lleve a cabo.

Presentación a los participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable efectuar una primera presentación a todos aquellos que participarán en él.

Presentación a los responsables de la autorización

El proyecto debe presentar a titular de la organización para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

◆ **Captación de la Información**

El primer paso de esta fase es obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la información, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Capacitación del Personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no solo en lo que respecta a manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Se recomienda capacitar al personal del cual se recibe la información en los aspectos más fundamentales del tema investigado. Por ejemplo, si se trata de un manual de funciones, procesos o procedimientos, acerca de la distinción que existe entre cada uno de ellas, lo mismo que en la distinción entre una tarea, actividad o acción.

Es recomendable, finalmente, efectuar un proyecto piloto en algún área de la organización (dependiendo del tipo de manual del que se trate), para luego comparar y evaluar cosas como: los métodos y técnicas que se aplicaran, el tipo y forma de la

información que se obtiene, las dificultades en su obtención, las resistencias en el personal, y si es factible su estructuración para los efectos del manual.

Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse el criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- a) Investigación documental: Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual.
- b) Consultas a sistemas de información: Cuando existen es importante el acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual.
- c) Encuestas y entrevistas: Estas técnicas implican la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación, a través de cuestionarios preelaborados, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

Las entrevistas consisten básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener la información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información mas completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.\

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda prepara previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar.

Concertar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información: esta actividad implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

- d) Observación directa: Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener platicas con

algunas personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe de cada área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador.

◆ **Integración de la Información**

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar el análisis.

Como clasificar la información.

Es recomendable que la información obtenida se vaya acensando a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división de trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

Áreas para agrupar la información.

Para facilitar su análisis, la información puede ser agrupada en dos grandes áreas:

- a) Antecedentes: Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización de trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo, y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

b) Situación actual: Es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** Corroborar la existencia de objetivos en el área o áreas de estudio. En caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.
- **Estructura orgánica:** Es necesario revisar cuidadosamente este aspecto para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.
- **Normas y políticas:** Se debe precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responde a las necesidades de la organización.
- **Funciones:** Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos la realizan.
- **Procedimientos:** verificar su existencia, aplicación y características.
- **Instrumentos jurídico-administrativo:** Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo
- **Equipo:** Tomar en cuenta el equipo que se utiliza para cumplir con las actividades, sus condiciones, así como si es suficiente, apropiado y si esta bien distribuido.
- **Condiciones de trabajo:** Observar la distribución del espacio, así como todos aquellos aspectos que faciliten u obstaculicen las labores del personal.
- **Ambiente laboral:** Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas que se presentan en la organización, para determinar el clima organizacional que prevalece.

◆ **Análisis de la Información**

En esta fase se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron, con el propósito de conocer su naturaleza,

características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para poder obtener un diagnóstico que refleje la realidad objetiva. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias.
- i) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan de forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea y de la dinámica interna de las organizaciones.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales (basados en el hexámetro de Quintiliano):

¿Qué trabajo se hace?

Naturaleza o tipo de labores que se realizan en la(s) unidad(es) administrativa(s) y los resultados que éstas obtienen.

¿Para qué se hace?

Propósito que se persigue alcanzar.

¿Quién lo hace?

Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo, y relaciones laborales que prevalecen.

¿Cómo se hace?

Métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo. La forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Con qué se hace?

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

¿Cuándo se hace?

La información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como de los horarios y tiempos requeridos para su desahogo y obtención de resultados.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

◆ **Preparación del Proyecto de Manual.**

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formulando un documento integrado. Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado. Para ello se siguen, generalmente, los siguientes pasos:

Validación de la información.

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la(s) persona(s) entrevistada(s) para que firme(n) de conformidad en un espacio específico para este propósito. Además, para verificar que la información está completa y sea comprensible.

Estructuración de la información.

Una vez se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

Formulación de recomendaciones.

El siguiente paso es convertir las conclusiones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones bajo los criterios de viabilidad, costo, recursos necesarios, ventaja y limitaciones.

De acuerdo con su contenido, estas propuestas pueden ser:

De mantenimiento Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procesos, procedimientos, políticas, estrategias, personal, tecnología, instrumentos, etc..

De eliminación Supresión de sistemas, procesos, procedimientos, tareas, actividades, tecnología, instrumentos, supresión de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de componentes estructurales o funcionales, supresión de personal, etc.

De adición	Introducción de un nuevo sistema, proceso, procedimiento, tareas, actividades, introducción de nuevas unidades administrativas o aumento de personal, adición de nuevas funciones, etc.
De combinación	Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de instrumentos de uso generalizado (como formularios, por ejemplo), etc.
De fusión	Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de instrumentos, registros e informes, etc.
De modificación	Cambios en los sistemas, procesos y procedimientos de trabajo o las operaciones mismas, reubicación física del personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de instrumentos, registros, informes, reprogramación de actividades, etc.
De simplificación	Reducción de pasos en un procedimiento o de procedimientos en un proceso, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de instrumentos, reportes, registros, programas, etc.
De intercambio	Redireccionamiento de funciones, procesos, procedimientos, recursos, personal y/o flujo de trabajo, instrumentos, etc., entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

◆ **Elaboración del Manual.**

La elaboración del manual puede seguir diversos formatos o estructuras, según el tipo y propósito del mismo. A continuación se presentan algunos ejemplos de procesos mediante los cuales se puede guiar al equipo de trabajo desde la fase de planeación hacia adelante:

Planeación.

Definición del Tipo de Manual.

Políticas:	Macroorganizativo.
Organización:	Macroorganizativo.
Funciones:	Sistemas.
Procedimientos:	Proceso. Procedimiento. Métodos.
Operativos:	Técnicos. Especializados.

Definición del tipo de Información.

Legal.
Organizativa.
Operativa.
Especializada.
Instrumentos.
Aptitudes personales.

Definición de Técnicas Necesarias.

Diagnóstico Organizativo.
Análisis Estructural.
Análisis Funcional.
Análisis de procesos.

Análisis de Procedimientos.

Análisis de Instrumentos: Entrevistas.

Cuestionarios.

Gantt.

Fluxogramas.

Flechas.

Distribución de Espacio Físico.

Elaboración y Control de Formularios.

Organigramas, etc.

Definición del Plan de Trabajo.

Personal.

Recursos Materiales.

Tiempo.

Apoyo.

Recursos Económicos.

Equipo.

Apoyo Logístico.

Investigación.

Antecedentes Históricos.

Conformación Estructural.

Legislación.

Atribuciones:

Misión.

Objetivos.

Metas.

Políticas.

Estrategias.

Sistemas operativos.

Procesos.
Procedimientos.
Programas.
Proyectos.

Personal.

Sistemas de Dirección: Niveles Jerárquicos.
Estilo de Dirección.
Estilo de Coordinación.
Estilo de Control.
Sistema de Evaluación.

Operación:

Inicio de la actividad.
Pasos de la actividad.
Fin de la actividad.
Unidad donde se realiza.
Origen estructural.
Final estructural.
Origen funcional.
Final funcional.
Personas o cargos involucrados.
Metas.
Dependencia de recursos.

Seguidamente, algunos ejemplos de la estructura interna de los manuales más utilizados en las organizaciones:

Elaboración.

Manuales de Organización.

Antecedentes Históricos.

Legislación que sustenta la organización.

Atribuciones: Misión institucional.
Objetivos.
Metas.

Conformación Estructural: Divisiones.
Departamentos.
Secciones.
Subsecciones.
Oficinas.
Unidades Operativas.

Políticas: Niveles Jerárquicos.
Tipos de Autoridad.
Delimitación de Responsabilidades.
Comunicación.
Información.
Coordinación.
Control.
Evaluación.

Descripción de Funciones por Área o Sector Administrativo.

Manuales de Procedimiento.

Determinación de si se elaborará por Procesos, por Procedimientos, o Dependencia Administrativa. Si será Operativo o Técnico.

Fases Previas: Análisis Estructural.

Análisis Funcional.
Identificación de procesos operativos.
Identificación de procedimientos.
Análisis de procedimientos.
Levantamiento de la información.
Interpretación de la información.
Análisis propiamente dicho.
Descripción de procedimientos.
Representación gráfica final.
Redacción final.

Fases de elaboración: Identificación de procesos.
 Ubicación del procedimiento en el proceso.
 Identificación de interrelaciones.
 Identificación de interdependencias.
 Estructuración.
 Elaboración del índice de contenidos.
 Redacción formal.
 Incorporación de las representaciones gráficas.
 Organización final de los contenidos.
 Transcripción.
 Aprobación.

Finalmente, un ejemplo de lo que sería el índice del contenido de un manual administrativo:

Página del Título (Identificación).

Primera Página: Nombre de la entidad.
 Nombre del manual.

Nombre de la unidad responsable del proceso o procedimiento.

Número de identificación del manual.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión.

Cantidad de ejemplares.

Segunda Página: Unidad responsable de su elaboración Nombre de las personas que conformaron el equipo de trabajo que elaboró el manual.

Índice.

Documento de Aprobación: Página en que la autoridad competente señala la su aprobación.

Prólogo o Introducción. Descripción breve del contenido.
Sus propósitos y políticas de aplicación.

A quién va dirigido.

Partes del manual.

Cómo se debe usar.

Cómo y cuándo se realizarán revisiones

Cómo y cuándo se realizarán actualizaciones

Referencia a la aprobación oficial

Objetivos: Descripción del propósito de cada proceso o procedimiento, si es el caso, o de las razones que sustentan la conformación estructural, la adscripción funcional o las políticas.

Áreas de Aplicación: Relación de las unidades administrativas que intervienen en el proceso o procedimientos y sus responsabilidades, según el orden de su participación.

Políticas o Normas: Políticas o normas acerca de la forma de su aplicación y señalamiento de los casos en que se deba consultar a la jefatura. Normas acerca de las sanciones disciplinarias por incumplimiento de lo establecido por el manual.

Descripciones:

a. **Manual de Organización.**
Descripción de la estructura; niveles de dependencia jerárquica; relaciones y forma de relacionarse; sistemas formales de comunicación; forma en que puede modificarse la conformación estructural.

b. **Manual de Funciones.**
Descripción de las Metas Funcionales de la Organización y de los procesos operativos que se lleva a cabo en cada una de ellas; las relaciones funcionales, las dependencias e interrelaciones operativas; los niveles de autoridad y responsabilidad; los sistemas de comunicación e información.

c. **Manuales de Procesos o de Procedimientos.**
Descripción escrita de cada proceso o procedimientos.
Descripción de cada procedimiento de un proceso.

Descripción de cada paso de un procedimiento, por orden cronológico, señalando:

En qué consiste (definición).

Cuándo se hace (momento).

Cómo se hace (forma).

Con qué se hace (instrumentos).

Dónde se hace (lugar).

Tiempo que toma (momento).

Órgano responsable (unidad encargada de la supervisión).

Quién o quiénes lo hacen (cargos o puestos).

Codificación.

d. Manuales de Descripción de Puestos (Por Bandas, por Cargos o por Puestos).

Descripción general del Manual.

Terminología Básica.

Definición de las Bandas, Cargos o Puestos.

Criterios utilizados.

Descripción:

Nivel.

Denominación de la Banda, Cargo o Puesto.

Funcionarios que incluye.

Papel ocupacional de la banda, cargo o puesto.

Requisitos Formación técnico profesional.

Habilidades adquiridas por estudio o experiencia.

Requerimientos propios y parámetros de características.

Uso de tecnología.

Características socio-sicológicas indispensables.

Formularios o Impresos: Intercalados.
Separados (con relación indicada).
Numerados.

Diagramas: Organigramas.
Fluxogramas (Procedimientos).
Gráficos de Flechas (Procesos).
Gráficos de Gantt (En casos especiales).
Gráficos de Recorrido (Cuando proceda).

Instrucciones sobre Revisión y Modificaciones.

◆ **Presentación para su Aprobación.**

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación. Para este efecto, debe convocar a su grupo de trabajo, con el cual debe efectuar una última revisión de la documentación que se presentará. En caso de detectar una omisión o falla, será necesario trabajar hasta resolverla. De no ser así, por el conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo, para entregar los resultados.

A los niveles directivos.

Es recomendable que esta presentación parta de un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. Si el tiempo que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de

equipos de cómputo, láminas, audiovisuales, u otros medios, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede dividirse en las siguientes partes:

- a) **Introducción.** Breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

- b) **Análisis de la estructura organizadora! y la adscripción funcional.**
Breve exposición de la génesis y desarrollo de la organización, de la conformación estructural y la adscripción funcional existentes, y la ubicación del manual dentro de este universo.

- c) **Diagnóstico de la situación actual.** Exposición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.

- d) **Propuestas de mejoramiento.** Presentación de las alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.

- e) **Estrategia de implantación.** Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarán los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.

- f) Seguimiento, control y evaluación. Precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podría tomarse en cada caso.

Al órgano de gobierno de la institución.

De acuerdo con la normativa vigente en cada institución y/o las políticas existentes, una vez que el manual ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o junta directiva, o su equivalente, para su aprobación.

A otros niveles jerárquicos.

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también pueden basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión desde el punto de vista operativo. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

◆ **Reproducción del Manual**

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son las siguientes:

- a) Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar la sustitución de páginas cuando se realicen revisiones y actualizaciones.

- b) Que los formatos sean de 28 x 21 centímetros (tamaño carta).
- c) Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas las páginas hasta lograr esta dimensión.
- d) Utilizar el método de reproducción de una sola cara de las hojas, cuando se supone que existe la probabilidad de frecuentes actualizaciones y revisiones.
- e) Procurar que la división en apartados, capítulos, secciones, etc., queden separadas por divisiones, las cuales presenten impreso el nombre correspondiente.

En la actualidad, cuando existen redes informáticas dentro de las dependencias gubernamentales o empresas, es posible mantener el manual dentro de la red para su consulta a través de computadoras. Pero en esos casos, el manual debe ser protegido mediante un clave de acceso, a fin de que nadie -excepto las personas autorizadas- puedan efectuar modificaciones o alteraciones en él. Sin embargo, ello no exime la necesidad de imprimirlos.

◆ **Implantación del Manual.**

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y los componentes organizacionales.

Los métodos de implantación están estrechamente relacionados con otros elementos. Así, el tipo de manual, la cobertura del mismo, los recursos asignados, el nivel técnico del personal, el clima organizacional, y el entorno de la organización, pueden requerir diferentes métodos.

En muchas ocasiones se requiere la realización de actividades de capacitación sobre su uso, sobre todo para aquellos miembros del personal que serán los que han de utilizarlo y guiarse en su trabajo por él.

En función de las variables arriba mencionadas, las alternativas para su implantación son las siguientes:

- a) **Método instantáneo.** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos - en la mayoría de los casos - proviene de los más altos niveles de una organización, lo cual le confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando una organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas, procesos, procedimientos u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa. Sin embargo, ello no exime de la necesidad de capacitar al personal en su uso.

- b) **Método del proyecto piloto.** Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta. Una desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo lo es también para todas las partes restantes, además de que los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización. Por otro lado, la actitud del personal no es la misma, ya que se tiene conocimiento de que no es un proyecto totalmente aceptado.

- c) **Método de implantación en paralelo.** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método, que implica la operación simultánea, por un período determinado, del sistema anterior y el nuevo que se va a implantar. Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la posición del personal inmerso con la consecuente reducción del margen de error. Es recomendable emplear este

método sólo en aquellos casos en que el nuevo manual incluya información que pueda descontrolar al personal de la organización, o a los clientes y/o usuarios, hasta el momento que exista la seguridad que se han eliminado todas las fallas.

- d) Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas, para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- e) Combinación de métodos. Consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual, en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Debe recordarse que para dar a conocer un manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de discusión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunica los objetivos propuestos y las bondades que de ello pueden resultar.

◆ **Implementación del manual.**

Se considera como implementación del manual cuando, realizadas ya todas las actividades inherentes a la implantación, se determina que el mismo adquiere plena vigencia como instrumento administrativo, operativo, técnico o de otra naturaleza, y que por lo tanto, a partir de ese momento, todas las prácticas anteriores, estructuras, Junciones u otros elementos, dejan de tener vigencia.

La implementación es un acto formal, que debe ser comunicado al personal de la organización a través de los medio apropiados, y que no debe darse hasta tanto el quipo y la administración estén seguros que su contenido ha pasado ya por todas las fases de prueba y error en la implantación.

♦ **Instalación del Sistema de Revisión y Actualización.**

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de su implementación, así como los cambios operativos que se realicen en la organización; establecer un calendario para su actualización; y designar un responsable de esta función.

Por lo general, en aquellas organizaciones que contienen unidades de investigación y análisis administrativo, la responsabilidad de la revisión y actualización de manuales es propia de ellas, pero se realiza en conjunto con la unidad en donde se aplica y utiliza el manual.

Ello implica el establecimiento de mecanismos de información al interior de la organización, con la finalidad de establecer flujos adecuados para que información administrativa pueda llegar con rapidez, claridad y oportunamente, utilizando la estructura existente.

Después de haber explicado detalladamente el proceso de elaboración de un Manual se procederá a detallar la realización de los Manuales de la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica.

5.3 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES

El desarrollo de los manuales inició con una revisión de la normativa con la que el Banco Nacional contaba para la estandarización de los documentos. Se llevó a cabo una inspección de los pocos manuales existentes en la DCR.

Después de haber realizado la revisión de la normativa y haber cumplido con las reuniones con los Directores de cada una de las áreas, se llegó al acuerdo sobre la realización de los manuales.

5.3.1 PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

La forma en la que se logró recopilar la información y documentarla fue la siguiente:

- ◆ Trabajamos en el Banco Nacional tres días a la semana (Lunes, Miércoles y Viernes) durante siete meses.
- ◆ Se realizó una investigación teórica en donde se examinaron los conceptos de cada uno de los documentos operativos con los que cuenta la DCR (Políticas, Normativas, Procedimientos, Manuales, etc.), las características que deben presentar en su estructura y formato, así como los requerimientos establecidos por la normativa ISO en el apartado correspondiente.
- ◆ Se realizaron entrevistas tanto a los funcionarios que se encargaban de realizar las tareas como a los funcionarios usuarios de los mismos, para conocer más acerca de cada puesto de trabajo y de las actividades que cada uno realiza.
- ◆ Se realizó un inventario de los procedimientos a realizar.

- ◆ Se realizó un cronograma de trabajo, para la realización de las respectivas entrevistas a los analistas de riesgo y la realización y revisión de cada manual de procedimiento realizado. (Ver Anexos)
- ◆ Los manuales fueron realizados dentro de los requerimientos establecidos por el sistema de control documental del BNCR. Además fueron constantemente revisados por el Director del Departamento y después aprobados por el mismo.
- ◆ Debido a la urgencia que presentaba la DCR por que estos estuvieran listos antes de vencer el plazo de entrega, se realizaron los de mayor importancia para la Dirección.

Riesgos Operativos

- ◆ Procedimiento Va R tarjetas de débito.
- ◆ Procedimiento para el calculo del indicador RORAC
- ◆ Metodología para el cálculo del SEVRI

Riesgos de Crédito

- ◆ Riesgos de crédito de la cartera institucional
- ◆ Riesgos de Crédito de la cartera de BN Desarrollo
- ◆ Riesgos de crédito de la cartera de Banca Hipotecaria
- ◆ Riesgos de crédito de la cartera de medios electrónicos
- ◆ Scores de Créditos
- ◆ Sensibilidades de la cartera de Crédito del BNCR
- ◆ Riesgos de concentración

Los manuales contaron con la siguiente estructura:

- ◆ Encabezado: incluyó nombre del manual, versión, código, número de edición, oficina, control de cambios.
- ◆ Revisión y aprobación: antes de la publicación los documentos debieron ser revisados por el personal autorizado y aprobados por el director corporativo.
- ◆ En el manual se especificó el propósito, el alcance, el responsable y las definiciones importantes y empezar a enumerar el contenido.
- ◆ Los manuales de procedimientos realizados se consolidaron de tal manera que fueran claros tanto en estructura como en lenguaje, concisos, fáciles de usar, con un orden lógico
- ◆ Al pie de página siempre se debió contar con la leyenda “La versión impresa de este documento constituye una copia no controlada”

5.4 ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO DE LOS MANUALES

1. **ENCABEZADO:** es utilizado para identificar cada procedimiento.



Dirección Corporativa de Riesgo

- ◆ Al inicio de todos Manuales aparece el siguiente cuadro:

MANUAL DE USUARIO		
Nombre del sistema:		
Versión:		
Código:	Edición:	Oficina:
Revisado por:	Fecha:	Firma:
Revisado por:	Fecha:	Firma:
Aprobado por:	Fecha:	Firma:

- 2. PROPOSITO:** Muestra el propósito del procedimiento
- 3. ALCANCE:** Define las instancias, unidades y/o departamentos a los que será aplicable el procedimiento
- 4. DEFINICIONES:** se incluye un glosario con las definiciones, siglas y afines que requieran explicación para su fácil comprensión.
- 5. CONTENIDO:** En esta sección se describe textualmente una a una y en secuencia lógica las actividades o tareas que se dan de inicio a fin en el procedimiento

6. FLUXOGRAMAS: o diagramas de flujo, que son una muestra gráfica de la cadena de operaciones de trabajo que corresponden al procedimiento, estos utilizan una simbología particular.

7. TABLA DE CAMBIOS: Es donde el encargado de supervisar los manuales realiza los comentarios y solicita los cambios que se necesitan realizar

A modo de ejemplificar el formato solicitado por el Banco Nacional de Costa Rica se incluyó un procedimiento de la Dirección de Seguridad (Ver anexos).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La documentación de los procedimientos es un tema de gran importancia para las organizaciones. A continuación se describen, las conclusiones sobre este trabajo.

1. Dado el creciente interés por el tema de la elaboración de manuales de procedimientos, ya que esto es necesario para el correcto funcionamiento de las instituciones sobre todo para llevar a cabo el control, se ve la necesidad de dar soporte a la DCR para llevar a cabo dicha actividad, dado que esta no cuenta con el personal para esto, lo que permitió poner a su disposición los conocimientos adquiridos acerca de este tema en la carrera de Administración Pública.
2. Se alcanzó estandarizar los principales procedimientos de la Dirección Corporativa de Riesgo lo que facilita la gestión interna de esta, el proceso de inducción de nuevos funcionarios o bien permite sustituir puestos en caso de vacaciones o incapacidades, disminuye incurrir en errores, mejora el control, incrementa la eficacia y eficiencia en los servicios tanto al usuario interno como externo conforme a lo dispuesto por las leyes 8292 y 8220 del Gobierno de la República.
3. La realización de este proyecto permitió el fortalecimiento tanto operacional como funcional de las direcciones en las que se trabajó, lo que fomentó la motivación y la rendición de cuentas.
4. Este trabajo generó una ampliación de nuestra responsabilidad en el ámbito laboral, ya que nos permitió adquirir mayor madurez al tener el deber de cumplir con las expectativas y confianza depositada en nosotros, tanto por el BNCR como por la Escuela de Administración Pública al permitimos desarrollar dicho proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación planteamos son las que a nuestro criterio pueden tener una buena acogida en las instituciones, tanto en la DCR como en las que deseen comenzar con este proceso.

1. Las instituciones que van a comenzar a incursionar en la documentación de procedimientos deben informarse de cuáles son las características que distinguen estos procesos y cuál es la mejor manera de llevar a cabo la implementación.
2. Se debería fomentar la estandarización de los manuales de procedimientos en las instituciones públicas ya que es una excelente herramienta de trabajo que facilita a los directores conocer la calidad e intensidad de las actividades encomendadas a cada uno de sus colaboradores.
3. Las organizaciones deben tomar en cuenta la planificación que conlleva la implementación de un programa de documentación de procedimientos y como va a ser trabajado a lo interno de la institución.
4. Las instituciones deben después de implementados los procedimientos llevar a cabo una adecuada revisión y actualización de dichos manuales para que siga cumpliendo con su objetivo y así evitar la obsolescencia, además se recomienda que si se realizan nuevas actividades estas también se documenten para evitar que estos se acumulen.
5. Es necesario, que tanto la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional así como cualquier otra institución que realice la documentación de sus procesos, apliquen cada uno de los manuales de procedimientos elaborados, a fin de que se desarrollen las actividades y tareas necesarias para brindar un adecuado control de las funciones que se realizan, la estandarización de funciones y documentos, así como, la posibilidad de

reducir tiempo y recursos económicos en capacitaciones y evitar la concentración de información en cada uno de sus funcionarios.

BIBLIOGRAFIA

Arellano Galdames, J. (1980). Elementos de investigación. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Araya, Ronald., Bogantes, Flora., Matamoros, Carolina. (2008). Elaboración de manuales de procedimientos de la Dirección Corporativa de Riesgos del Banco Nacional de Costa Rica. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica: Escuela de Administración Pública.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, (2002). Ley General de Control Interno. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, (1994). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.

Bacon, Francis. (1979). Novum Organun. Barcelona, España: Editorial Fontanella.

Bertalanffy, Ludwin Von. (1976). Teoría General de los Sistemas. México: Editorial FCE.

Campero, G y Vidal, J. (1976). Teoría General de Sistemas y Administración Pública. San Pedro, Costa Rica: Editorial EDUCA. S.A.

Carrillo, R. (1982). Metodología y Administración. Segunda Edición. México: Editorial Limusa.

Chiavenato, Idalberto. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Contraloría General de la República, (2002). Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.

Cortés, Marbett., León, Wendy. (2006). Manual de Procedimientos para el proceso financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica: Escuela de Administración Pública.

Costa, O., Capanegra, H., (2003). Esquema de funcionamiento global del sector público. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ciencias Económicas.

Espinoza, Adriana., Morera, Mario. (2005). Diagnóstico, normalización e implementación institucional para un nuevo diseño del sistema de control documental del Banco Nacional de Costa Rica. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica: Escuela de Administración Pública.

Hall, R. (1983). Organizaciones, Estructura y Proceso. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hernández Orozco, C. (1996). Análisis administrativo. Primera edición: San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Chile: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2002). ISO 10013:2001: Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad. San José, Costa Rica: Inteco.

ISO 9001. (2009). Wikipedia, disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/iso_9000

ISO 9001-2000 Enfoque basado en procesos. (2009). Calidad total ILCE, disponible en Internet: <http://201.159.130.148/calidadtotal/imagenes/stories/artiso4.pdf>

Jara, Rebeca., Montoya, Magally. (2008). Elaboración de manuales de procedimientos, normas y funciones para la Dirección de Seguridad de la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Costa Rica: Escuela de Administración Pública.

Jofré Vartanián, A. (2005). Enfoques Gerenciales Modernos. Segunda Edición: Costa Rica: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A.

Naghi Namakforoosh, M. (1987). Metodología de la Investigación. México: Editorial limusa S.A.

Palacios Echeverría, A. (1995). El Diseño de la Investigación Administrativa. San José, Costa Rica: Editorial Guayacán Centroamericana S.A.

Palacios Echevarría, A. (2002). Investigación Administrativa. San José, Costa Rica: Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa. S.R.L.

Pirámide de la Calidad (2009). ISO 9000, disponible en Internet: http://www.iso9000.com.mx/ayudar_none.html

Reseña histórica del Banco Nacional de Costa Rica (2009). Autor corporativo, disponible en Internet: www.bncr.fi.cr

Stockmann, Reinhard. (2009). Evaluación y desarrollo de la calidad. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Taylor, S., Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, España: Editorial Paidós.

Wikipedia: El método científico. (2009). disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon

ANEXOS

Anexo

Plan Operativo del Proceso de Cambio orientado hacia la normalización y estandarización de los documentos de la Dirección Corporativa de Riesgo del BNCR				
Pasos para el proceso	Definición teórica	Aplicación práctica	Acciones a realizar	Estrategias
1- Identificación de la necesidad de cambio.	<p>La identificación de la necesidad, es la toma de conciencia de la necesidad de que se realice un cambio y por ende se genera el deseo de realizarlo. Además se identifica cuando una o más personas perciben que el cambio es necesario y posible.</p> <p>Esta necesidad se puede generar a raíz de factores endógenos o exógenos de la organización.</p>	<p>Ayudar a los funcionarios de la DCR ha descubrir las deficiencias del sistema utilizado para que acepten la necesidad de que se realice el cambio.</p>	<p>Mostrar a los encargados de los documentos de la DCR las debilidades detectadas que están afectando el funcionamiento de los documentos y la importancia de las mejoras propuestas.</p> <p>Exposición del análisis diacrónico de Larry Greiner, con el fin de que se comprenda la crisis del papeleo en la que se encuentran, así como la importancia de superar dicha crisis.</p> <p>De manera que ellos comiencen a analizar la necesidad de normalizar y estandarizar los documentos evitando el enfrentar todo el personal a un mar de</p>	<p>Se aplicará la estrategia de retroalimentación, evaluación y seguimiento ya que esta permite que se de una comunicación hacia el agente de cambio y este trasladará la información al sistema-cliente de un modo tal que se estimule la necesidad de cambio.</p>

			información inútil.	
1.2- Aceptación de la necesidad.	La aceptación de la necesidad es la generación del deseo de cambiar, buscar el compromiso de los funcionarios y su participación en el cambio.	Los funcionarios encargados de la elaboración de documentos son los que deben primeramente aceptar la necesidad de que el cambio se lleve a cabo, ya que una vez que esto sea aceptado se incrementará el compromiso y participación de estos en el proceso.	Explicar a cada uno de los encargados de la elaboración de los documentos de los diferentes departamentos con los que cuenta la DCR la necesidad de cambio y la importancia de su colaboración y apoyo como encargados de los documentos, demostrándoles las ventajas y facilidades que ellos pueden obtener con la estandarización de los documentos y a la vez motivándoles como colaboradores claves dentro del cambio.	La estrategia aplicada será la de participación, ya que se utilizará para lograr la aceptación del cambio planificado ya que esta busca que los miembros de cada uno de los departamentos de la dirección sepa que se pretende lograr con el cambio, cuales serán los resultados y en que plazo se puede conseguir esto dado que la estandarización de los procedimientos es un cambio tangible y que además se pueden hacer pruebas y consultas pertinentes. Estrategia del empirismo para la aceptación de la necesidad del cambio, nuevas prácticas pueden ser introducidas al sistema organizativo, a base de pruebas objetivas y empíricas de su valor para el sistema. Esta estrategia supone que las personas se adapten o cambian si los cambios pueden ser vistos en términos de resultados tangibles, alcanzables a corto plazo.
2- Búsqueda de la información a través	A la hora de realizar un cambio es muy importante	Buscar información clave para determinar	Realizar entrevistas y aplicar cuestionarios a los	La estrategia a utilizar será la de participación ya que se

<p>de la participación de otros miembros de la organización.</p>	<p>que se tenga información (por medio de la participación de los involucrados en el cambio), que permita determinar que cambio es el más apropiado; determinar cual es la mejor manera de realizar dicho cambio y a su vez lo permitirá definir mediante que procedimiento se realizará.</p>	<p>que tipo de cambio es el más adecuado y como realizarlo, esta información será brindada por las personas que estén más involucradas con la elaboración y uso de los documentos de cada departamento de la DCR.</p>	<p>encargados de elaborar los documentos (que nos van a brindar información de cómo prefieren ellos el formato de los documentos y características de facilidad en la elaboración) y a los usuarios de estos que nos pueden brindar información sobre la necesidad de características de facilidad en el uso de los documentos, claridad, orden entre otras. Esto nos permitirá además de obtener información muy importante para el cambio, involucrar a los afectados por este, de manera que estos se sientan que impulsan el cambio.</p>	<p>involucrará a una gran parte de los funcionarios en la búsqueda de la información.</p>
<p>2.1- Identificación preliminar de la situación existente.</p>	<p>Observar y analizar el universo investigativo el cual nos va a indicar los puntos en los que existen tensiones que puedan afectar el cambio así como también los aspectos positivos.</p>	<p>Investigar mediante la observación y las conversaciones con algunos funcionarios el estado actual de la elaboración y manejo de los documentos en la DCR.</p>	<p>Realizar reuniones con los encargados de la elaboración de los documentos, con el propósito de conocer cual es la posición de ellos frente al cambio, que características consideran importantes y que les facilite su trabajo y cuales creen ellos como técnicos en el tema que obstaculizan y limitan su trabajo.</p>	<p>La estrategia a utilizar será la de participación ya que se pretende involucrar en el cambio a los encargados de los documentos.</p>
<p>2.2- Identificación</p>	<p>Estas son aquellas áreas</p>	<p>Identificar que</p>	<p>Una vez realizada las</p>	<p>Se utilizará la estrategia de</p>

de áreas y tópicos.	donde van a aparecer resistencias o fortalezas.	funcionarios podrían generar resistencia al cambio y cuales podrían aceptarlo de mejor manera.	entrevistas a los encargados de elaborar los documentos en cada una de las áreas, se localizaron ciertos encargados a los que siempre les ha gustado tener su propio formato que identifique de alguna manera el área al que pertenece el documento, por lo que no cree necesario que se de un formato general.	desplazamiento de valores ya que se identificarán previamente las actitudes de los encargados que puedan presentar alguna resistencia para planear que técnica es más adecuada para introducir el cambio.
2.3- Identificación de posibles resistencias.	Aquellas resistencias a los que se pueden enfrentar en el momento de realizar un cambio organizativo.	Descubrir mediante la utilización de diferentes recursos que departamentos de la DCR podría generar resistencias al proceso de cambio organizativo.	En primer lugar en toda organización, se ve con recelo la participación de consultores externos, por lo que no están dispuestos a que personas ajenas intervengan en su funcionamiento, y ciertos encargados de los documentos no están dispuestos a proceder a la estandarización de los documentos ya que esto lo pueden percibir como complicado.	Estrategia de desplazamiento de valores ya que existen ciertos individuos que orientan su agresividad hacia personas externas a la dirección. La estrategia de conciencia social para comprender el sistema organizativo en términos sociales antes de producir el cambio.
3- Diagnóstico de la situación.	Este diagnóstico se basa en el análisis de la situación actual de la organización así como de sus relaciones con el entorno.	Realizar un diagnóstico del estado actual de los documentos de la DCR.	Una vez obtenidos los puntos anteriores se podrá generar un diagnostico, que nos va a permitir ver cuales son los cambios en la estructura y el formato de los documentos que se	

			pueden implementar, así como buscar estrategias que permitan lidiar con las resistencias previstas.	
4- Diseño de estrategias para impulsar el cambio.	Las estrategias para impulsar el cambio son aquellas estrategias básicas o generales que deben tomarse en cuenta en el momento de la puesta en práctica de las medidas que conforman los componentes del proceso de cambio.	Utilizar las estrategias de participación y de involucramiento del compromiso, con el fin de que el cambio sea aceptado por la mayor cantidad de funcionarios de la DCR y por consiguiente que sea más fácil impulsarlo.	Estas estrategias son fundamentales para la implantación e implementación del cambio, con la de participación se pretende lograr que tanto los encargados de los documentos como los usuarios de los mismos se sientan parte del proceso y que participen libremente en él. De ahí que quieran presentar sugerencias al respecto, que pueden ser de gran utilidad a la hora de crear un formato para los documentos. Otra de las estrategias que debe ser tomada en cuenta es la de involucramiento-compromiso ya que va a permitir que se asigne cierta responsabilidad a los asignados como encargados de la elaboración de los documentos con el propósito de motivarlos y que se sientan impulsores del cambio.	Las estrategias de participación no son más que el involucramiento de las personas relacionadas con el proceso de cambio, la identificación del problema, la búsqueda de alternativas de solución y la toma de decisiones, antes que el cambio sea incluido. Las estrategias de involucramiento-compromiso son aquellas en las que se involucran en la planeación y ejecución del cambio, como un paso más avanzado, y se comprometen a respaldar el programa de actividades que los busca.
5- Elaboración del Plan de acción para	Consiste en el proceso real de moverse hacia el	Iniciar el plan de acción de estandarización y	La determinación del agente de cambio que en este caso	Se utilizará esta estrategia de involucramiento-compromiso

generar el cambio.	cambio. Se deben tomar en cuenta aspectos como la determinación del agente de cambio, identificación de estructura de objetivos y metas, estructura del cambio y establecimiento de estrategias y tácticas.	normalización de los documentos en la DCR tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para este.	es un equipo consultor Externo a la Dirección Corporativa de Riesgo (DCR) del Banco Nacional, el cual será quien impulse el cambio junto con la colaboración de los encargados de la elaboración de los documentos quienes tendrá una función de supervisores y facilitadores durante el proceso de cambio. Además se cuenta con el sistema-cliente que en este caso fue la Dirección Corporativa de Riesgo del BNCR quien va a planear los objetivos y las metas con las que se debe cumplir una vez implementado el cambio.	ya que se involucrará a los encargados de la elaboración de documentos y en la ejecución del cambio para que así se comprometan a respaldar el programa de actividades que lo busca.
6- Diseño de estrategias para vencer posibles resistencias.	Son aquellas estrategias específicas para combatir las resistencias.	Se utilizarán las estrategias de participación y de involucramiento-compromiso por considerar que se trata de las mejores para este caso en particular.	En este caso, una vez analizado el comportamiento, se definió que las estrategias que se utilizarán serán las de participación y las de involucramiento-compromiso	Se utilizaran la estrategias de participación y la de involucramiento-compromiso, ya que el cambio será más fácil de implementar si se cuenta con el apoyo de los funcionarios de la dirección de manera que estos sientan que ellos son quienes dan los puntos clave para que el cambio se lleve a cabo.
6.1- Generación de confianza.	Para la introducción efectiva de un cambio es	Estimular el trabajo en equipo para que se	Una manera de generar confianza es que en cada	Estrategia de conciencia social, se utilizará esta

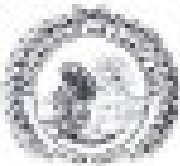
	necesaria la generación de confianza por parte del agente del cambio, es decir que se eliminen los obstáculos o barreras como la inseguridad, desconfianza.	genere confianza en que el cambio será de beneficio para toda la dirección.	uno de los pasos en que se vaya avanzando el proceso de estandarización de los documentos se hará una presentación al departamento de control documental de manera que este la vaya dando su aprobación.	estrategia ya que se deben considerar a los funcionarios de la dirección como seres humanos y no pretender manejarlos , por lo que se les debe tomar en cuenta en el transcurso del proceso.
6.2- Generar la mayor participación posible.	La efectividad de un cambio, se logra muchas veces con que los miembros de todos los niveles jerárquico, se identifiquen y se sientan parte de el. Es decir el cambio será eficaz si los afectados lo sienten como suyo y participan en el proceso sintiendo que es de ellos.	Impulsar la mayor participación por parte de todos los funcionarios de la DCR, para obtener mejores resultados al provocar que se identifiquen con el cambio.	Se tomará en cuenta tanto a los altos niveles encargados de la aprobación de los documentos, como a los encargados de elaborarlo, así como a los usuarios de manera que participen y se sientan involucrados, además de que presenten ideas y aportes para el formato estándar que se vaya a aplicar.	Utilizar las estrategia de participación y involucramiento-compromiso para integrar a todos los funcionarios en el proceso de cambio y así lograr un compromiso de estos.
7- Resolución técnica de los problemas específicos.	El cual se definirá como la aplicación del plan de acción.	Implementar el plan de acción en la Dirección corporativa de Riesgo.	Una vez definidos los objetivos y metas, así como las estrategias para vencer las resistencias que se predeterminaron se aplicará el plan de acción para implantar la normalización y estandarización de los documentos.	
8- Experimentación o pruebas provisionales.	La realización de ciertas pruebas para verificar que el cambio planificado con anterioridad logra los resultados que se desean	Aplicar pruebas con anterioridad en la DCR, con el objetivo de ver si el cambio genera los resultados planeados.	Se realizará un plan piloto en uno de los departamentos con el fin de conocer las reacciones de los funcionarios frente al	Se recurrirá a la estrategia de retroalimentación, evaluación y seguimiento para involucrar a los empleados y evaluar el proceso de cambio

	<p>coordinar con los grupos formales e informales y previniendo las resistencias.</p>		<p>cambio, también se iniciará aplicando la estandarización al documento de menor contenido y de más fácil manejo con el fin de detectar mejoras o cambios a considerar o de asegurar su funcionamiento, así como la preferencia de los funcionarios por un formato u otro propuesto.</p>	<p>a nivel micro.</p>
<p>9- Modificaciones o adaptaciones, sustituciones o transformaciones.</p>	<p>Es indispensable para que las pruebas cumplan con su objetivo que se realicen las modificaciones o adaptaciones que se requieran.</p>	<p>Identificar las imperfecciones del proceso de cambio aplicado a la dirección y una vez que esto se ha finalizado realizar las modificaciones y adaptaciones necesarias para mejorar el proceso a aplicar.</p>	<p>Una vez realizado el plan piloto, se podrá conocer la preferencia de los funcionarios por un formato u otro, el cual será el seleccionado para la estandarización, además se podrán dar algunas mejoras en caso de que se necesitara de algunos detalles en los formatos.</p>	
<p>10- Incorporación de medidas dentro de la organización.</p>	<p>Se inicia el término de la relación y el agente de cambio comienza a alejarse del Sistema-cliente, se llevan a cabo las medidas de las fuerzas impulsoras y las restrictivas.</p>	<p>Llevar poco a poco la conclusión de la relación entre el agente de cambio y el sistema cliente y las actividades propias de la implementación del cambio.</p>	<p>El grupo de consultores toma las medidas para que la normalización y la estandarización de los documentos sea revisado y aceptado, y finalmente implantado e implementado.</p>	
<p>11-Aumento de las fuerzas impulsoras.</p>	<p>En algunas situaciones de cambio se hallan variaciones de la conducta, con consecuencias para el</p>	<p>Buscar cuales son las posibles fuerzas impulsoras dentro de la dirección para aumentarlas y evitar las</p>	<p>Estas fuerzas impulsoras que en este caso serán los encargados de la elaboración de los documentos, quienes serán</p>	<p>Envolvimiento-compromiso esta estrategia se utilizará para crear la sensación de que el cambio hecho por los funcionarios para que así</p>

	grupo o la organización en donde se hace necesaria la presencia de fuerzas impulsoras.	posibles variaciones de conductas de rechazo.	los que le den seguimiento a la normalización y estandarización de los mismos.	tengan el compromiso de seguir con el cambio.
12- Reducción de las fuerzas restrictivas.	El resultado de esta situación es la reducción de la tensión total de la situación así como un avance en la dirección deseada.	Identificar las posibles fuerzas restrictivas presentes en la dirección para buscar las estrategias adecuadas para atacarlas.	Será de suma importancia la reducción de las fuerzas restrictivas por medio de las estrategias de manera que estas no vayan a limitar el desarrollo de la normalización y estandarización de los documentos.	Se recurrirá a la estrategia de conciencia social toma en cuenta los miedos de los funcionarios para atacarlos de la mejor manera y a la estrategia de posición asegurándole a los funcionarios afectados por el cambio que se les tendrá en consideración cuando se introduzca este.
13- Evaluación y seguimiento de la aplicación y las reacciones.	Evaluación de los esfuerzos realizados en el proceso de cambio y establecimiento de un método de seguimiento de la aplicación y las reacciones para tener el control y hacer las sustituciones y modificaciones pertinentes.	Evaluar todo el proceso de cambio realizado en la DCR y establecer la manera de darle continuidad a el proceso, además de instaurar mecanismos de control adecuados.	Se presentará un documento que explique y contenga los formatos que van a estandarizar para cada tipo de documento, se brindará una capacitación pequeña a los funcionarios encargados de la elaboración de documentos de manera que estos queden con el conocimiento y puedan dar seguimiento al proceso de estandarización una vez que los consultores ya no se encuentren en la Dirección Corporativa de Riesgo, y prevenir que no aparezcan dudas posteriores.	Estas estrategias de educación y adiestramiento se utilizará ya que involucra el desarrollo integral de la persona y su capacidad para cumplir ciertos cargos y la estrategia de retroalimentación, evaluación y seguimiento ya que se comunicará a todos los empleados el resultado del proceso de cambio y se evaluará este cada cierto tiempo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 1	Mes 2-3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Identificación de actores relevantes Recopilar información primaria y secundaria Investigar y obtener información sobre los temas de control interno y de manuales de procedimientos.						
Programación y implementación de las entrevistas con los diferentes actores Aplicación del conocimiento en el desarrollo de los manuales.						
Enviar los manuales a revisión con los respectivos supervisores y corregirlos.						
Elaboración del informe final						
Presentación del Proyecto Final de Graduación						



Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública



Martes 14 de abril de 2009
EAP-337-2009

Estudiantes
Sussy Vega Vindas, A13895
Angie Angulo Arias, A20308
Esc. Administración Pública

Estimadas estudiantes:

Me permito informarles que en la sesión #1-2009 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, se analizó el anteproyecto presentado por ustedes, titulado: "Elaboración de los Manuales de Procedimientos de los Departamentos que componen la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica", modalidad Práctica Dirigida, y al respecto se tomó el siguiente acuerdo:

Se aprueba el anteproyecto sin ninguna observación.

Sin otro particular, se despide.

Atentamente,


M. Sc. Mayela Cubillo Mora
Directora



andrea
Copia: archivo



21 de julio del 2009

DCR-069-2009

M.Sc
Mayela Cubillo Mora, Directora
Escuela de Administración Pública
Universidad de Costa Rica
S. O.

Estimada señora:

En virtud de la existencia del convenio entre el BNCR y la Escuela de Administración pública de la Universidad de Costa Rica, la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica hace constar que las estudiantes Angie Angulo Arias cédula 1-1198-0886, carné estudiantil A20308 y Sussy Vega Vindas cédula 1-1184-0683, carné estudiantil A13895; concluyeron a satisfacción el proyecto denominado "Elaboración de los manuales de procedimientos de los departamentos que componen la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica" durante el periodo comprendido entre julio del 2005 hasta febrero del 2006.

Como resultado se obtuvo un total de 10 manuales de procedimientos que abarcaron las direcciones de Riesgo Operativos y Riesgo de Crédito. A continuación se detallan los nombres de cada uno de los procedimientos elaborados, los mismos son propiedad del BNCR y debido al secreto bancario se caracterizan por ser confidenciales, razón por la cual no pueden ser publicados en ningún documento fuera de esta institución.

Riesgos Operativos


- ✓ Riesgo procedimiento VaR tarjetas de débito.
- ✓ Procedimiento para el cálculo del indicador RORAC
- ✓ Metodología para el cálculo del SEVRI

Riesgos de Crédito

- ✓ Riesgos de crédito de la cartera institucional
- ✓ Riesgos de crédito de la cartera de BN Desarrollo
- ✓ Riesgos de crédito de la cartera de Banca Hipotecaria
- ✓ Riesgos de crédito de la cartera de medios electrónicos

- ✓ Scores de créditos
- ✓ Sensibilidades de la cartera de Crédito del BNCR
- ✓ Riesgos de concentración

Estamos a sus órdenes para cualquier duda o consulta al respecto.

Cordialmente,

Lic. Arribal Gámez Berrovides
DIRECCION a.i.

Cc: Archivo

San José, 16 de Setiembre del 2008
DCR-091-08

Master
Mayela Cubillo Mora
Directora
Escuela de Administración Pública
S. O.

Estimada Señora:

Mediante la presente le comunico que las estudiantes Angie Angulo Arias, carné estudiantil A20308 y Sussy Vega Vindas, carné estudiantil A13895, realizaron su práctica profesional dirigida de graduación en la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. La misma se llevo a cabo en el período comprendido entre julio del 2005 hasta febrero del 2006.

Dichas estudiantes diseñaron los manuales de procedimientos de los departamentos que componen nuestra Dirección, completando su labor de conformidad con lo pactado.

A sus órdenes para ampliar cualquier detalle.

Cordialmente,


Lic. Gustavo Vargas Fernández
Director Corporativo de Riesgo

Copia Archivo / YCS*



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

27 de junio del 2005
EAP-913-2005

Señor
Roy Valerio Rodríguez
Director
Banco Nacional de Costa Rica
Presente

Estimado señor:

Mediante la presente le comunico que la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica ha autorizado a las estudiantes Angie Angulo Arias, carné estudiantil A20308 y Sussy Vega Vindas, carné estudiantil A13895; a realizar el Trabajo Final de Graduación en la modalidad de Práctica Dirigida, la cuál será llevada a cabo en la Dirección Corporativa de Riesgo.

Cordialmente,


M.Sc. Mayra Cubillo Mora
Directora

Escuela de Administración Pública



Merr
Cc: Estudiantes
Arch.

DIRECCIÓN DE SEGURIDAD

PROCEDIMIENTOS

**PROCEDIMIENTO PARA LA SEGURIDAD EN APERTURA Y
CIERRE DE LAS INSTALACIONES EN SUCURSALES Y
AGENCIAS BANCARIAS Y PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
FUNCIONARIOS**

DCRI.DSG.03

EDICIÓN 1

1. PROPÓSITO

El propósito del presente manual es establecer los pasos a seguir para llevar a cabo una adecuada apertura y cierre de las instalaciones bancarias así como el ingreso y salida del personal de la agencia o sucursal, para que de esta manera se proteja el patrimonio de la institución como de nuestros clientes.

2. ALCANCE

Este manual se aplica para aquellas personas encargadas de brindar seguridad en la organización y encargados de la apertura y cierre de las instalaciones y del ingreso y salida de los funcionarios de la sucursal o agencia.

3. INTRODUCCIÓN

Informes de la Policía Judicial indican que durante la apertura de instalaciones o durante el cierre han sucedido asaltos, el modus operandi es sorprender a los Gerentes y personal bancario segundos después de que realizan la apertura de la Agencia, luego proceden a amordazar a las víctimas con cinta adhesiva y a sustraer todos los fondos disponibles. Es por ello que se hace necesaria la formulación e implementación de un procedimiento en el cual se trate de proteger los bienes de la institución y la vida de nuestros funcionarios de este tipo de bandas.

4. RESPONSABILIDAD

Son responsables de la ejecución del contenido de éste manual la empresa de Seguridad contratada y funcionarios autorizados de la apertura como Gerentes, Director de Operaciones, Supervisor Operativo y Tesorero.

5. REFERENCIAS

No aplica

6. DEFINICIONES

No aplica.

7. PROCEDIMIENTO SEGURIDAD EN APERTURA Y CIERRE DE LAS INSTALACIONES EN SUCURSALES Y AGENCIAS BANCARIAS Y PARA EL INGRESO Y SALIDA DE FUNCIONARIOS

7.1 Ingreso de Funcionarios a la Agencia o Sucursal

7.1.1 Para proceder a la apertura de las respectivas agencias se debe estar en compañía del Oficial de Seguridad, quien deberá estar antes de que se presente el gerente o bien la primera persona que tenga código de entrada a la oficina bancaria.

7.1.2 Si antes de la entrada de personal se presentan personas ajenas a la oficina bancaria, deben ser identificadas plenamente, aunque digan ser empleados del Banco Nacional, en caso de duda se debe llamar la Direcciones Regional según corresponda, a la Dirección de Seguridad o bien a la

Central de Monitoreo de Alarmas en oficinas centrales para corroborar la identidad de las personas.

7.1.3 El Oficial de Seguridad deberá inspeccionar el perímetro de la Agencia para descartar algunas sospechas de robo a asalto, como vehículos que no porten placas, por lo general automóviles de cuatro puertas; grupos de sujetos cerca de la agencia con actitud que genere desconfianza, motociclistas o sujetos sospechosos que usen anteojos oscuros y gorras.

7.1.4 Si el oficial detecta algo sospechoso no deberá abrir la puerta, procederá a solicitar asistencia de las autoridades locales y notificarlo al Centro de Monitoreo del Banco.

7.1.5 Si por el contrario no detecta nada sospechoso, deberá adoptar una posición de listo con su mano sobre el arma y procederá a vigilar el perímetro mientras el personal bancario abre la puerta y hace su ingreso.

7.1.6 Una vez que el personal haya ingresado a la agencia, se mantendrá atento controlando el ingreso de más personal al lugar sin distraer su atención del perímetro de la agencia.

7.1.7 El oficial de Seguridad debe custodiar la puerta de ingreso del personal hasta la hora de entrada establecida, con todo su equipo de trabajo, vigilando que ninguna persona se haga pasar por empleado para cometer un acto ilícito, para

7.3.3 Una vez que todos los clientes se retiren, si existe puerta empleados se debe asegurar; manteniéndose un oficial en ésta hasta que el efectivo sea guardado en bóveda y se deje bloqueada la cerradura.

7.4 Salida de los Funcionarios de Agencia o Sucursal Bancaria

7.4.1 El oficial deberá posicionarse en la puerta donde se retiran los funcionarios y deberá revisar durante su salida, los bolsos y vigilar que ningún funcionario retire de de la sucursal equipo o mobiliario de la Agencia, si lo hace debe presentar un permiso de la jefatura correspondiente.

7.4.2 Para ejecutar el cierre de la agencia y antes de hacer abandono de ésta, es necesario cerciorarse de que no hay movimientos sospechosos en el perímetro.

7.4.3 Una vez que se asegure el perímetro de la agencia, la persona encargada o el mismo oficial le indicará al personal bancario que aún esté en las instalaciones que se retire y se dejará el sistema de alarma armado.

Nota: Posterior al cierre de las Instalaciones queda estrictamente prohibido el reingreso de personal, en caso de no acatar la disposición, se aplicarán los dispositivos internos de seguridad sin previo aviso y se enviará nota al Director Regional correspondiente.

Después del cierre de la oficina bancaria, solamente el gerente, subgerente o la persona encargada en ese momento de la oficina, pueden autorizar el ingreso de alguna persona dentro de la oficina.

8. ANEXOS

No aplica.