

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios*

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE
PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE
LAS SOLICITUDES DE INICIO DE LA
CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
BANCO DE COSTA RICA DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE 2020.**

JULIO CÉSAR VINDAS VEGA

Julio, 2021

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
INDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
INDICE DE FIGURAS	9
DECLARACIÓN JURADA	10
CARTA TUTOR	11
CARTA LECTOR	12
DEDICATORIA	13
AGRADECIMIENTO	14
RESUMEN	15
PALABRAS CLAVE	17
ABSTRACT	19
KEY WORDS	21
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	23
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales	24
1.1.2. Delimitación del problema	28
1.1.3. Justificación	28
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	29
1.3. OBJETIVOS	30

1.3.1.	Objetivo general	30
1.3.2.	Objetivos específicos.....	30
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA		32
2.1.	MARCO TEÓRICO.....	33
2.2.	MARCO CONTEXTUAL	34
2.2.1.	Antecedentes históricos	34
2.2.2.	Valores del Conglomerado Financiero BCR.....	35
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2.1.	Estudios de alcance exploratorio.....	44
3.2.2.	Estudios del alcance descriptivo	46
3.2.3.	Estudios de alcance correlacionales	47
3.2.4.	Estudios de alcance explicativo.....	48
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.4.	UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	51
3.4.1.	Población	52
3.4.2.	Tipo de muestra.....	52
3.4.3.	Criterios de inclusión y exclusión.....	54
3.4.4.	Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	55
3.5.	INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	55
3.5.1.	Cuestionario	56
3.5.2.	Confiabilidad	57
3.5.3.	Validez.....	57

3.5.4.	Objetividad.....	58
3.6.	VARIABLES O CATEGORÍAS	58
3.6.1.	Definición conceptual	59
3.6.2.	Definición operacional	59
3.6.3.	Dimensión.....	59
3.6.4.	Indicadores	59
3.6.5.	Instrumento	59
3.7.	ANÁLISIS DE DATOS	62
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		63
4.1.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO DE COSTA RICA DE LAS ÁREAS DE OBRAS CIVILES Y TECNOLOGÍA.	64
4.1.1.	Objetivo específico No. 1: Determinar si los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas en el inicio de la contratación son eficientes en proporción con los recursos consumidos.....	64
4.1.2.	Objetivo específico No. 2: Evaluar los niveles de servicio establecidos y su relación con la productividad. Se evaluó mediante las siguientes consultas:.....	68
4.1.3.	Objetivo específico No. 3: Identificar la frecuencia y los tipos de errores en el proceso y la forma de prevenirlos. Este objetivo fue analizado mediante las siguientes consultas:.....	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		85
5.1.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	86
5.1.1.	Hallazgo 1. Los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas requieren ser más eficientes.....	86
5.1.2.	Hallazgo 2. El proceso interno implementado por cada área generalmente cumple con los niveles de servicio establecidos en cada caso, si embargo dicho procedimiento no es revisado y mejorado de acuerdo con las lecciones aprendidas, con el fin de mejorar los tiempos de atención.	88

5.1.3. Hallazgo 3. La normativa relacionada al tema de la planificación y programación de la decisión inicial requiere estar más definida, con instrucciones claras y precisas para los funcionarios responsables.....89

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....90

6.1. CONCLUSIONES91

6.1.1. Conclusión de acuerdo con el primer objetivo específico.91

6.1.2. Conclusión de acuerdo con el segundo objetivo específico.91

6.1.3. Conclusión de acuerdo con el tercer objetivo específico.92

6.1.4. Conclusión general92

6.2. LIMITACIONES.....93

6.3. RECOMENDACIONES94

6.3.1. Recomendación general.94

6.3.2. Recomendaciones específicas.....94

CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....97

7.1. PROPUESTA98

7.2. INSTITUCIÓN98

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA98

7.3.1. Objetivo general98

7.3.2. Objetivos Específicos98

7.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES99

7.5. PRESUPUESTO NECESARIO102

7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA.....102

7.6.1. Identificar las actividades y documentos102

7.6.2. Determinar los procesos que requieren ser optimizados103

7.6.3. Diseñar la estrategia103

7.6.4. Implementación y seguimiento de la estrategia.....	104
7.6.5. Analizar los resultados obtenidos	105
REFERENCIAS	106
LIBROS ELECTRÓNICOS	106
SITIOS WEB.....	107
ANEXOS.....	108
CUESTIONARIO.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Criterios de inclusión y de exclusión	54
Tabla No. 2 Cuadro de operacionalización de las variables	60
Tabla No. 3 Objetivo específico 1, Frecuencia en devoluciones de solicitudes	65
Tabla No. 4 Objetivo específico 1, Frecuencia de errores de la fase de planificación	66
Tabla No. 5 Objetivo específico 1, Frecuencia de revocaciones de adjudicación por motivos técnicos.....	67
Tabla No. 6 Objetivo específico 2, Rango de edad	68
Tabla No. 7 Objetivo específico 2, Antigüedad de laborar en el área	69
Tabla No. 8 Objetivo específico 2, Cumplimiento de responsabilidades en horas laborales.....	70
Tabla No. 9 Objetivo específico 2, Cumplimiento de los plazos definidos	71
Tabla No. 10 Objetivo específico 2, Percepción del proceso de contratación en el Banco	72
Tabla No. 11 Objetivo específico 2, Opinión sobre la carga de trabajo asignada	73
Tabla No. 12 Objetivo específico 2, ¿Los sistemas informáticos le ayudan?.....	74
Tabla No. 13 Objetivo específico 3, ¿Conoce las etapas del proceso de contratación?	75
Tabla No. 14 Objetivo específico 3, ¿Se toman en cuenta contrataciones precedentes?.....	76
Tabla No. 15 Objetivo específico 3, ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida?.....	77
Tabla No. 16 Objetivo específico 3, ¿Se presupuestan con anticipación las compras?.....	78
Tabla No. 17 Objetivo específico 3, ¿Se indaga sobre potenciales oferentes?	79
Tabla No. 18 Objetivo específico 3, ¿Se realizan estudios previos?	80
Tabla No. 19 Objetivo específico 3, ¿Reuniones previas con potenciales oferentes para analizar detalles del bien o servicio que se adquirirá?	81
Tabla No. 20 Objetivo específico 3, ¿Elaboradores del requerimiento participan en el proceso de contratación?	82
Tabla No. 21 Objetivo específico 3, ¿Realizan con frecuencia cambios en el proceso?.....	83
Tabla No. 22 Objetivo específico 3, ¿Reciben capacitación en Contratación Administrativa? ...	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1, <i>Frecuencia en devoluciones de solicitudes</i>	65
Gráfico 2, <i>Frecuencia de errores de la fase de planificación</i>	66
Gráfico 3, <i>Frecuencia de errores por motivos técnicos</i>	67
Gráfico 4, <i>Rango de edad</i>	68
Gráfico 5, <i>Antigüedad de laborar en el área</i>	69
Gráfico 6, <i>Cumplimiento de responsabilidades en horas laborales</i>	70
Gráfico 7, <i>Cumplimiento de los plazos definidos</i>	71
Gráfico 8, <i>Percepción del proceso de contratación en el Banco</i>	72
Gráfico 9, <i>Opinión sobre la carga de trabajo asignada</i>	73
Gráfico 10, <i>¿Los sistemas informáticos le ayudan?</i>	74
Gráfico 11, <i>¿Conoce las etapas del proceso de contratación?</i>	75
Gráfico 12, <i>¿Se toman en cuenta contrataciones precedentes?</i>	76
Gráfico 13, <i>¿ Satisfecho con la normativa relacionada?</i>	77
Gráfico 14, <i>¿ Se presupuestan con anticipación las compras?</i>	78
Gráfico 15, <i>¿ Se indaga sobre potenciales oferentes?</i>	79
Gráfico 16, <i>¿ Se realizan estudios previos?</i>	80
Gráfico 17, <i>¿ Se realizan estudios previos?</i>	81
Gráfico 18, <i>¿Elaboradores del requerimiento participan en el proceso de contratación?</i>	82
Gráfico 19, <i>¿ Realizan con frecuencia cambios en el proceso?</i>	83
Gráfico 20, <i>¿ Reciben capacitación en Contratación Administrativa?</i>	84

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1, <i>Cronograma de actividades y responsables, Actividad 1 y 2</i>	99
Figura No. 2, <i>Cronograma de actividades y responsables, Actividad 3</i>	100
Figura No. 3, <i>Cronograma de actividades y responsables, Actividad 4 y 5</i>	101

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Julio César Vindas Vega, cédula de identidad número 4-0173-0560, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, titulado *"Análisis del proceso de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa del Banco de Costa Rica durante el primer semestre 2020"* es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 05 de abril del 2021.

JULIO CESAR VINDAS VEGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JULIO CESAR VINDAS VEGA (FIRMA)
Fecha: 2021.04.05 21:58:27 -06'00'

Julio César Vindas Vega
Cédula No. 401730560

CARTA TUTOR

San José, 01 de abril de 2021

Señores
Facultad
Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante VINDAS VEGA JULIO CESAR, cédula de identidad número 401730560, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE INICIO DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DEL BANCO DE COSTA RICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2020.", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con Énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

RODOLFO ANTONIO
 BONILLA NUÑEZ
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 RODOLFO ANTONIO BONILLA
 NUÑEZ (FIRMA)
 Fecha: 2021.04.01 19:04:35 -06'00'

Rodolfo Bonilla Núñez
Cédula identidad N° 501760902
Carné Colegio Profesional N° 1552

CARTA LECTOR

San José, 29 de abril del 2021

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante Julio César Vindas Vega, cédula de identidad 0401730560 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “Análisis del proceso de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa del Banco de Costa Rica durante el primer semestre 2020”, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2021.04.29 21:17:56 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

DEDICATORIA

Este proyecto final está dedicado en primer lugar a Dios, por guiarme, por tantas bendiciones y oportunidades de avanzar en este proceso educativo y alcanzar este grado académico.

A mi esposa y mi hijo que con su apoyo, orientación, paciencia y comprensión me han impulsado a superarme como persona y profesional, mis motores de alegrías y compañeros de vida.

A mi familia, que siempre han sido un apoyo durante todos mis años de estudio, quienes han creído en mí en todo momento; sus enseñanzas, virtudes, valores me han formado como profesional y persona a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos mis amigos, compañeros de trabajo, que me han apoyado durante este proceso.

A mi tutor por la disposición y apoyo para la culminación de mi formación profesional.

RESUMEN

El Banco de Costa Rica es una de las entidades financieras estatales más importantes del país, con la misión de impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica a través de un portafolio de excelencia en todos sus servicios, por lo cual constantemente se encuentra realizando procedimientos de compras, tanto de bienes como de servicios. La necesidad de mejorar estos procedimientos de compra pública cobra relevancia ante entornos cambiantes y de alta incertidumbre, como los que se encuentran enfrentando las instituciones públicas del país, ya que resulta vital para enfrentar los desafíos en procura de la prestación continua de los servicios a la ciudadanía conforme a sus necesidades, con una institución competitiva y actualizada en la cual los clientes confíen.

Por lo anteriormente indicado, mediante la presente investigación se pretende determinar que oportunidades de mejora se pueden implementar durante la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio, de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica, con el fin de optimizar el proceso.

La presente investigación se enmarcó en el enfoque mixto dado que se tomaron en cuenta elementos de enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, fue necesario obtener información por medio de la observación y entrevistas abiertas para conocer la opinión de los funcionarios involucrados en el proceso de contratación administrativa, de esta manera se pretendió tener una visión integral con un mayor nivel de profundidad a la investigación del tema en cuestión.

El alcance de la investigación es de tipo exploratoria, pues además de la tabulación de datos a través del empleo de un cuestionario a los responsables de los procesos, se logró obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación de forma más completa, indagar sobre nuevos problemas, identificar conceptos o variables importantes, establecer prioridades, o sugerir afirmaciones y postulados.

Este estudio fue diseñado como una investigación cuantitativa, no experimental, de forma transversal, dado que los datos se recolectaron en un rango de tiempo establecido, en un momento único, con el fin de describir las variables y analizar cómo afecta el proceso de programación y planificación del requerimiento inicial para el comienzo del procedimiento de compra en el Banco de Costa Rica, aunque también fue utilizada la técnica de análisis documental en donde fueron consultados los manuales y procedimientos de la institución.

El tipo de muestra con el que se trabajó en esta investigación fue la no probabilística ya que, por el objetivo de la investigación, es necesario elegir a la población de estudio, la cual estuvo compuesta específicamente por los colaboradores de las áreas de Obras Civiles y Tecnología del Banco de Costa Rica, se aplicó un cuestionario, el cual estuvo dirigido a la población de interés, cuya discusión en interpretación se encuentran detallados en el quinto capítulo.

El capítulo seis enlista las conclusiones obtenidas de la investigación, así como las recomendaciones sugeridas para concluir con éxito la propuesta detallada en el capítulo siete.

PALABRAS CLAVE

- **Contratación administrativa**

Es el sistema mediante el cual el estado y sus diferentes dependencias adquieren los suministros, materiales, activos, equipos, mobiliario, servicios, obras, etc. necesarios para cumplir con sus finalidades públicas.

- **Decisión inicial**

Se refiere a la decisión administrativa que da inicio al procedimiento de contratación la cual debe ser emitida por el Jefe de la Unidad solicitante o por el titular subordinado competente, de conformidad con las disposiciones internas de cada institución. Debe contener aspectos importantes como la justificación de la compra, descripción del objeto, las especificaciones técnicas y características de los bienes, obras o servicios que se requieran.

- **Especificaciones técnicas**

Son todas aquellas normas, exigencias y procedimientos a ser empleados y aplicados en un procedimiento de compra, en ellas se describen aspectos como el objeto, los recursos humanos y materiales que pondrá a la disposición para la entrega del objeto, la organización responsable de la buena administración del objeto y un cronograma o plan de ejecución para el cumplimiento de la entrega a tiempo del objeto.

- **Cartel**

En contratación administrativa es el reglamento particular del concurso. Se le llama también pliego de condiciones. En el cartel debe estar contemplado todo lo referente al objeto, las particularidades, requisitos, condiciones, requerimientos técnicos, cantidades, tipo de moneda, pagos, tabla de calificación, condiciones de entrega, etc., del concurso. Debe ser absolutamente claro y completo.

- **Adjudicación**

Declaración de que algo concreto pertenece a una persona. En contratación administrativa es el acto solemne en el que se declara formalmente que se ha contratado con un participante u oferente en un proceso de contratación.

ABSTRACT

Banco de Costa Rica is one of the most important state financial entities in the country, with the mission of promoting social and economic development, competitiveness, and sustainability in Costa Rica. Through a portfolio of excellence in all its services, which is constantly carrying out purchasing procedures, both for goods and services. The need to improve these public procurement procedures becomes relevant in the face of changing environments and high uncertainty, such as those faced by the country's public institutions. It is vital to face the challenges in seeking the continuous provision of services to the citizens according to their needs, with a competitive and up-to-date institution in which client's trust.

For this reason, through this research it is intended to determine what improvement opportunities can be implemented during the programming and planning phase of the initiation requests, of the administrative contracting in the Bank.

This research was framed in the mixed approach; since both quantitative and qualitative approach elements were considered, it was necessary to obtain information through observation and open interviews to know the opinion of the officials involved in the administrative contracting process. In this way, it was intended to have an integral vision with a greater level of depth for the investigation of the subject in question.

The scope of the research is exploratory, tabulating the data using a questionnaire to those responsible for the processes. It was possible to obtain information on the possibility of carrying out the investigation in a more complete manner by investigating about new problems, identifying important concepts or variables, establishing priorities, or suggesting statements and postulates.

This study was designed as a quantitative, non-experimental, cross-sectional investigation. The data was collected in a set time range, at a single moment, to describe the variables and analyze how it affects the programming process, and planning of the initial

requirement for the beginning of the purchase procedure. The documentary analysis technique was also used where the manuals and procedures of the institution were consulted.

The type of sample with which this research was worked was non-probabilistic since, for the purpose of the research, it is necessary to choose the study population. The study population was specifically composed of collaborators from the Civil Works and Technology departments of the Banco de Costa Rica. A questionnaire was applied, which was given to the population of interest, whose discussion and interpretation is detailed in the fifth chapter.

Chapter six lists the conclusions obtained from the research, as well as the suggested recommendations to successfully conclude the proposal detailed in chapter seven.

KEY WORDS

- **Administrative hiring**

It is the system through which the state and its different agencies acquire supplies, materials, assets, equipment, furniture, services, works, etc. necessary to fulfill their public purposes.

- **Initial decision**

It refers to the administrative decision that initiates the contracting procedure, which must be issued by the Hierarch of the requesting Unit or by the competent subordinate holder, in accordance with the internal provisions of each institution. It must contain important aspects such as the justification of the purchase, description of the object, the technical specifications, and characteristics of the goods, works or services that are required.

- **Technical specifications**

They are all those rules, requirements, and procedures to be used and applied in a purchase procedure, they describe aspects such as the object, the human and material resources that will be made available for the delivery of the object, the organization responsible for the good administration of the object and a schedule or execution plan for the fulfillment of the delivery of the object on time.

- **Cartel**

In administrative contracting it is the regulation of the contest. It is also called a specification. The cartel must include everything related to the object, the particularities, requirements, conditions, technical requirements, quantities, type of currency, payments, rating table, delivery conditions, etc., of the contest. It must be clear and complete.

- **Adjudication:**

Declaration that something concrete belongs to a person. In administrative contracting, it is the solemn act in which it is formally declared that a participant or bidder has been contracted in a contracting process.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

Indudablemente, cuanto mejor se conozca un tema, el proceso de perfeccionar la idea será más eficiente y rápido. Como lo señalan Hernández, Fernández y Batista (2014), probablemente hay temas que han sido más investigados que otros y, en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra mejor estructurado (p. 25)

Dentro de la indagación previa de investigaciones como proyectos de graduación, libros, información en internet y demás fuentes, destacan los siguientes:

Moreira (2015) menciona: La directriz N°067-MICITT-H-MEIC entre la Presidencia de la República y los ministros de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, de Hacienda y la Ministra de Economía, Industria y Comercio publicada en La Gaceta N°79 del 25 de abril 2014, reza en su artículo numero dos lo siguiente:

“Las instituciones del sector público costarricense deberán incluir dentro de sus procesos de compra, y en la medida de sus posibilidades presupuestarias, la adquisición de los mecanismos de firma digital certificada para sus funcionarios. Además, deberán implementar procesos internos soportados en plataformas digitales que utilicen la capacidad de autenticación y de firma digital certificada de sus funcionarios, y que potencien la reducción en el uso de papel y la mejora de su eficiencia y eficacia operativa”.

Moreira Barahona, Silvia. (2015). *Diagnóstico y diseño de propuesta para la reducción del “Lead Time” del proceso de Contratación Administrativa del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)*. (Tesina inédita de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

La Contraloría General de la República (2016) menciona: “... hemos venido resaltando la necesidad e importancia de planificar de manera adecuada, para que la compra que se realice sea un éxito y, por ende, se logren alcanzar los fines públicos perseguidos. Ahora

bien, definir lo que se va a comprar no puede ser una decisión antojadiza, sino que debería responder a una serie de lineamientos o planes que deben haber sido definidos anteriormente

Contraloría General de la República (2016). *ABC Aspectos básicos de Contratación Administrativa*. (Curso virtual). San José, Costa Rica.

Cordero (2016) señala: Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

Cordero González, Kevin (2016). *Evaluación administrativa del proceso de compra de materia prima para la elaboración de los productos no alcohólicos de la marca tropical en la cervecería costa rica y propuesta para su mejora continua*. (Tesis inédita de bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

Álvarez (2016) afirma: Las instituciones públicas no valoran la importancia que tiene el observar, no lo que se está haciendo, sino, lo que se debe hacer para lograr resultados óptimos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en los planes de trabajo anual. Por lo tanto, el mejoramiento continuo puede ser una herramienta para estos centros de trabajo para brindar un buen servicio y, de esta forma, no quedar rezagado en un mundo que está en constante reajuste.

Álvarez Navarro, Natalia (2016). *Análisis y mejora de la gestión de los procesos administrativos de la Dirección del Fondo de Preinversión del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)* (Tesina inédita de bachillerato). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Lizano (2018) menciona: Se puede indicar que el sistema integrado de compras públicas SICOP aporta grandes beneficios de agilidad y transparencia a los procesos de contratación administrativa, disminuye el uso de papel, se obtienen ahorros significativos, y el estado obtiene un mayor número de ofertas y mayores oportunidades de obtener excelentes

bienes y servicios a costos menos caprichosos. Es entonces un acierto de los diferentes grupos políticos que han apostado a la implementación del sistema SICOP y a la modernización de las compras públicas emulando prácticas de éxito internacionales.

Lizano Méndez, Rafael. (2018). *Sistema Integrado De Compras Públicas SICOP y su implementación en el estado costarricense, al primer cuatrimestre del 2018*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Hierro (2018) menciona: Así, entre los muchos y variados errores que se ponen de manifiesto en los procesos de contratación, nos encontramos con algunos tan flagrantes como la ausencia de licitación, la elección de un procedimiento inadecuado, la división ilegal de los contratos, el incumplimiento de las obligaciones de publicación, el uso de criterios de selección o adjudicación ilegales, desproporcionados o discriminatorios y la modificación de la oferta durante la fase de evaluación adjudicación. Evitar estos errores, supone un ahorro de los retrasos, sobrecostos y sanciones económicas.

Hierro Romero, María José (2018). *Cómo evitar los errores más frecuentes en la contratación pública*. (Periódico digital El País) Madrid, España. Tomado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/03/legal/1533289134_362949.html

Unión Europea (2018) menciona: Además, las especificaciones técnicas claras, completas y precisas ayudan a los operadores económicos a producir licitaciones de alta calidad adaptadas a las necesidades del poder adjudicador.

El uso de conocimientos especializados específicos en la materia (ya sean internos o externos) contribuye a la eficiencia general del proceso, proporcionando información que ha sido debidamente investigada, analizada, evaluada y escrita.

European Union. (2018). *Public Procurement Guidance for Practitioners*. Europa. Tomado de https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_en.pdf

En el trabajo realizado por Gerald Calderón en el año 2020, propuso un cambio en la estructura administrativa del departamento financiero de la empresa Multimedios, con el cual pretendió impulsar la productividad, eliminar reprocesos, aumentar la creatividad, nuevas formas de realizar las tareas diarias y actualizar procesos en pro de la eficiencia y confiabilidad de los datos con los que se trabajaban.

Calderón Acevedo, Gerald (2020) *Análisis del departamento financiero de multimedios Costa Rica, Sabana Sur, San José, a fin de mejorar la gestión y el nivel de productividad en la organización*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

Villalobos (2020) en su investigación realizada en el Banco de Costa Rica efectuó un análisis de los diferentes aspectos que afectaron en forma negativa el buen servicio al cliente, en las diferentes etapas de la formalización y contabilización de créditos en el departamento de préstamos del Banco de Costa Rica, lo anterior con el fin de proponer directrices para mejorar las funciones y procedimientos en el trámite de los créditos, obteniendo una disminución del plazo de este proceso agilizando el trámite de formalización y contabilización de los mismos.

Producto de su investigación, determinó la necesidad de estandarizar los procesos, revisar la razonabilidad de los plazos establecidos y analizar la distribución de funciones del personal del área.

Villalobos Zumbado, Gloriana María (2020). *Ajuste estructural en la formalización y contabilización de créditos del Departamento de Banca Empresarial e Institucional del Banco de Costa Rica, ubicado en San José durante el periodo del primer cuatrimestre del 2020*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación centró su análisis en evaluar las dos principales áreas del Banco que gestionan la mayor cantidad de procedimientos de compras a saber, Obras Civiles y Tecnología. Adicionalmente se analizaron los datos de la Oficina de Contratación Administrativa del Banco de Costa Rica, la cual es el área encargada de analizar y tramitar los procedimientos de contratación administrativa de toda la institución.

Estas áreas están localizadas en la ciudad de San José y los funcionarios encargados de generar las solicitudes de inicio de procedimientos cuentan con una experiencia variada, donde podemos encontrar algunos con menos de 5 años y otros con más de 10 años de laborar en esos departamentos, todos bajo la categoría de puesto denominado Profesional Comercial 3, de acuerdo con lo publicado en la página web de la institución, www.bancobcr.com.

La presente investigación abarcó el primer semestre del año 2020, periodo durante el cual se analizaron los procedimientos de compras gestionados por las áreas antes indicadas con el objetivo de evaluar el proceso de compra en la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de procedimientos, para de esta forma identificar puntos de mejora que permitan optimar el proceso y así lograr que el bien o servicio que se contrate, solvente de la mejor forma la necesidad de la organización.

1.1.3. Justificación

En toda entidad y sobre todo en las del sector público es importante desarrollar una administración eficiente de los recursos, cabe señalar que esta ciencia busca el ejercicio de mejorar en todos los ámbitos que conforman una organización, lo cual incluye, normas, reglas, procedimientos y procesos que son los medios específicos para alcanzar los objetivos.

Los procesos son uno de los elementos relevantes para mantener operando o administrando las organizaciones; fueron creados desde el año de 1900 por Henri Fayol, considerado como el padre de la administración moderna, quien solía decir:

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas establecidas” (Sánchez, 2014 pág. 86).

La trascendencia de la presente investigación está fundamentada en relación con la gestión de los procesos administrativos de una entidad pública como el Banco de Costa Rica, donde se hace necesario identificar las oportunidades de mejora y optimizar un proceso tan sensible como lo es la etapa de la programación y planificación de los procedimientos de compra de bienes o servicios en esta importante institución pública del país, donde se debe ser más eficaz alcanzando las metas, mediante el uso eficiente de los recursos de la organización.

La administración puede aportar mejoras en los procesos, automatización, agilidad, reducción de los tiempos de trámite, en donde los beneficiados serán todas aquellas áreas que requieren satisfacer la necesidad de un bien o servicio, logrando así un producto o servicio de calidad, ajustado a las necesidades específicas, lo cual genera un funcionamiento óptimo de la institución y por ende un mejor servicio a nuestros clientes y al país en general.

Precisamente la necesidad de mejorar el proceso cobra relevancia ante entornos cambiantes y de alta incertidumbre, como los que se encuentran enfrentando las instituciones públicas, ya que resulta vital para enfrentar los diferentes desafíos, en procura de la prestación continua de los servicios a la ciudadanía conforme a sus necesidades con una institución, competitiva y actualizada en la cual los clientes confíen en utilizar los servicios, lo cual motivó la presente investigación.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El Banco de Costa Rica, con la misión de impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica a través de un portafolio de excelencia en todos sus servicios, constantemente se encuentra realizando procedimientos de

compras, tanto de bienes como de servicios. Bajo esta perspectiva, con el fin de contar con procedimientos de contratación administrativa más ágiles, mediante la optimización de los recursos disponibles en la organización, se planteó la siguiente pregunta:

¿Qué oportunidades de mejora se pueden implementar durante la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio, de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica, con el fin de optimizar el proceso?

1.3.OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos, ya sean generales o específicos, constituyen un elemento fundamental en el proceso de investigación, pues son el punto de arranque para seleccionar, organizar y conducir las acciones a realizar, al tiempo que expresan las metas que orientan la investigación. (Pimienta Prieto, 2018, pág. 53)

1.3.1. Objetivo general

Evaluar los procesos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas para el inicio de la gestión de los procedimientos de compra de bienes y servicios del Banco de Costa Rica y en qué grado afecta la prestación de servicios en la institución durante el primer semestre del 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son el desglose de la meta general. Corresponden a metas más específicas, de menor nivel de conocimiento.

Sumados, los objetivos específicos deben dar como resultado el objetivo general; no puede faltar ni sobrar nada: el conjunto de objetivos específicos debe cerrar coherentemente el nivel de conocimiento del objetivo general, y deben quedar abarcados los contenidos teóricos, las variables y aspectos que forman parte del problema de investigación planteado. (Solís, 2019)

Según lo mencionado, los objetivos específicos son los siguientes:

a) Determinar si los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas en el inicio de la contratación son eficientes en proporción con los recursos consumidos.

b) Evaluar los niveles de servicio empleados y su relación con la productividad.

c) Identificar la frecuencia y los tipos de errores en el proceso y la forma de prevenirlos.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1.MARCO TEÓRICO

El Banco de Costa Rica se encuentra ante el reto de transformarse digitalmente y para ello es necesaria la adopción de nuevas tendencias y metodologías que le permitan generar valor de cara al portafolio de servicios que ofrecen a los clientes. Así mismo se ha propuesto ser la institución que impulsa el desarrollo socioeconómico del país por medio del financiamiento para las obras que impulsan el crecimiento económico, la atracción de inversión extranjera, el desarrollo del turismo sostenible, la generación de empleo, y en general el bienestar de los habitantes del país.

Para cumplir con lo anteriormente indicado, el Banco de Costa Rica, por medio de procedimientos de Contratación Administrativa, se ve en la necesidad de adquirir diversos bienes y servicios. En materia de contratación administrativa existen leyes, reglamentos, directrices, decretos, jurisprudencia constitucional, pronunciamientos de la Contraloría General de la República y pronunciamientos de la Procuraduría General de la República, todas estas se utilizan como base para legislar el tema de las compras públicas, estas normativas se deben aplicar sin violar los derechos constitucionales establecidos.

El concepto de licitación proviene del Derecho Romano, dado que en latín “oferta” se dice “licitatio” y de ahí se derivan “licitationis” y “licitare”. Para los romanos, la modalidad de la subasta era muy comúnmente usada en sus mercados, que consistía en una solicitud pública de un bien, vendido al mejor postor, dadas unas ciertas condiciones básicas. (Solera, 2020)

Cuando hablamos de procesos licitatorios debemos enfocarnos en que los mismos, por disposición constitucional son de carácter público, esto significa que toda compra que realice el estado utilizando los fondos públicos debe tener libres accesos a la información y la misma debe ser promovida a la población en general buscando hacer del conocimiento a la

mayor cantidad posible de potenciales proveedores, así como al ciudadano en general que pueda estar interesado.

2.2.MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Antecedentes históricos

El 20 de abril de 1877 fue fundado el Banco de Costa Rica con el objetivo de ser una nueva opción bancaria dentro de las que ya existían en el país. Incursionó exitosamente en actividades financieras públicas y privadas tales como prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

Para el año 1884, tan solo siete años posterior a su fundación, el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Durante sus primeros 100 años de trayectoria, el BCR impulsó el desarrollo económico y social del país al financiar plantas eléctricas, cañerías, trenes, carreteras, escuelas y hospitales. En ese periodo, otorgó préstamos a pequeños y medianos comerciantes, mientras que en forma solidaria apoyaba proyectos culturales, educativos, deportivos y de salud.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949. (Banco de Costa Rica, 2020)

El Banco de Costa Rica se ha destacado por la innovación tecnológica en el sector financiero, al instalar el primer cajero automático, emitir la primera tarjeta de débito y crear

el primer autobanco. Funda el Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA); crea la primera División de Banca Corporativa e inicia una serie de alianzas estratégicas con el Gobierno, como la del Registro Nacional, que ha contribuido a mejorar los trámites de diferentes servicios registrales, mediante la facilitación de su plataforma tecnológica y red de oficinas en el territorio nacional. También mediante la alianza con el Ministerio de Obras Públicas, logró automatizar la gestión para la obtención y renovación de pasaportes y cédulas de residencia, promoviendo la inserción de sus clientes y público en general en la sociedad tecnológica contemporánea.

Actualmente, la institución se ha renovado para suplir las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y exigente, posicionándose en la banca nacional, mediante campañas que incentivan el ahorro, el uso racional del crédito, el emprendimiento, la construcción de grandes obras y el desarrollo nacional.

- **Misión**

Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios.

- **Visión**

Ser la opción financiera preferida y viable, que ofrece a sus clientes productos y servicios promotores del desarrollo del país, con estándares mundiales de calidad, innovación, precio y eficiencia.

2.2.2. Valores del Conglomerado Financiero BCR

- **Liderazgo:**

Actitud de servicio por medio de acciones ejemplares que inspiren una gestión proactiva basada en la interacción y la confianza.

- **Innovación:**

Capacidad para sinergizar y generar una mejora constante de forma creativa.

- **Respeto:**

Entendimiento mutuo entre personas para lograr un cumplimiento transparente.

- **Responsabilidad:**

Compromiso personal en función de objetivos y resultados enfocados en la sostenibilidad y el cliente.

- **Rendición de cuentas:**

Comportamiento íntegro de todas las personas enfocado en hacer las cosas bien desde la primera vez para lograr buenos resultados.

- **Credibilidad:**

Autenticidad en cada acción que permita crear relaciones justas y empáticas entre las personas a largo plazo.

2.3.MARCO CONCEPTUAL

- **Oficina de Contratación Administrativa**

Es el departamento encargado de liderar y asistir en el proceso de contratación de los diferentes bienes y servicios necesarios para satisfacer el interés público que persigue la institución. Asimismo, se encarga de gestionar el pago por los bienes y servicios contratados, por medio de la Unidad de Pagos.

Esta área, tiene la competencia para conducir los procedimientos de contratación de forma eficiente y oportuna. Sin embargo, para el eficiente y eficaz cumplimiento de las funciones, todas las demás oficinas administrativas de tipo técnico, jurídico, financiero, contable, presupuestario, informático y de cualquier otra área, están en la obligación de brindar cualquier tipo de colaboración y asesoría en el cumplimiento de sus cometidos.

La Oficina del Contratación Administrativa, con el fin de alcanzar las metas y objetivos, se encuentra organizada de la siguiente forma:

- **Unidad de Licitaciones**

Las principales funciones de la Unidad de Licitaciones son:

- Elaboración y publicación del cartel.
- Generar y remitir invitaciones a concursos.
- Tramitar aclaraciones y recursos de objeciones al cartel.
- Realizar el acto apertura de los concursos.
- Recibir las ofertas de los concursos publicados y solicitar recomendación técnica de las mismas.
- Generar y remitir las notificaciones.
- Elaborar el informe ejecutivo de recomendación para adjudicación de todos los trámites.
- Comunicar acto de adjudicación.
- Tramitar recursos de revocatoria o apelación en contra de los actos de adjudicación.
- Confección de contrato, solicitar firmas y notificación final.
- Confeccionar el expediente administrativo el cual contempla la etapa de contratación y de formalización.

- **Unidad de Pagos**

Es la responsable de gestionar el pago por los bienes y servicios contratados, una vez que han sido recibidos a satisfacción por las áreas encargadas. Dentro de sus principales funciones están:

- Recepción de solicitudes de pagos por concepto de caja chica de oficinas administrativas y también los relacionados a contratos.
- Análisis de facturas presentadas para su respectiva liquidación.
- Tramitar el pago final de las solicitudes recibidas.

- Pago de timbres para la formalización de contrataciones o pago de facturas de contratos.
- Pago de servicios públicos del banco, marchamos, pólizas, etc.
- Registro y devolución de garantías de participación y cumplimiento.

- **Procedimiento de Contratación**

Se refiere a la herramienta o instrumento utilizado por la Administración para adquirir bienes y servicios que le permiten brindar un servicio público conforme con las exigencias del ordenamiento jurídico.

- **Contratación administrativa**

Es el sistema mediante el cual el estado y sus diferentes dependencias adquieren los suministros, materiales, activos, equipos, mobiliario, servicios, obras, etc. necesarios para cumplir con sus finalidades públicas. Esta acción se efectúa mediante la celebración de contratos, que difieren de los contratos civiles y comerciales por el hecho de que una de las partes contratantes siempre va a ser el estado (la Administración). Otra de las características de los contratos administrativos son las llamadas “cláusulas exorbitantes”, que no existen en los contratos comerciales.

- **Decisión inicial**

Decisión administrativa que da inicio al procedimiento de contratación la cual debe ser emitida por el Jefe de la Unidad solicitante o por el titular subordinado competente, de conformidad con las disposiciones internas de cada institución.

- **Contratación Directa (escasa cuantía)**

Una de las modalidades de licitación o formas de contratación administrativa que disponen la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. El Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa los llama de escasa cuantía (artículo 144). Son una forma abreviada o simplificada de contrato administrativo.

- **Licitaciones Abreviadas**

Es una de las formas o modalidades para gestionar un contrato administrativo. Encuentra su sustento en los artículos 44 y siguientes de la Ley de Contratación Administrativa y 97 y siguientes del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

- **Licitaciones Públicas**

Es una de las formas o modalidades para tramitar un contrato administrativo. Se usa generalmente para los contratos de más alta cuantía. Se contempla y regula dentro de los artículos 41 al 43 de la Ley de Contratación Administrativa y 91 al 96 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

- **Eficiencia**

Principio que rige la contratación administrativa establecido en los artículos 4 de la LCA y 2 del RLCA. Es la facultad para lograr un efecto deseado. En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a la correspondencia entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. También, operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada o bien, la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

- **Estudio de mercado**

Ejercicio mediante el cual se identifican las posibilidades ofrecidas por el mercado para la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios requeridos por la institución, con miras a determinar un valor referencial, la existencia de potenciales oferentes, determinación de factores de evaluación y características técnicas del objeto contractual, entre otros aspectos.

- **Estudio costo – beneficio**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración

y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

- **Firma digital**

Conjunto de datos adjunto o lógicamente asociado a un documento electrónico, que permite verificar su integridad, así como identificar en forma unívoca y vincular jurídicamente al autor con el documento.

- **Firma digital certificada**

Es una firma digital que haya sido emitida al amparo de un certificado digital válido y vigente, expedido por un certificador registrado.

- **Proveedor**

Persona o empresa que provee o abastece (DRAE). Para los efectos de la Contratación Administrativa, es la persona física o jurídica que ha contratado con la Administración el suministro de un bien, servicio u obra a cambio de una contraprestación (generalmente un pago en dinero). También se llama así al cargo que ejerce el jefe de una Proveeduría (ver artículo 104 de la LCA).

- **Oferente**

Persona que hace a otra (a la Administración en lo referente a la contratación administrativa) una propuesta, en la que manifiesta su disposición de dar o hacer algo para aquel a quien hace la proposición, por lo tanto, se llama así a toda persona física o jurídica que presenta oferta para un concurso público de contratación administrativa.

- **Adjudicatario**

Persona a quien se adjudica alguna cosa (DRAE) / Empresa o persona que ha sido contratada por la Administración para suministrar un servicio, un bien o una obra al amparo de un proceso de contratación administrativa.

- **Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)**

Sistema electrónico único que debe utilizar toda entidad e institución de derecho público, como plataforma única para realizar los procedimientos de contratación administrativa en forma electrónica.

- **Documento electrónico**

Cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, de conformidad con lo que establece la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos y su Reglamento. Cualquier manifestación transmitida por un documento electrónico se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos.

- **Expediente electrónico**

Un expediente electrónico es un conjunto de documentos electrónicos que forman parte de un determinado proceso administrativo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir el enfoque de esta investigación debemos primero indicar que, tal y como lo señala Sampieri, la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 4), por lo tanto, podemos indicar que la finalidad de la presente investigación es indagar sobre el proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica generadas durante el primer semestre del año 2020, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora, las cuales una vez subsanadas, nos permitirán optimizar el proceso y ser más eficiente en el uso de los recursos.

Es importante conocer que existen tres tipos de enfoques de investigación, cuantitativo, cualitativo y mixto.

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 4),

Por su parte el enfoque cualitativo, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 7)

Buscando utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación y de disminuir las posibles debilidades, surgen los métodos mixtos los cuales “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Con base en los conceptos anteriormente citados, se determina que la presente investigación se enmarcó dentro del enfoque mixto dado que se tomaron en cuenta elementos de enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, fue necesario obtener información por medio de la observación y entrevistas abiertas para conocer la opinión de los funcionarios involucrados en el proceso de contratación administrativa, de esta manera se pretendió tener una visión integral con un mayor nivel de profundidad a la investigación del tema en cuestión.

3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia de una investigación parte del alcance del estudio, “Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 90)

Los cuatro alcances de los procesos de investigación son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo o causal.

3.2.1. Estudios de alcance exploratorio

Se realizan estudios exploratorios cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos: una enfermedad de reciente aparición, una catástrofe ocurrida en un lugar donde nunca había sucedido algún desastre, inquietudes planteadas a partir del desciframiento del código genético humano y la clonación de seres vivos, una nueva propiedad observada en los hoyos negros del universo, el surgimiento de un medio

de comunicación completamente innovador o la visión de un hecho histórico transformada por el descubrimiento de evidencia que estaba oculta.

El incremento de la esperanza de vida más allá de 100 años, la futura población que habite la Luna, el calentamiento de la atmósfera de la Tierra a niveles insospechados, cambios profundos en la concepción del matrimonio o en la ideología de una religión son hechos que generaran una gran cantidad de investigaciones exploratorias. Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído ningún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario. Al llegar no sabemos qué atracciones visitar, a qué museos ir, en qué lugares se come bien, cómo es la gente; en otras palabras, ignoramos mucho del sitio.

Lo primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer y a dónde ir al taxista o al chofer del autobús que nos llevará al hotel donde nos hospedaremos; además, debemos pedir información a quien nos atienda en la recepción, al camarero, al cantinero del bar del hotel y, en fin, a cuanta persona veamos amigable. Desde luego, si ya había información del lugar y no la buscamos, perdimos dinero y mucho tiempo.

De esta forma, quizá veamos un espectáculo no tan agradable y caro, al tiempo que nos perdemos de uno fascinante y más económico; por supuesto que, en el caso de la investigación científica, la inadecuada revisión de la literatura trae consecuencias más negativas que la simple frustración de gastar en algo que a fin de cuentas no nos gustó. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 91)

Para iniciar el análisis del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica, fue requerido realizar una investigación exploratoria, pues con ella se logró obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación de forma más completa, indagar sobre nuevos problemas, identificar conceptos o variables importantes, establecer prioridades, o sugerir afirmaciones y postulados.

3.2.2. Estudios del alcance descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

Por ejemplo, un investigador organizacional que tenga como objetivo describir varias empresas industriales de Lima, en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación, mide estas variables y por medio de sus resultados describirá: 1) la diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), la vertical (número de niveles jerárquicos) y la espacial (número de centros de trabajo), así como el número de metas que han definido las empresas (complejidad); 2) qué tan automatizadas se encuentran (tecnología); 3) cuántas personas laboran en ellas (tamaño); 4) cuánta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles organizacionales y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones), y 5) en qué medida llegan a modernizarse o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria (capacidad de innovación). Sin embargo, el investigador no pretende analizar por medio de su estudio si las empresas con tecnología más automatizada son las más complejas (relacionar tecnología con complejidad) ni decirnos si la capacidad de innovación es mayor en las empresas menos centralizadas (correlacionar capacidad de innovación con centralización). Lo mismo ocurre con el psicólogo clínico que tiene como fin describir la personalidad de un individuo. Se limitará a medir sus dimensiones (hipocondría, depresión, histeria, masculinidad-feminidad, introversión social, otros), para posteriormente describirla. No le interesa analizar si mayor depresión se relaciona con mayor introversión social; en cambio, si pretendiera establecer relaciones entre dimensiones o asociar la personalidad con

la agresividad del individuo, su estudio sería básicamente correlacional y no descriptivo. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 92).

Dado lo anterior, la presente investigación encaja dentro de este alcance descriptivo debido ya que se propone analizar el proceso que lleva a cabo un segmento de la población de funcionarios del Banco de Costa Rica, específicamente las dos principales áreas del Banco que gestionan la mayor cantidad de procedimientos de compras, Obras Civiles y Tecnología. Adicionalmente se analizarán datos de la Oficina de Contratación Administrativa del Banco de Costa Rica, la cual es el área encargada de analizar y tramitar los procedimientos de contratación administrativa de toda la institución.

3.2.3. Estudios de alcance correlacionales

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿aumenta la autoestima de los pacientes conforme reciben una psicoterapia gestáltica? ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales? ¿Hay diferencias entre el rendimiento que otorgan las acciones de empresas de alta tecnología computacional y el rendimiento de las acciones de empresas pertenecientes a otros giros con menor grado tecnológico en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires? ¿Los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación son más cosmopolitas que los campesinos que la adoptan después? ¿La lejanía física entre las parejas de novios tiene una influencia negativa en la satisfacción en la relación? (Todas en un contexto específico). Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales

correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Por ejemplo, un investigador que desee analizar la asociación entre la motivación laboral y la productividad individual, digamos, en varias empresas industriales con más de mil trabajadores de la ciudad de Santa Fe de Bogotá, Colombia, mediría la motivación y la productividad de cada persona y después analizaría si los trabajadores con mayor motivación son o no los más productivos.

Es importante recalcar que la mayoría de las veces, las mediciones de las variables que se van a correlacionar provienen de los mismos casos o participantes, pues no es lo común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en ciertas personas, con mediciones de otra variable realizadas en personas distintas. Así, para establecer la relación entre la motivación y la productividad, no sería válido correlacionar mediciones de la motivación en trabajadores colombianos con mediciones sobre la productividad de los trabajadores peruanos. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 93).

Un insumo importante en la presente investigación fue el análisis de la correlación de variables relevantes, por ejemplo, la relación entre la capacitación que recibe el personal y la eficiencia al plantear los requerimientos técnicos e iniciar los procedimientos de contratación que se requieren en cada una de las áreas solicitantes.

3.2.4. Estudios de alcance explicativo

El alcance en los estudios explicativos va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Por ejemplo, dar a conocer las intenciones del electorado es una actividad descriptiva (indicar, según una encuesta de opinión antes de que se lleve a cabo la elección, cuántas personas “van” a votar por los candidatos contendientes constituye un estudio descriptivo) y relacionar dichas intenciones con

conceptos como edad y género de los votantes o magnitud del esfuerzo propagandístico que realizan los partidos a los que pertenecen los candidatos (estudio correlacional), es diferente de señalar por qué alguien habría de votar por determinado candidato y otras personas por los demás (estudio explicativo).

Al hacer de nuevo una analogía con el ejemplo del psicoanalista y sus pacientes, un estudio explicativo sería similar a que el médico hablara de por qué razones Ana y Luis se llevan como lo hacen (no cómo se llevan, lo cual correspondería a un nivel correlacional). Suponiendo que su matrimonio lo condujeran “bien” y la relación fuera percibida por ambos como satisfactoria, el médico explicaría por qué ocurre así. Además, nos aclararía por qué realizan ciertas actividades y pasan juntos determinado tiempo. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 95).

En esta investigación el alcance explicativo nos permitirá entender porque se genera una eventual deficiencia en el proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica y de esta forma identificar las posibles causas. Lo anterior con el fin de conseguir interpretar, si las variables están causando efecto positivo o negativo en la investigación.

3.3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el planteamiento del problema ya establecido y el alcance inicial de la investigación definido, el siguiente paso será planear el método práctico y concreto de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Para ello debemos seleccionar o desarrollar el diseño de investigación y aplicarlo al entorno o área que buscamos investigar. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri *et al.*, 2013 y Kalaian, 2008).

Es por lo anterior que el diseño de investigación es la estrategia que hemos definido para encontrar respuestas a las preguntas de investigación. El método elegido influirá en los resultados y la manera en la que estos se concluyen.

Al desarrollar la presente investigación se analizó la siguiente categorización, la investigación experimental y la no experimental. La primera puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Stanley (1966) en: preexperimentos, experimentos “puros” y cuasiexperimentos. La investigación no experimental está subdividida en diseños transversales y diseños longitudinales.

En la investigación experimental, el investigador realiza un experimento en al menos dos sentidos, uno general y otro particular, “La general se refiere a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 2014). El sentido particular de experimento se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador (Fleiss, 2013; O'Brien, 2009 y Green, 2003). (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 129).

De acuerdo con lo indicado anteriormente, en la investigación experimental se elabora intencionadamente un escenario a la que son expuestos los individuos, “luego reciben un tratamiento, o estímulo bajo determinadas circunstancias para poder así evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento” (Sampieri Collado y Lucio, 2014).

Por su parte, en una investigación no-experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, es decir, no se pueden manipular las variables de forma intencional ya que se observa y se analiza un resultado, algo que ya existe. Esto con el objetivo de analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado, evaluar una situación, evento o contexto en un punto del tiempo y además de determinar cuál es

la relación entre un conjunto de variables en un momento dado, según lo analiza, Sampieri, Collado y Lucio (2014), quienes definen la investigación no-experimental como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en investigación transeccional o transversal, lo cual se refiere a investigaciones que recopilan datos en un momento único. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición, 2014, pág. 154).

La segunda clasificación es la investigación longitudinal o evolutiva, y se refiere a la necesidad que tiene el investigador de realizar estudios que recaben datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar deducciones acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

La presente investigación “Análisis del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica durante el primer semestre del año 2020, enfoque optimización del proceso.”, fue desarrollada bajo el diseño de investigación cuantitativa, no experimental, transversal, dado que los datos se recolectaron en un rango de tiempo establecido, en un momento único, con el fin de describir las variables y analizar cómo afecta el proceso de programación y planificación del requerimiento inicial para el comienzo del procedimiento de compra en el Banco de Costa Rica.

3.4.UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis corresponden al qué o quién es objeto de interés en una investigación, se refiere al tamaño de esta; es decir, a la dimensión de la organización, las áreas, el lugar o el asunto que se procura investigar.

Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o situaciones del estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 172)

Deben estar definidas en un protocolo de investigación y el investigador debe obtener la información a partir de la unidad que haya sido definida, incluso si ha debido recorrer pasos intermedios para acceder a ella.

Por lo tanto, las unidades de análisis componen los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés, ya sean estas: personas, instituciones, expedientes, bases de datos y poblaciones, entre otras.

3.4.1. Población

Según explica Hernández Sampieri (2014), una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b).

Definido lo anterior, la población -o el universo- que se pretende estudiar, se debe delimitar rigurosamente, ya que de esto dependerá la calidad de la muestra seleccionada y el éxito de los resultados.

En el desarrollo de esta investigación, la población estuvo compuesta por todos los colaboradores de las diferentes áreas del Banco de Costa Rica que requieran tramitar procedimientos de contratación administrativa, para la adquisición de bienes o servicios y que estén involucrados en el proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica.

3.4.2. Tipo de muestra

Muchas veces no es posible entrevistar a toda la población que nos interesa, por ello se hace necesario diseñar una muestra que sea representativa de la población a estudiar,

tanto en su tamaño como en sus características, ya que de la calidad de la muestra dependerá en gran parte la calidad de la información obtenida.

El concepto de muestra adquiere diferentes significados y representa algo diferente según el enfoque de la investigación, Gómez (2006) señala que en el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativo de esta.

Para el enfoque cualitativo, la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas, sobre la(s) cual(es) se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativas de la población que se estudia. (Gómez, 2006, pág. 110).

La muestra cualitativa puede ser de cualquiera de los siguientes tipos: de voluntarios, de expertos, de casos-tipo, por cuotas, de máxima variación, homogénea, por redes, de casos extremos, por oportunidad, conceptual, confirmativa de casos relevantes o por conveniencia.

La muestra cuantitativa se calcula por medio de una fórmula estadística que se aplica a la población total, como referencia para estimar un valor representativo del total de esa población

Podemos categorizar las muestras en estos estudios en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En estas últimas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad.

Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del objetivo de la investigación, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

El tipo de muestra con el que se trabajó en esta investigación fue la no probabilística ya que, por el objetivo de la investigación, es necesario elegir a la población de estudio, la cual estuvo compuesta específicamente por los colaboradores de las áreas de Obras Civiles y Tecnología del Banco de Costa Rica.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Posterior a definir la población de estudio, el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. se refieren a las condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada.

Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección. Estos criterios son los criterios de inclusión, exclusión y eliminación, que son los que van a delimitar a la población elegible. (Arias Gómez, Miranda Novales, & Villasís Kever, 2016, pág. 204)

En relación con la muestra utilizada se llevó a cabo un análisis que determinó los parámetros de inclusión y exclusión.

A continuación, se detallan los criterios utilizados:

Tabla No. 1 Criterios de inclusión y de exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Colaboradores que participen en el proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa, de las áreas de Obras Civiles y Tecnología del Banco de Costa Rica.	Colaboradores que no son parte de las áreas de Obras Civiles y Tecnología del Banco de Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Toda información recolectada en las diferentes áreas involucradas en esta investigación fue utilizada de forma confidencial siendo empleada única y exclusivamente para este trabajo de investigación, para ello se suscribe un contrato denominado “Contrato de Confidencialidad y no divulgación de información para el desarrollo de la tesis de grado o trabajos de investigación”, entre el Banco de Costa Rica y el investigador.

En dicho contrato se establece que el investigador reconoce y acepta expresamente que por el conocimiento, acceso o generación de la información a que se refiere esta investigación, asume una obligación de confidencialidad y no divulgación que forma parte de las obligaciones que le impone el contrato, la que se mantendrá durante su vigencia y durante el año posterior a su terminación, por lo que su incumplimiento será generador de las responsabilidades civiles o penales que puedan derivarse de su conducta, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Para obtener la información necesaria se aplicó un cuestionario, el cual estuvo dirigido a la población de interés, es importante mencionar que antes de aplicar dicho instrumento se le consultó a la persona sobre el consentimiento, en el mismo cuestionario se le informó al funcionario el objetivo general de este.

También fue utilizada la técnica de análisis documental en donde fueron consultados los manuales y procedimientos de la institución.

3.5. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según explica Hernández (2014), es mediante este recurso que el investigador registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

Los instrumentos ayudan a reunir la información necesaria para realizar la investigación, mediante la medición de variables, las cuales son el fundamento necesario para realizar todos los análisis estadísticos de la información recolectada.

Algunos de estos instrumentos pueden ser, entrevistas, encuestas, cuestionarios formularios, métodos de observación, entre otros.

“Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 199)

3.5.1. Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto de preguntas sobre una o más variables que se van a medir o evaluar. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernández Sampieri, 2013, pág. 141)

Una ventaja que presenta el cuestionario en el análisis de tareas es su bajo costo relativo, en comparación con los otros instrumentos. El cuestionario debe contener preguntas relativas a todos los datos de identificación, descripción y especificación; debe procurar siempre que sea posible, dar un repertorio de respuestas a cada pregunta, de manera que el encuestado no tenga más que marcar con una “x” la que convenga. También deben existir preguntas abiertas en la que los encuestados deban y puedan extenderse.

Las preguntas abiertas no fijan un límite a las opciones para recibir una respuesta, permite al entrevistado expresar justo lo que él o ella desean. En 2014, Hernández Sampieri señaló que “son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.”

Uno de los inconvenientes de esta modalidad de preguntas es que al no guiar al entrevistado y delimitarle su respuesta, es difícil categorizar a la hora de tabular resultados, generando una posibilidad infinita de categorías.

Las preguntas cerradas, son esas que ofrecen opciones a la persona entrevistada, las cuales previamente fueron analizadas y delimitadas. Señala Hernández Sampieri, como una de sus principales ventajas, es la de que resultan más fáciles de codificar y analizar (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2014, pág. 217)

En este tipo de preguntas, se pueden utilizar las de modalidad dicotómicas que son las que únicamente ofrecen dos opciones de respuesta, por ejemplo, si o no, o las que incluyen más de dos opciones.

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad:

3.5.2. Confiabilidad

Hernández *et al.* (2014) concluyeron lo siguiente: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández-Sampieri *et al.*, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009)” (p. 200).

La confiabilidad se establece de acuerdo con el nivel de confianza que brinda el instrumento previo a varias repeticiones que se hayan realizado como plan piloto en previa aplicación.

Para analizar la información recolectada, se procesan los datos en gráficos que permitan mostrar los datos obtenidos del cuestionario.

3.5.3. Validez

Al respecto Hernández *et al.* (2014) concluyeron que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (pág. 200).

En este sentido, la validez de este instrumento se establece con el aporte de los expertos que van a analizar y validar el instrumento.

3.5.4. Objetividad

Hernández *et al.* (2014) concluyeron que “en un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan (Mertens, 2010)” (p. 206).

En este aspecto la objetividad del estudio se establece en el sentido que el instrumento es validado por un experto, quien determina la validez técnica del instrumento o cuestionario que se aplicará.

La información solicitada, en el cuestionario aplicado para el presente estudio estuvo compuesto por 20 preguntas, tratadas de manera confidencial y únicamente fue utilizada para fines académicos.

Se establecieron como instrucciones generales las siguientes:

- Se indica el objetivo de la investigación.
- Se manifiesta que la información suministrada es de carácter confidencial
- Se solicita marcar con “X” las opciones que considere aplican de acuerdo con su situación actual.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

La Operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza.

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización (Solís, 2013). La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2014, pág. 211)

La operacionalización de las variables se elabora en varias partes:

3.6.1. Definición conceptual

Se refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida.

3.6.2. Definición operacional

Está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente.

3.6.3. Dimensión

Se refiere a las categorías de análisis de las variables de interés también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición.

3.6.4. Indicadores

Tiene por función señalar cómo medir cada uno de los factores o rasgos de la variable.

3.6.5. Instrumento

Debe indicar el nombre del instrumento a utilizar para medir la variable.

A continuación, se expondrán las variables que se tomaron en cuenta para dicha investigación:

Tabla No. 2 Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Determinar el grado de afectación para la institución, al gestionar procedimientos de contratación deficientes.	Porcentaje de errores en relación con las solicitudes gestionadas	Trámites para el inicio de la contratación administrativa que presentaron problemas o deficiencias.	Identificar las áreas donde se presentan la mayor cantidad de errores con el fin de medir su afectación	Impacto en la institución en diferentes ámbitos	Frecuencia de los errores	Cuestionario aplicado, de las preguntas 15 a la 17
Evaluar la gestión actual del proceso para la fase de programación y planificación de las	Gestión del proceso	Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un	Grado de satisfacción con la gestión realizada actualmente	Importancia del cumplimiento de plazos y nivel de	Cumplimiento de plazos.	Cuestionario aplicado, preguntas 3, 4 y 5

solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica		asunto, es acción y efecto de administrar.		satisfacción con el procedimiento o actual	Nivel de satisfacción con el procedimiento actual	Cuestionario aplicado, preguntas 1, 2, 6 y 7
Estimar las posibilidades de mejora para lograr optimizar el proceso	Oportunidades de mejora	Son iniciativas de mejora, para aumentar la capacidad de los procesos de lograr los resultados deseados.	Áreas de mejora en el proceso vigente	Valorar las condiciones de operación actuales y su eficacia	Buenas prácticas en el proceso y eficacia de este	Cuestionario aplicado, de las preguntas 8 a las 14, 18, 19 y 20.

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.7. ANÁLISIS DE DATOS

En esta etapa de análisis de datos, partimos de datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario, los cuales no están organizados, pero durante el desarrollo de este análisis le aplicaremos una estructura.

En concordancia con el diseño establecido para esta investigación, se emplea el enfoque cuantitativo que permite, el análisis de la investigación mediante la utilización de los datos en distintos gráficos los cuales reflejan la información obtenida de los cuestionarios aplicados.

Para dar respuesta al problema planteado por medio del logro del objetivo general y los objetivos específicos, fue necesario definir las distintas variables que se convertirían en la guía para la elaboración del cuestionario que se aplicó a los distintos colaboradores del Banco de Costa Rica definidos en la muestra.

Se trató de un cuestionario que incluía diversas preguntas, por medio de las cuales se procedió a determinar el grado de afectación para la institución al gestionar procedimientos de contratación deficientes, evaluar la gestión actual del proceso y estimar las posibilidades de mejora para lograr optimizar el proceso, lo que nos permitirá tener fundamentos para las recomendaciones que se señalarán.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario utilizado como instrumento para recolectar la información, siempre en concordancia con los objetivos específicos definidos en esta investigación.

En este capítulo se evidenciará de manera comprensible y detallada cada uno de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del Banco de Costa Rica de las áreas de Obras Civiles y Tecnología, según fue definido en la muestra, en el cual contestaron el 100% de los funcionarios invitados a participar.

Los resultados se exponen mediante tablas expresadas en términos de frecuencia y porcentaje, de igual forma con gráficos se procura facilitar la comprensión y explicación de los ítems aplicados. Además, estos resultados serán presentados en el mismo orden en que se plantearon los objetivos específicos de la investigación.

4.1.RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO DE COSTA RICA DE LAS ÁREAS DE OBRAS CIVILES Y TECNOLOGÍA.

4.1.1. Objetivo específico No. 1: Determinar si los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas en el inicio de la contratación son eficientes en proporción con los recursos consumidos.

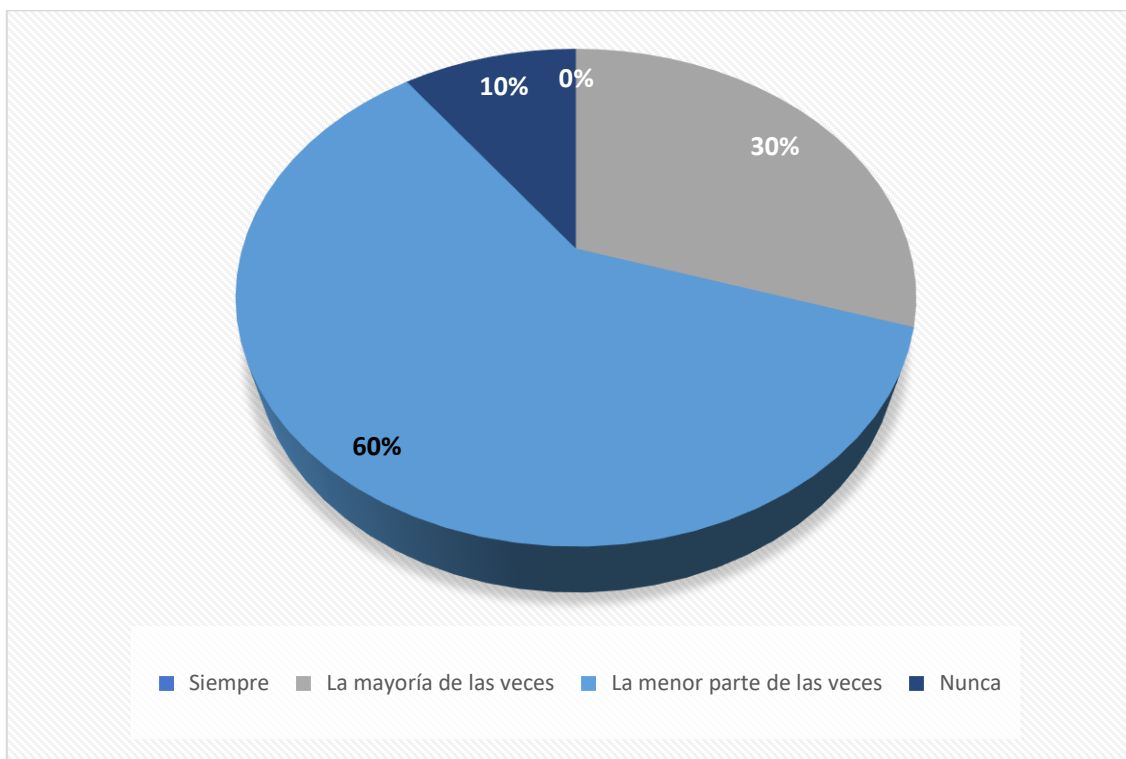
Los resultados orientados a este objetivo los encontramos en las siguientes preguntas aplicadas en el cuestionario:

Tabla No. 3 Objetivo específico 1, Frecuencia en devoluciones de solicitudes

15. ¿Con que frecuencia son devueltas las solicitudes de inicio de contratación elaboradas en su oficina?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
La mayoría de las veces	3	30%
La menor parte de las veces	6	60%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 1, Frecuencia en devoluciones de solicitudes



Fuente: Elaboración propia, 2021

A la pregunta acerca de la frecuencia en la devolución de solicitudes de inicio de contratación elaboradas en la oficina, todos los participantes respondieron la invitación a completar el cuestionario. Un 10% respondió nunca, el 70% de los participantes manifiestan que la menor parte de las veces fueron devueltas las solicitudes de inicio de la contratación

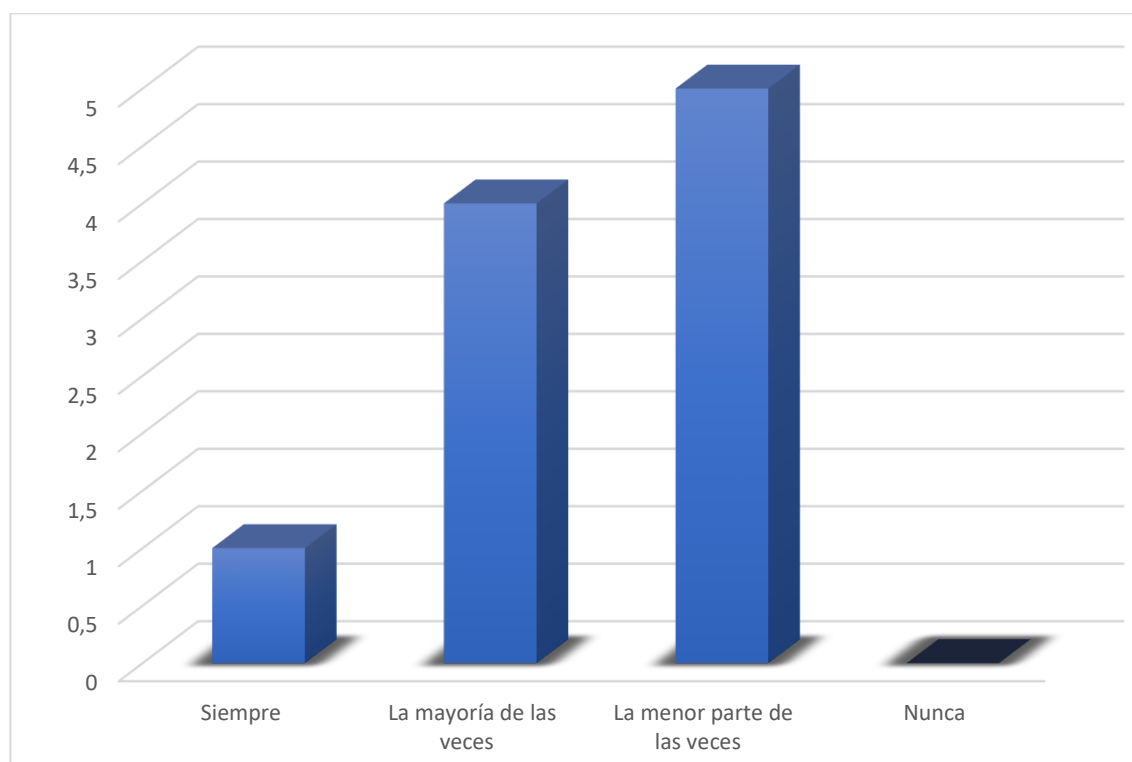
en cada una de sus áreas. Por otra parte únicamente 30% de los participantes indicaron que la mayoría de las veces les son devueltas las solicitudes de contratación y 0% indico que siempre les devolvían dichas solicitudes.

Tabla No. 4 Objetivo específico 1, Frecuencia de errores de la fase de planificación

16. ¿Con que frecuencia los errores o dificultades para ejecutar una contratación se pudieron haber corregido al momento de planificar y programar la solicitud inicial?		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
La mayoría de las veces	4	40%
La menor parte de las veces	5	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 2, Frecuencia de errores de la fase de planificación



Fuente: Elaboración propia, 2021

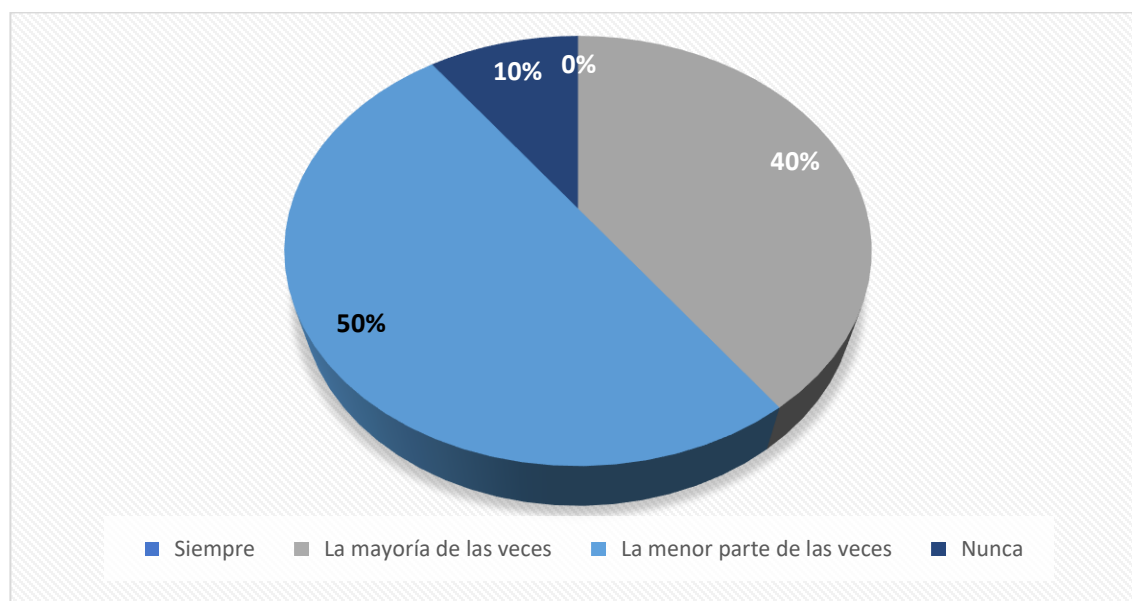
El fin de esta pregunta es identificar con qué frecuencia los errores o dificultades para ejecutar una contratación se pudieron haber corregido, al momento en que el área solicitante planificó y programó la solicitud inicial. Al respecto los participantes admiten que al menos una vez dichos errores pudieron haber sido corregido en las áreas técnicas, dado que la respuesta “nunca” resultó en un 0%. Por otro lado, un 50% indica que la menor parte de las veces ha sido por motivos técnicos, un 40% la mayor parte de las veces y únicamente el 10% indicó que siempre.

Tabla No. 5 Objetivo específico 1, Frecuencia de revocaciones de adjudicación por motivos técnicos

17. ¿Con que frecuencia, los procedimientos de contratación, en los que el acto de adjudicación ha sido revocado, ha sido por motivos técnicos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
La mayoría de las veces	4	40%
La menor parte de las veces	5	50%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 3, Frecuencia de revocaciones de adjudicación por motivos técnicos



Fuente: Elaboración propia, 2021

En busca de cumplir el objetivo específico 1 se analiza mediante esta pregunta, con qué frecuencia inciden las especificaciones técnicas o condiciones generales definidas por el área solicitante de forma incorrecta, al momento de dictarse el acto final de un proceso de contratación administrativa. Ante esta pregunta los participantes respondieron en un 40% la mayoría de las veces, el 50% la menor parte de las veces, un 10% indicó que ninguna de las veces y nadie respondió “siempre”.

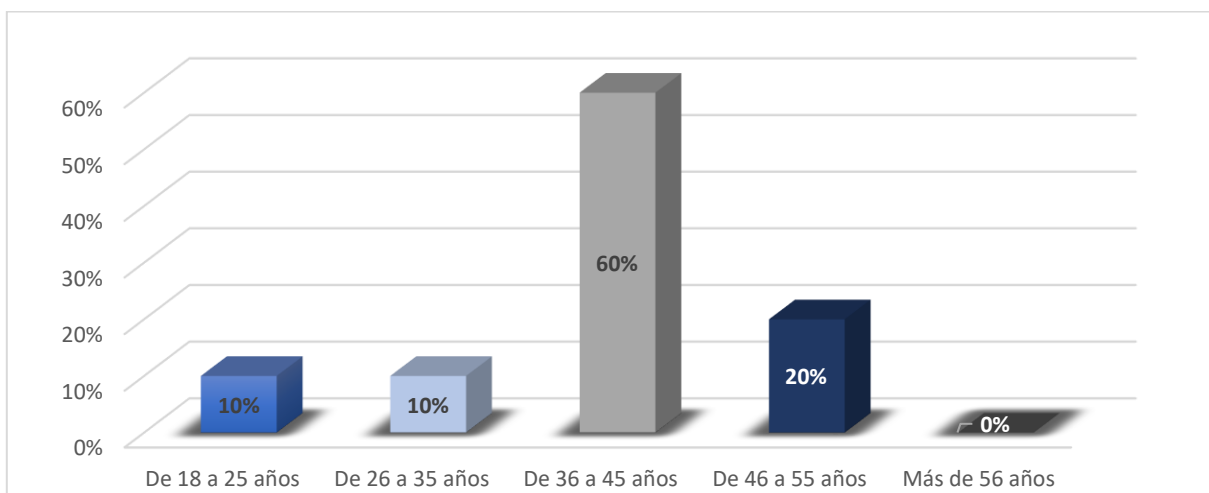
4.1.2. Objetivo específico No. 2: Evaluar los niveles de servicio establecidos y su relación con la productividad. Se evaluó mediante las siguientes consultas:

Tabla No. 6 Objetivo específico 2, Rango de edad

1. ¿En qué rango de edad se ubica usted?	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	1	10%
De 26 a 35 años	1	10%
De 36 a 45 años	6	60%
De 46 a 55 años	2	20%
Más de 56 años	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 4, Rango de edad



Fuente: Elaboración propia, 2021

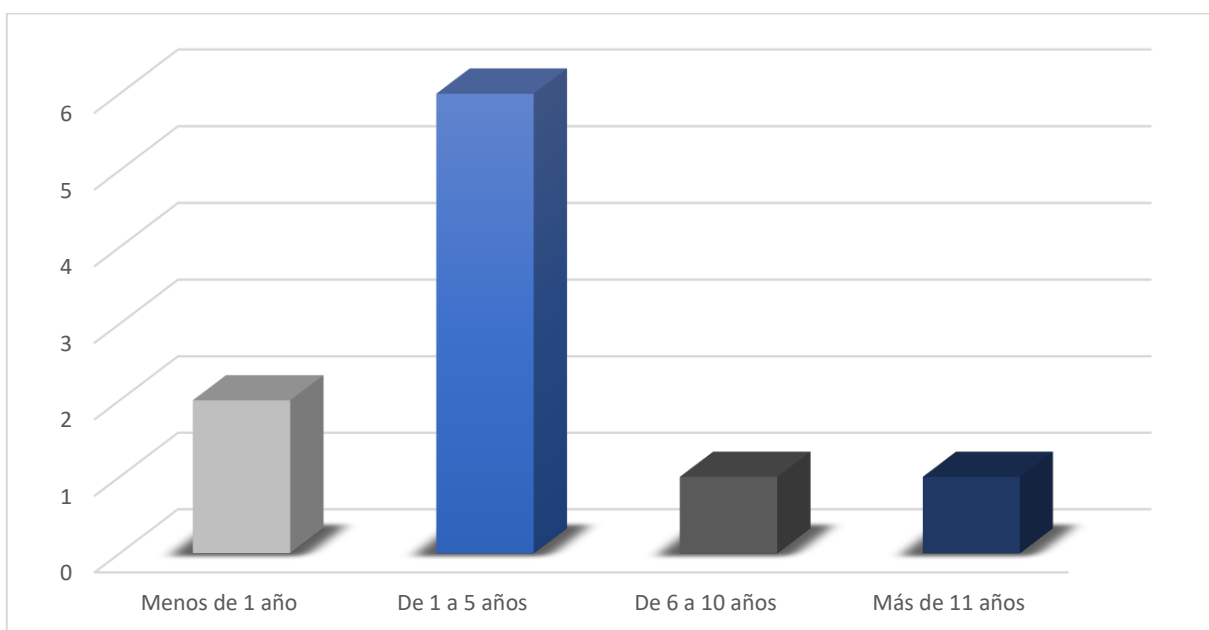
Según la información obtenida por medio de la aplicación del formulario, se determinó que un 10% está en el rango de 18 a 25 años, 10% entre 26 y 35 años, la mayoría (un 60%) se encuentra en el rango de 36 hasta los 45 años y finalmente el 20% está en el rango de 46 años y hasta 55 años.

Tabla No. 7 Objetivo específico 2, Antigüedad de laborar en el área

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en el área evaluada?	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	20%
De 1 a 5 años	6	60%
De 6 a 10 años	1	10%
Más de 11 años	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 5, Antigüedad de laborar en el área



Fuente: Elaboración propia, 2021

Con relación a la pregunta de los años que tienen de laborar en el área evaluada, el 20% de los participantes indicaron tener menos de un año de trabajar en la oficina técnica, el 60% indicaron que tienen de 1 a 5 años, un 10% indicaron que tienen de 6 y hasta

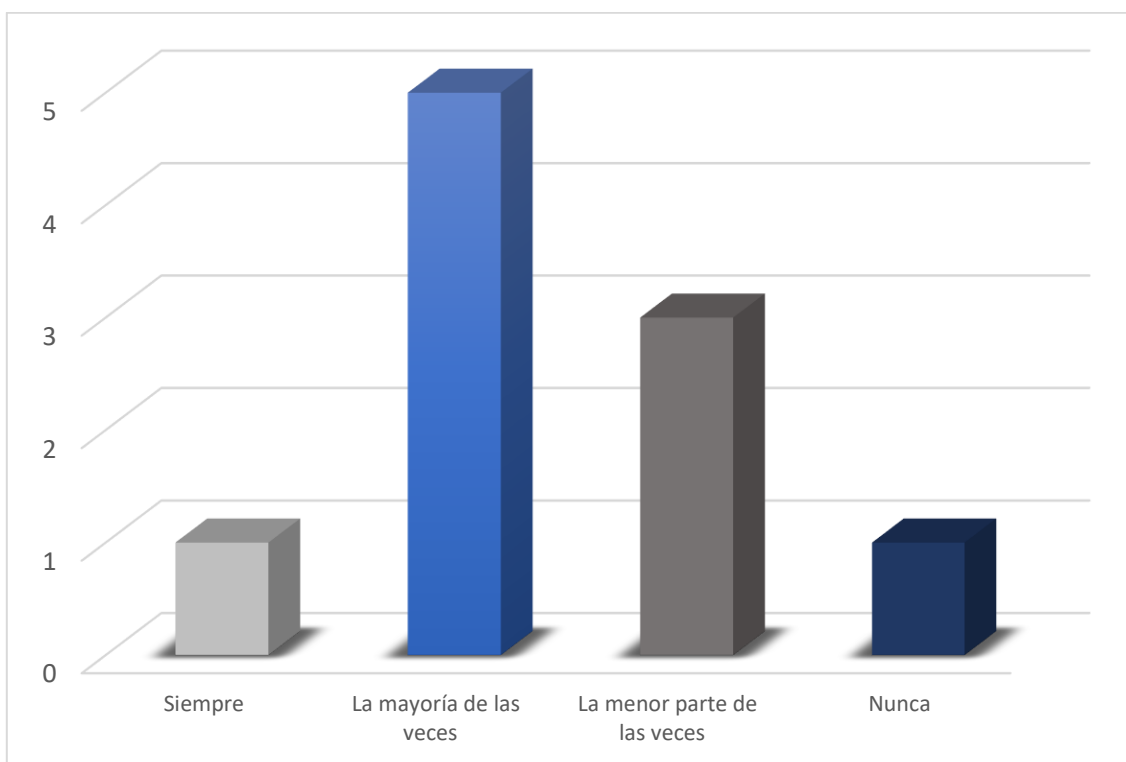
10 años de laborar en el área y un 10% indicaron que tienen más de 11 años de trabajar en dicha área.

Tabla No. 8 Objetivo específico 2, Cumplimiento de responsabilidades en horas laborales

3. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10%
La mayoría de las veces	5	50%
La menor parte de las veces	3	30%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 6, Cumplimiento de responsabilidades en horas laborales



Fuente: Elaboración propia, 2021

A la pregunta de si las horas diarias laborales, les permite cumplir con todas las responsabilidades asignadas, la mayoría de los funcionarios que participaron en el cuestionario manifiestan que no siempre cumplen en un 100% sus labores durante la jornada

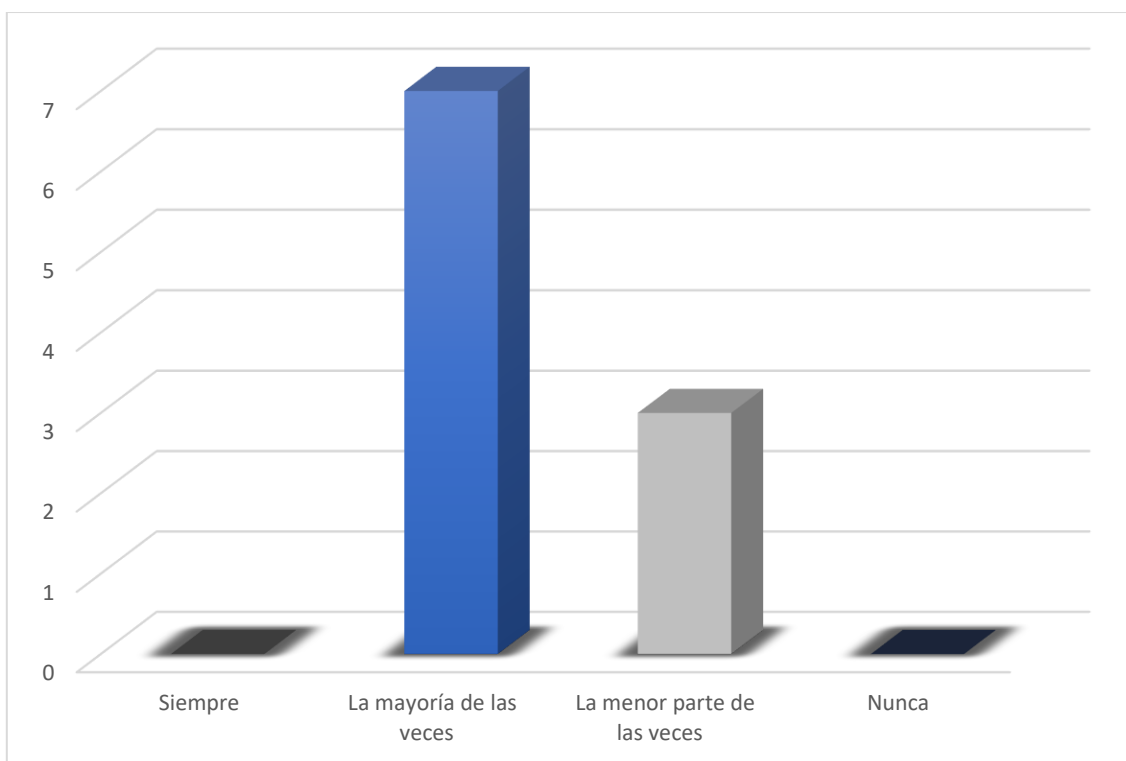
laboral, lo anterior debido a que solamente un 10% indicaron que siempre podían atender todos los compromisos en dicho periodo. Por otro lado, el 50% indicaron que la mayoría de las ocasiones, un 30% la menor parte de las veces y un 10% indicaron que nunca.

Tabla No. 9 Objetivo específico 2, Cumplimiento de los plazos definidos

4. ¿Se cumplen con los plazos definidos para el proceso de programación y planificación de la solicitud de contratación?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
La mayoría de las veces	7	70%
La menor parte de las veces	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 7, Cumplimiento de los plazos definidos



Fuente: Elaboración propia, 2021

A la pregunta sobre el cumplimiento de los plazos definidos para el proceso de programación y planificación de la solicitud de contratación, el 70% de los entrevistados

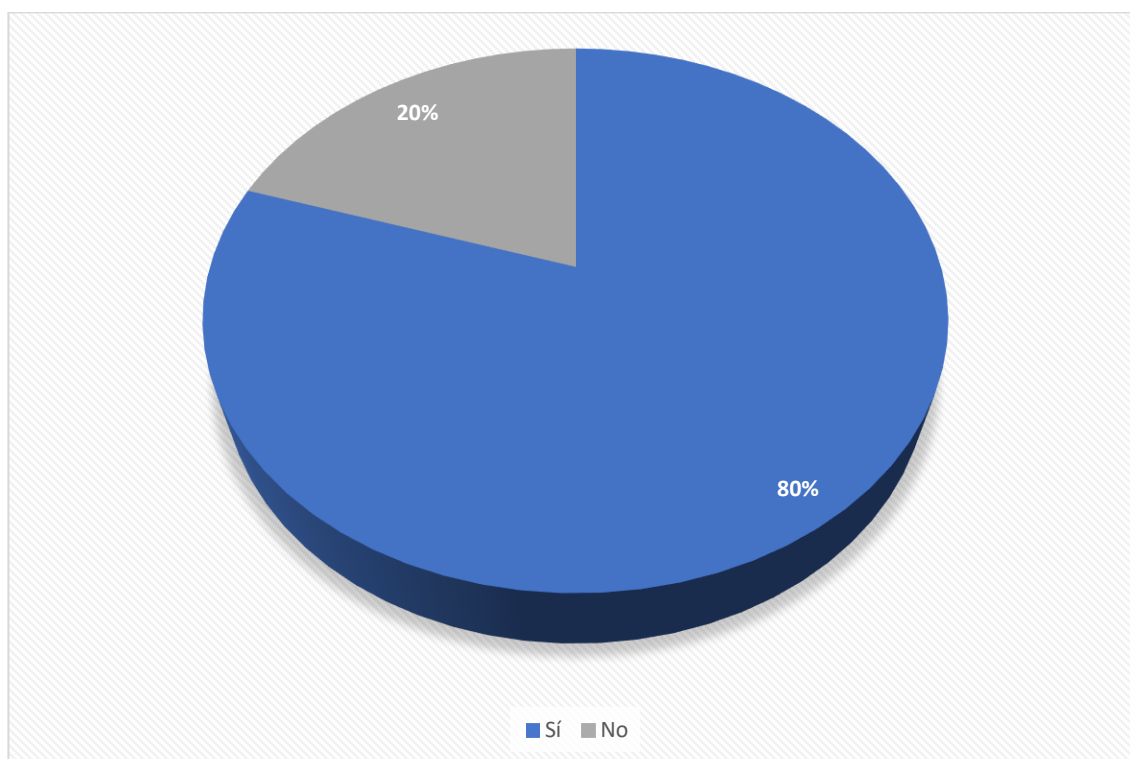
indicaron que se cumplía en la mayoría de las veces, mientras que el 30% restante indicó que la menor parte de las veces. Ningún entrevistado indicó “siempre” o “nunca” dentro de sus repuestas.

Tabla No. 10 Objetivo específico 2, Percepción del proceso de contratación en el Banco

5. ¿Cree que el proceso de contratación administrativa en el Banco de Costa Rica es eficiente?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 8, Percepción del proceso de contratación en el Banco



Fuente: Elaboración propia, 2021

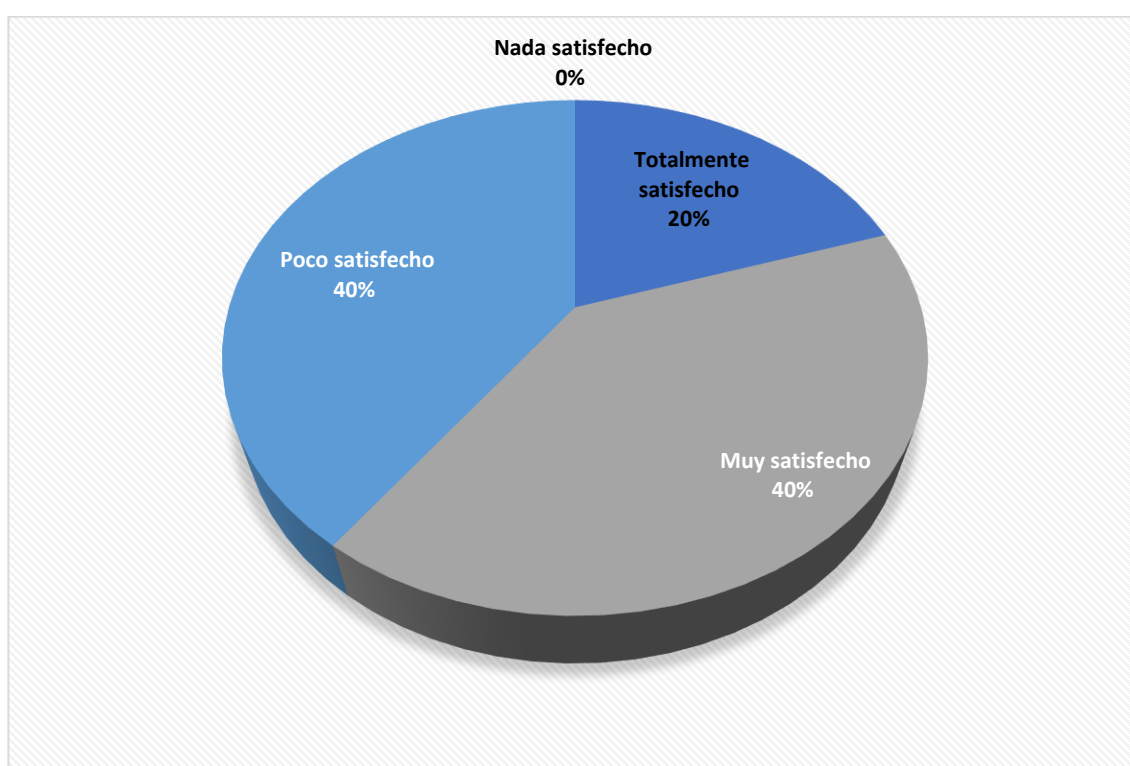
Con respecto a la percepción del proceso de contratación en general, los funcionarios participantes en el cuestionario señalan en un 80% que el proceso es eficiente, mientras que un 20% manifiesta que no.

Tabla No. 11 Objetivo específico 2, Opinión sobre la carga de trabajo asignada

6. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	2	20%
Muy satisfecho	4	40%
Poco satisfecho	4	40%
Nada satisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 9, Opinión sobre la carga de trabajo asignada



Fuente: Elaboración propia, 2021

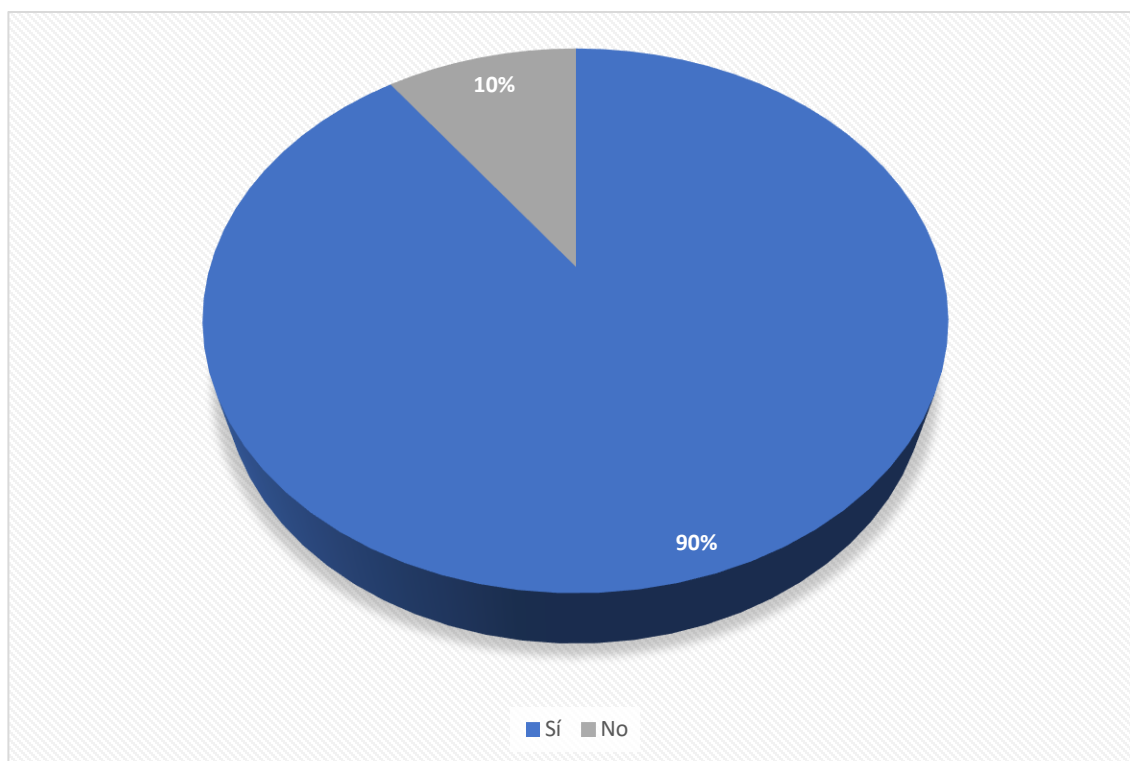
Con esta pregunta se pretende indagar el grado de satisfacción de los funcionarios en cuanto a la carga de trabajo asignada a cada uno. El resultado fue de un 20% de los entrevistados totalmente satisfechos, un 40% muy satisfecho, el 40% poco satisfecho y un 0% nada satisfecho.

Tabla No. 12 Objetivo específico 2, ¿Los sistemas informáticos le ayudan?

7. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 10, ¿Los sistemas informáticos le ayudan?



Fuente: Elaboración propia, 2021

Según lo indicado en el objetivo específico número 2, con esta pregunta se busca conocer si las herramientas informáticas con las que cuentan los funcionarios de las áreas técnicas evaluadas con este cuestionario, les facilitan su labor diaria. Ante esta consulta el 90% de los entrevistados manifiestan que sí, y un 10% indicó que no.

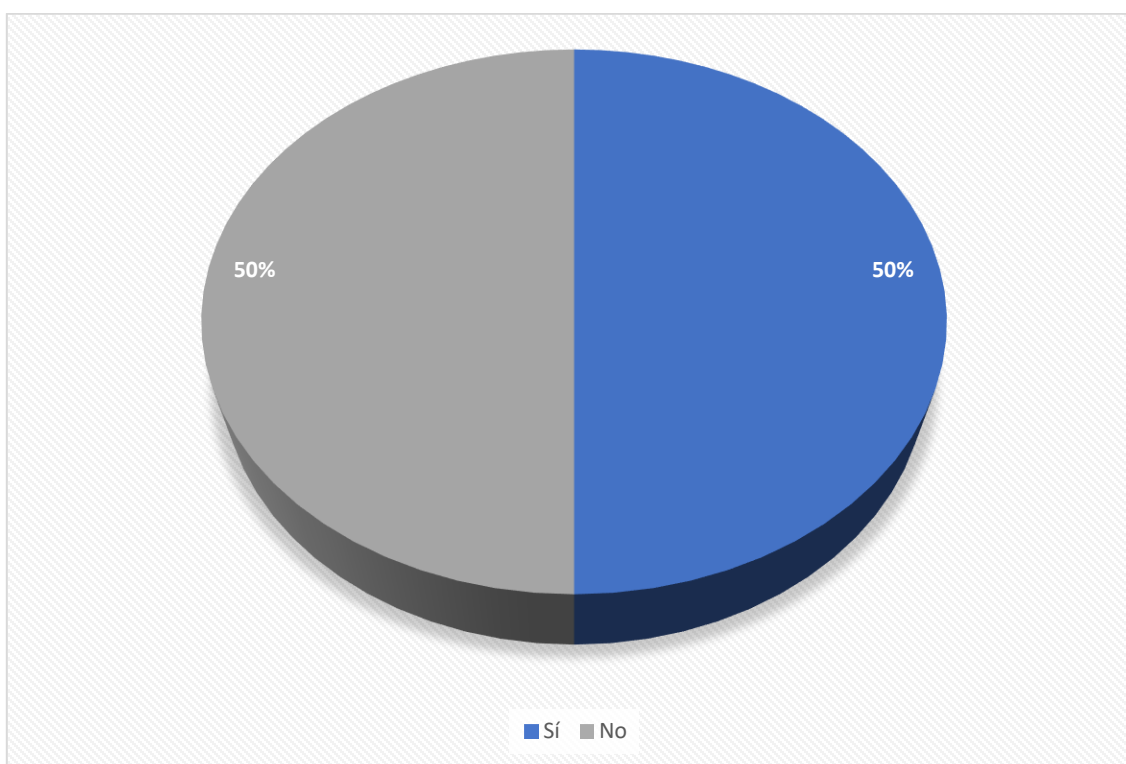
4.1.3. Objetivo específico No. 3: Identificar la frecuencia y los tipos de errores en el proceso y la forma de prevenirlos. Este objetivo fue analizado mediante las siguientes consultas:

Tabla No. 13 Objetivo específico 3, ¿Conoce las etapas del proceso de contratación?

8. ¿Conoce todas las etapas del proceso de contratación administrativa en el Banco de Costa Rica?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 11, ¿Conoce las etapas del proceso de contratación?



Fuente: Elaboración propia, 2021

Con el fin de cumplir con este objetivo número 3, se le consulta a los entrevistados el conocimiento con el que cuentan acerca del proceso de contratación

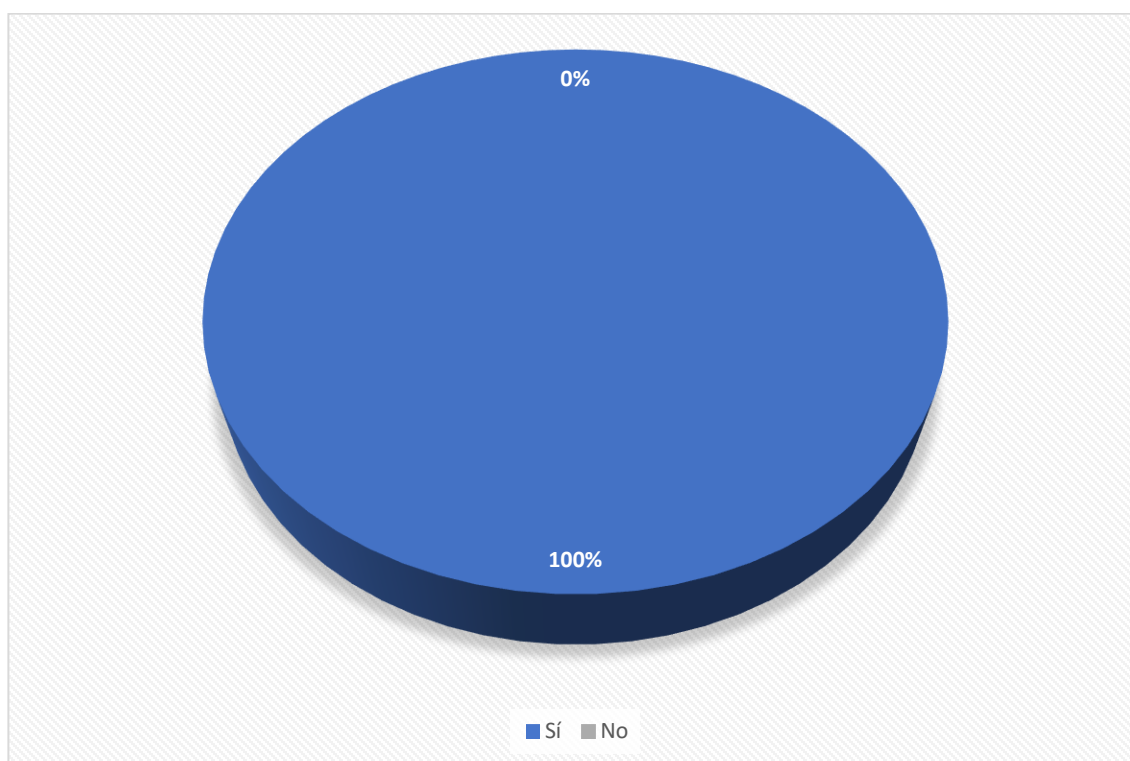
administrativa y sus etapas. El resultado fue que el 50% de los participantes conocen las etapas del proceso y el otro 50% manifiestan que no.

Tabla No. 14 Objetivo específico 3, ¿Se toman en cuenta contrataciones precedentes?

9. ¿Al definir el requerimiento técnico, se toman en cuenta contrataciones anteriores del Banco o de otras instituciones?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 12, ¿Se toman en cuenta contrataciones precedentes?



Fuente: Elaboración propia, 2021

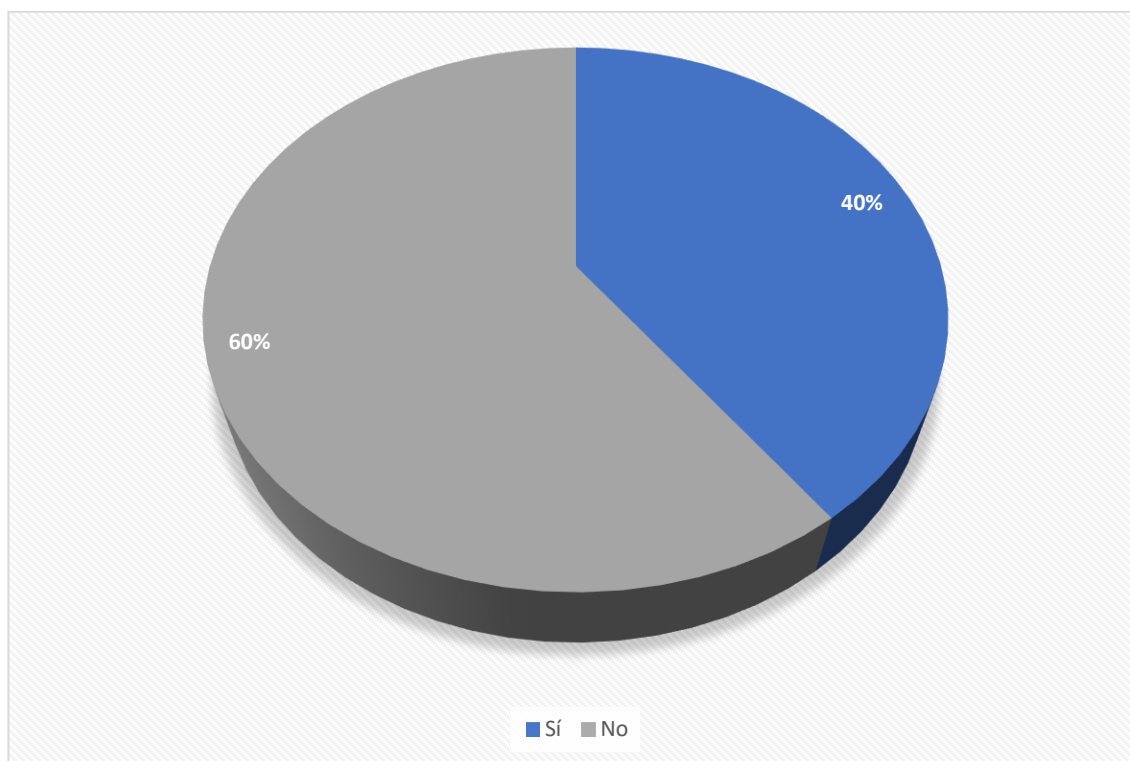
La buena práctica de consultar procesos de contratación administrativa anteriores es un factor relevante en este objetivo específico. Ante la consulta realizada, el 100% de los funcionarios que forman parte de la muestra indicaron que si realizan esta investigación de previo a iniciar una solicitud de contratación administrativa.

Tabla No. 15 Objetivo específico 3, ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida?

10. ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida, con instrucciones claras y precisas para los funcionarios responsables?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 13, ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida?



Fuente: Elaboración propia, 2021

A la pregunta: ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida, con instrucciones claras y

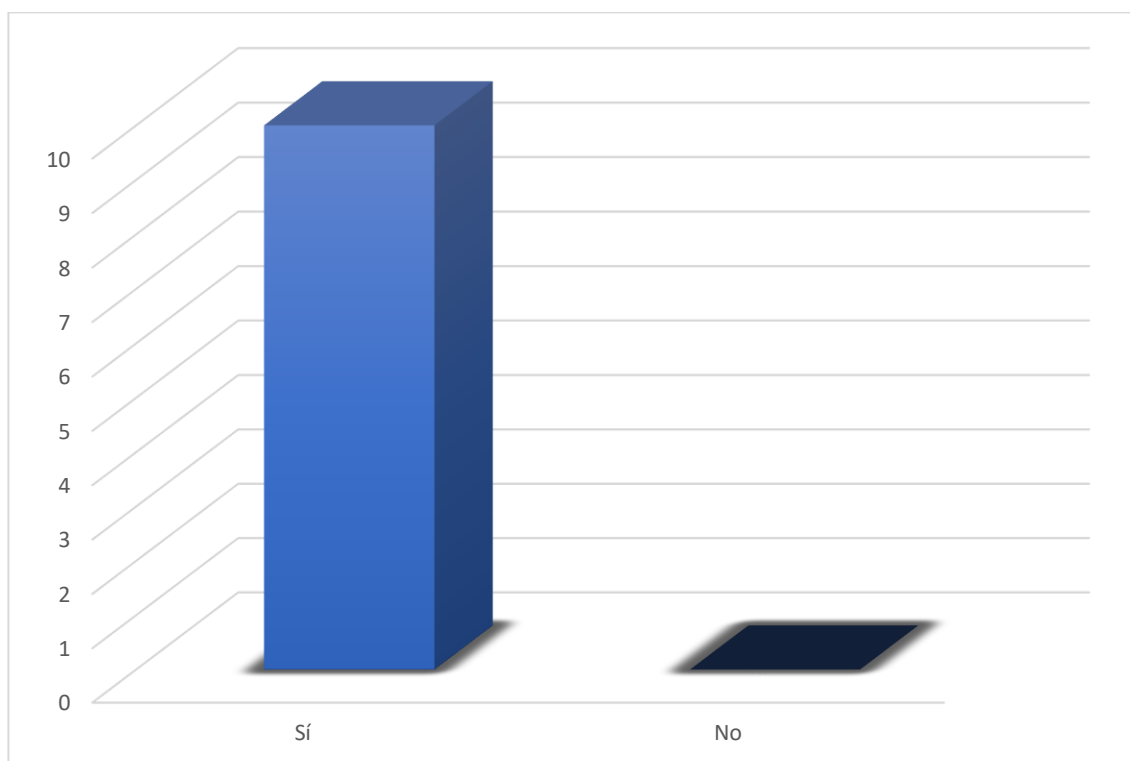
precisas para los funcionarios responsables?, el 40% de los participantes indicaron que sí, mientras que un 60% manifestó que no.

Tabla No. 16 Objetivo específico 3, ¿Se presupuestan con anticipación las compras?

11. ¿Se presupuesta con anticipación el gasto que se incurrirá en cada compra que planifica su oficina?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 14, ¿ Se presupuestan con anticipación las compras?



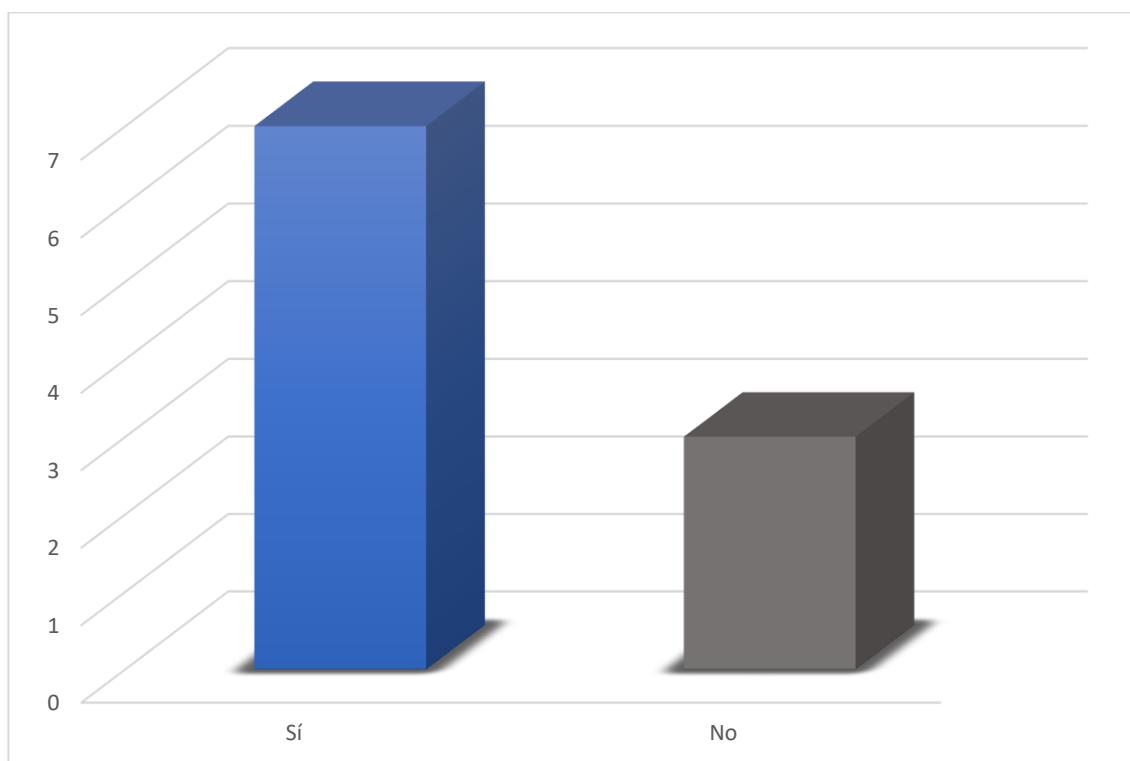
Fuente: Elaboración propia, 2021

Ante la consulta de si previo a iniciar el proceso de contratación, se presupuesta el proyecto dentro del plan de compras del Banco, los participantes manifestaron en un 100% que si realizan este trámite de forma previa.

Tabla No. 17 Objetivo específico 3, ¿Se indaga sobre potenciales oferentes?

12. ¿Realizan la indagación respectiva para determinar si existen en el mercado potenciales oferentes que podrían participar en los concursos que promueve su oficina?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70%
No	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 15, ¿Se indaga sobre potenciales oferentes?

Fuente: Elaboración propia, 2021

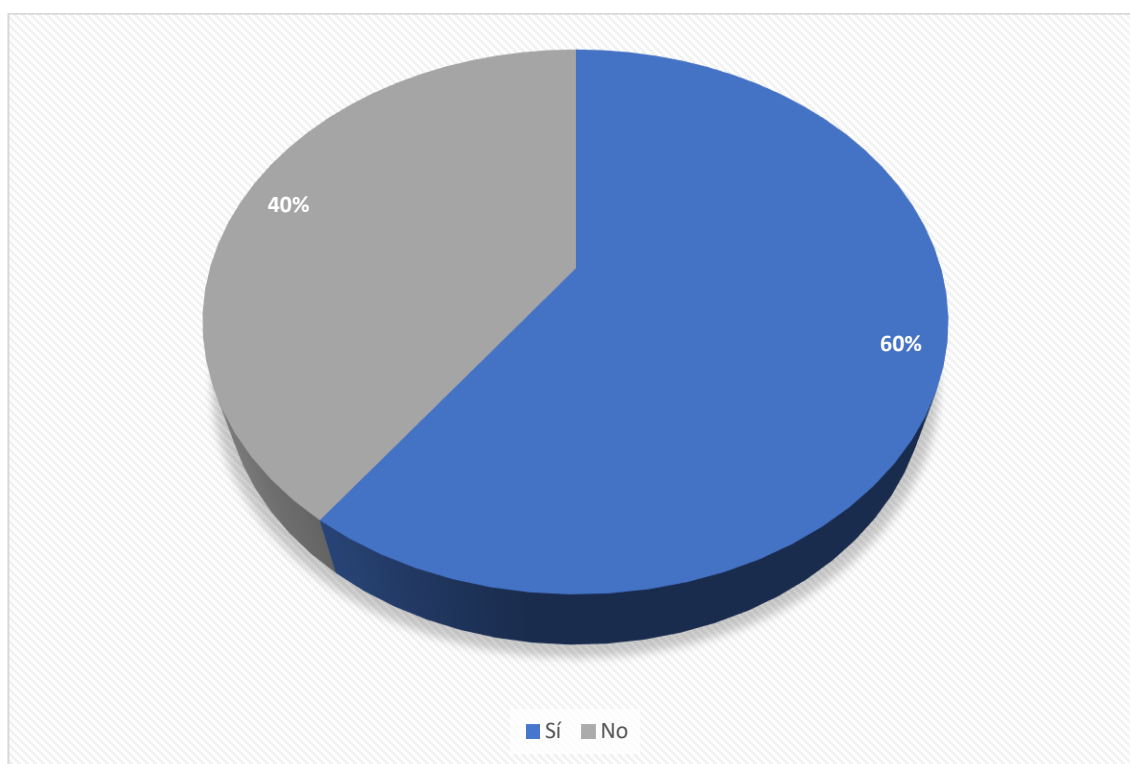
La tabla número 17 nos muestra el porcentaje de funcionarios de la muestra que realizan la indagación respectiva para determinar si existen en el mercado potenciales oferentes que podrían participar en los concursos que promueve su oficina. El resultado fue de un 70% que indicaron si y un 30% que indicaron que no tienen esta práctica.

Tabla No. 18 Objetivo específico 3, ¿Se realizan estudios previos?

13. ¿Cómo parte de los estudios previos, acostumbran a realizar estudios de mercado, de factibilidad o de costo beneficio antes de plantear la solicitud inicial del procedimiento de compra?			Frecuencia	Porcentaje
Sí			6	60%
No			4	40%
TOTAL			10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 16, ¿Se realizan estudios previos?



Fuente: Elaboración propia, 2021

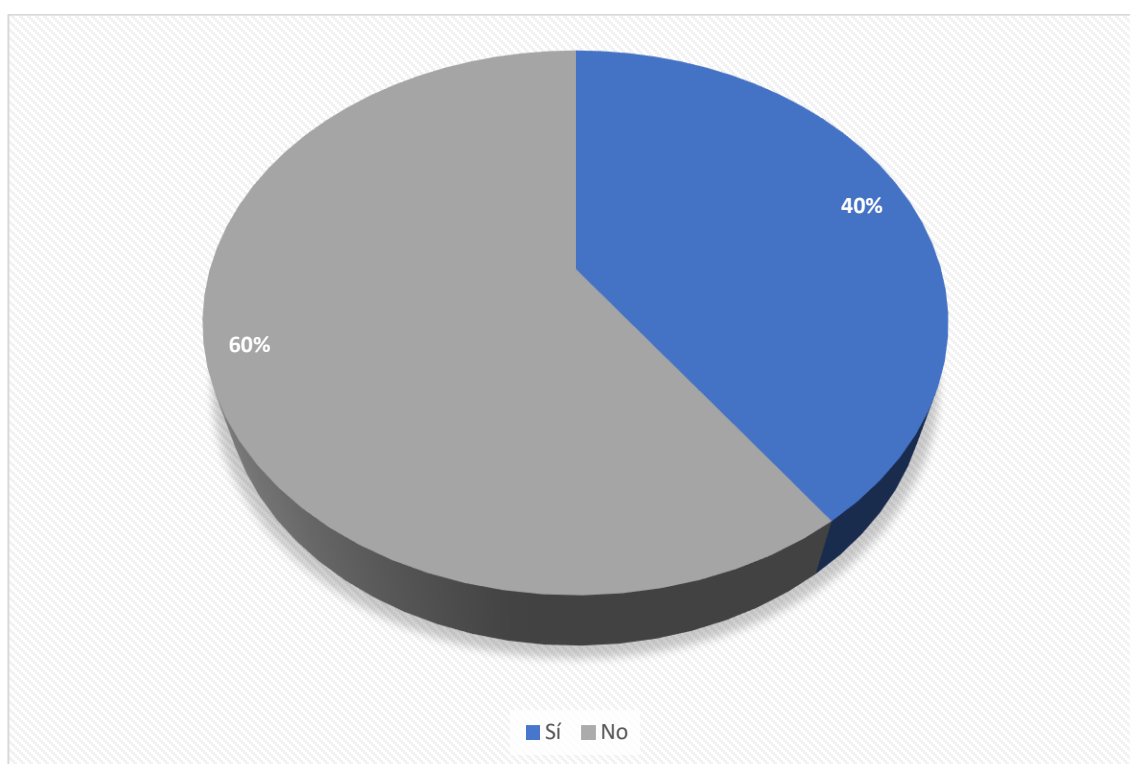
Conocer si los funcionarios de las áreas técnicas acostumbran a realizar estudios de mercado, de factibilidad o de costo beneficio antes de plantear la solicitud inicial del procedimiento de compra, cómo parte de los estudios previos es un dato muy importante en esta investigación y específicamente en relación con el objetivo que estamos evaluando. Ante esta consulta el resultado que se obtuvo fue del 60% de los entrevistados que indicaron sí, mientras que un 40% indicaron que no realizan esta práctica.

Tabla No. 19 Objetivo específico 3, ¿Reuniones previas con potenciales oferentes para analizar detalles del bien o servicio que se adquirirá?

14. ¿Se reúnen previamente con algún potencial oferente para analizar detalles relacionados con el proceso de compra de interés?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 17, ¿Reuniones previas con potenciales oferentes para analizar detalles del bien o servicio que se adquirirá?



Fuente: Elaboración propia, 2021

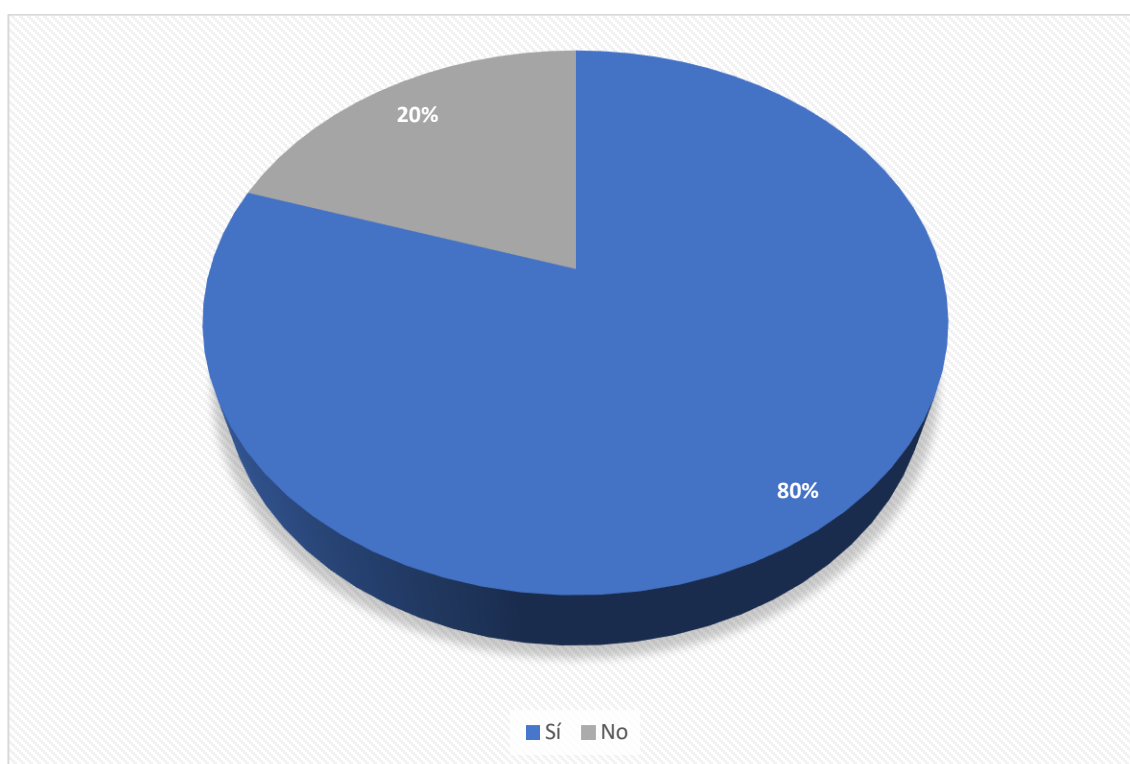
En la tabla número 19 se muestra como un 40% de los entrevistados indican que si se reúnen previamente con algún potencial oferente para analizar detalles relacionados con el proceso de compra de interés. Por otro lado, un 60% indican que no lo hacen.

Tabla No. 20 Objetivo específico 3, ¿Elaboradores del requerimiento participan en el proceso de contratación?

18. ¿Los funcionarios encargados de plantear el requerimiento técnico en la fase de planificación y programación, están involucrados en la fase de la contratación?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 18, ¿Elaboradores del requerimiento participan en el proceso de contratación?



Fuente: Elaboración propia, 2021

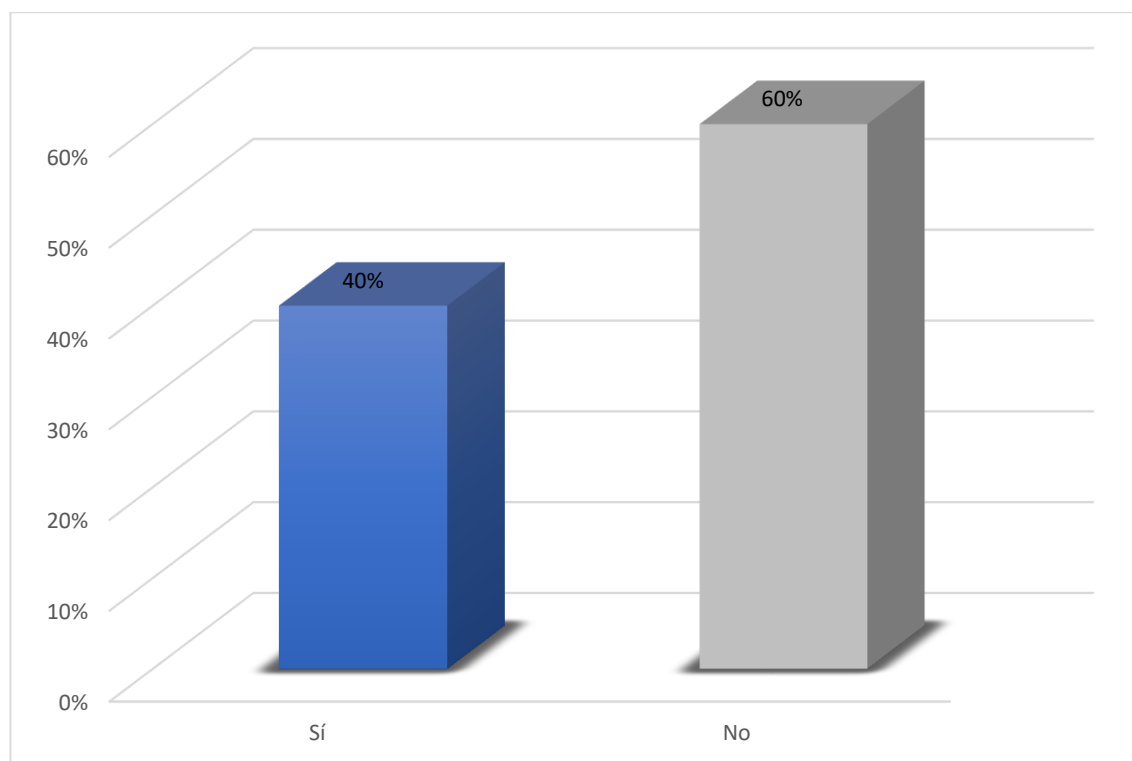
A la pregunta: ¿Los funcionarios encargados de plantear el requerimiento técnico en la fase de planificación y programación, están involucrados en la fase de la contratación?, la tabla número 20 nos muestra con el 80% de los participantes respondieron que sí, mientras el 20% restante manifestó que no.

Tabla No. 21 Objetivo específico 3, ¿Realizan con frecuencia cambios en el proceso?

19. ¿Realizan con frecuencia cambios en el proceso de planificación y programación para lograr optimizarlo y hacerlo más eficiente?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 19, ¿ Realizan con frecuencia cambios en el proceso?



Fuente: Elaboración propia, 2021

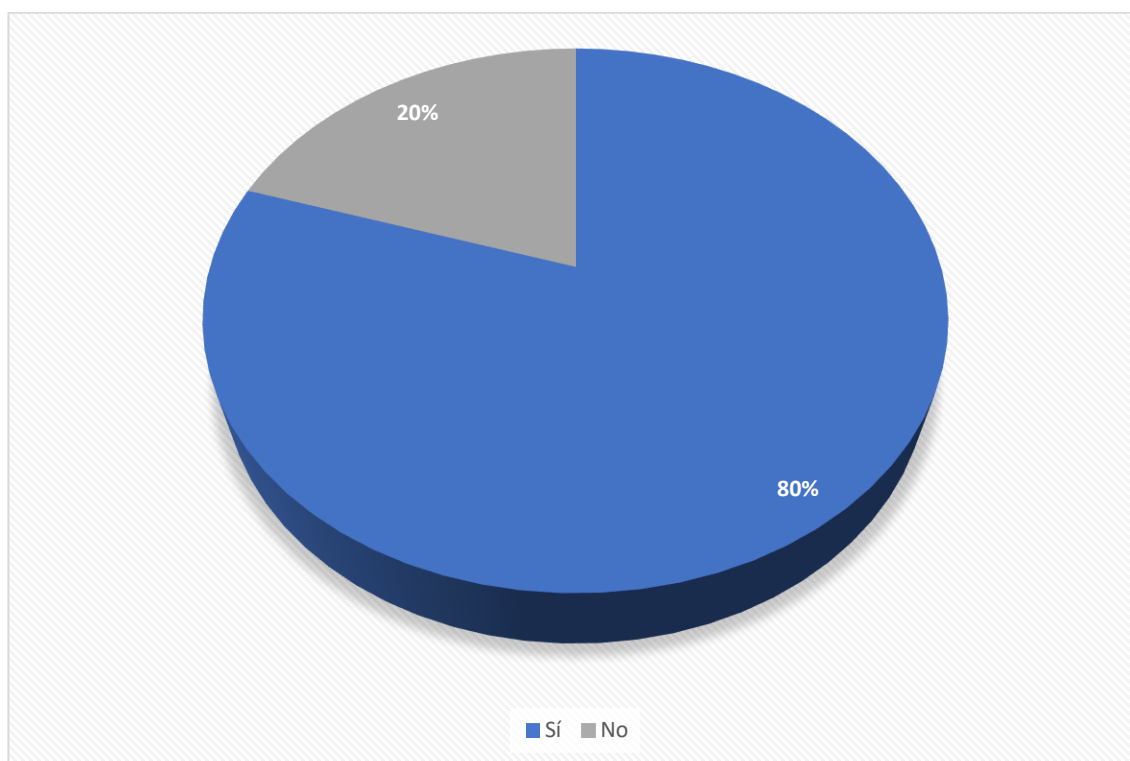
Con respecto a esta pregunta, el resultado fue de un 40% de los entrevistados que manifiestan que, si efectúan con frecuencia, cambios en el proceso de planificación y programación con el fin de optimizarlo y hacerlo más eficiente. Sin embargo, un 60% indican que no realizan cambios en dicho proceso.

Tabla No. 22 Objetivo específico 3, ¿Reciben capacitación en Contratación Administrativa?

20. ¿ Ha participado en algún programa de capacitación en materia de contratación administrativa?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 20, ¿ Reciben capacitación en Contratación Administrativa?



Fuente: Elaboración propia, 2021

Con el fin de investigar el grado de conocimiento en materia de contratación administrativa, se indaga ante los participantes en este cuestionario, si han sido capacitados en este tema. Como respuesta se observa en la tabla número 22, como un 80% de los entrevistados señalan que, si han recibido capacitación, mientras que un 20% manifiestan que no lo han recibido.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se llevará a cabo una interpretación de los resultados puntualizados en el capítulo anterior, con énfasis en aquellos que resultaron más relevantes para comprender el objetivo de la presente investigación.

5.1.RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado como instrumento para la recolección de los datos para esta investigación, fue remitido a una muestra de 10 funcionarios del Banco de Costa Rica, los cuales forman parte de la población en estudio. Los funcionarios seleccionados en la muestra forman parte específicamente de las áreas de Obras Civiles y Tecnología de la institución, de los cuales 4 son del género femenino y 6 del género masculino. Es importante recalcar que todos los invitados a completar el indicado cuestionario respondieron en un 100% todas las preguntas.

Con respecto a los datos recolectados por medio del cuestionario aplicado a los participantes que forman parte de la muestra, se recolectó información relevante, que permite dar una idea del comportamiento organizacional, las principales características de los funcionarios a cargo de las funciones del objeto de estudio, así como de los insumos y herramientas con las que cuentan para desarrollar su trabajo.

A continuación, se procede a exponer los hallazgos que arrojó la aplicación del cuestionario de investigación:

5.1.1. Hallazgo 1. Los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas requieren ser más eficientes.

En la investigación relacionada con el objetivo No. 1, se buscó determinar si los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas en el inicio de la contratación son eficientes en proporción con los recursos consumidos.

Condición: se determina que los procedimientos de contratación administrativa iniciados en las áreas evaluadas, en una cantidad significativa, han experimentado problemas o inconvenientes en tres etapas muy importantes del proceso de contratación administrativa: al momento de la elaboración del pliego cartelario, en la etapa de la adjudicación y en la fase de la ejecución contractual, en todos los casos se estima estas situaciones pudieron ser prevenidas en la etapa de planificación y programación.

Criterio: cuando la decisión inicial contiene la información mínima necesaria, representa una garantía razonable de que la necesidad será satisfecha de forma adecuada y oportuna; la información y la calidad de esta que se aporte al momento de planificar y programar la solicitud de contratación influirá en un mejor servicio o bien por adquirir; caso contrario se convierte en un elemento distorsionador de la necesidad, en motivo de atraso en el trámite de contratación administrativa y por supuesto la necesidad no será satisfecha de forma oportuna ni adecuada.

Efecto: Las solicitudes de inicio de la contratación administrativa, elaboradas y planificadas de forma incorrecta genera reprocesos, pérdidas económicas y perjudica la imagen institucional.

Causa: factores como la carga de trabajo asignada, ausencia en algunos casos de investigaciones o estudios previos al planteamiento del requerimiento técnico ocasiona que algunas solicitudes de inicio de la contratación sean deficientes en cuanto a la adecuada y oportuna satisfacción de la necesidad institucional.

5.1.2. Hallazgo 2. El proceso interno implementado por cada área generalmente cumple con los niveles de servicio establecidos en cada caso, si embargo dicho procedimiento no es revisado y mejorado de acuerdo con las lecciones aprendidas, con el fin de mejorar los tiempos de atención.

En relación con el objetivo No. 2, se pretendió indagar sobre los niveles de servicio empleados y su relación con la productividad.

Condición: producto de la aplicación del cuestionario se desprende que un 60% de los participantes opinan que no se realizan cambios en el proceso de planificación y programación para lograr optimizarlo y hacerlo más eficiente.

Criterio: la experiencia obtenida a través del tiempo genera el insumo necesario para la mejora continua, y una buena práctica es tomar en cuenta las lecciones aprendidas y aplicarlas en cada nuevo proceso de planificación y programación de solicitud de contratación que realice cada área.

Efecto: las solicitudes de inicio de la contratación administrativa carecen de la información mínima requerida para generar un pliego cartelario eficiente y que concluya en una adecuada y oportuna satisfacción de la necesidad institucional.

Causa: las cargas de trabajo y la falta de herramientas tecnológicas que automaticen los procesos ocasionan que los funcionarios de las áreas técnicas no puedan dedicar el tiempo suficiente a una adecuada revisión y mejora de los procedimientos internos con los que elaboran las solicitudes de inicio de la contratación.

5.1.3. Hallazgo 3. La normativa relacionada al tema de la planificación y programación de la decisión inicial requiere estar más definida, con instrucciones claras y precisas para los funcionarios responsables

En concordancia con lo definido en el objetivo específico No. 3, se pretendió identificar la frecuencia y los tipos de errores en el proceso y la forma de prevenirlos.

Condición: Se identifica en el resultado de la aplicación del cuestionario, una necesidad manifestada por los funcionarios, de realizar mejoras a la normativa relacionada, dado que un 60% de los encuestados tiene una opinión negativa de la misma ya que consideran que las instrucciones o pasos a seguir no está claros, lo cual afecta en la fase de planificación y programación de la decisión inicial.

Criterio: una normativa bien definida va de la mano con la estandarización de procesos, lo cual genera ahorro de tiempo de trabajo y el ahorro de recursos económicos, ya que al contar con normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar el proceso permite prevenir errores humanos y mejorar la eficiencia.

Efecto: Ante la falta de claridad de la normativa, cada una de las áreas evaluadas e incluso dentro de las mismas, los funcionarios pueden interpretar de forma particular los requisitos previos, especificaciones técnicas y condiciones; lo que conlleva a incrementos en la frecuencia de devolución de solicitudes de inicio de la contratación, en algunos casos relacionados con aspectos técnicos que no fueron definidos de forma correcta.

Causa: La falta de estandarización en las políticas, instrucciones, procedimientos y normativa en general genera que cada área trabaje de forma independiente dejando por fuera en ocasiones detalles relevantes que a la postre ocasiona problemas importantes ya sea en el proceso de contratación o incluso en la etapa de la ejecución del objeto contractual.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.CONCLUSIONES

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que surgen producto de los datos obtenidos en esta investigación.

La investigación presenta varias conclusiones con relación al tema del análisis del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica durante el primer semestre del año 2020, en las que se tomaron en cuenta temas la normativa relacionada, niveles de servicio y cargas de trabajo, así como el conocimiento en la materia por parte de los funcionarios de la institución a cargo de estas gestiones.

Dicho estudio fue basado en el cuestionario aplicado, datos de la oficina de Contratación Administrativa del Banco de Costa Rica y el análisis de información recopilada sobre este tema.

6.1.1. Conclusión de acuerdo con el primer objetivo específico.

El primer objetivo específico busca determinar si los procedimientos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas en el inicio de la contratación son eficientes en proporción con los recursos consumidos.

Al respecto se concluye que los procedimientos implementados para dar inicio al procedimiento de contratación administrativa, si influyen en la productividad de las áreas involucradas en esta gestión, dado que, a pesar de que generalmente se cumplen con los plazos establecidos, son frecuentes las devoluciones por errores que se pudieron haber prevenido en la etapa de programación y planificación de la decisión inicial.

6.1.2. Conclusión de acuerdo con el segundo objetivo específico.

En la investigación referente al segundo objetivo específico, donde se busca evaluar los niveles de servicio empleados y su relación con la productividad, se concluye que generalmente los funcionarios encargados de establecer los requerimientos técnicos logran

cumplir con los niveles de servicio definidos en las horas laborales correspondientes, sin embargo la productividad no es proporcional a la calidad en cada uno de las solicitudes realizadas, es decir, se determina que la frecuencia de devoluciones de solicitudes de inicio de la contratación genera reprocesos y atrasos los cuales pudieron ser prevenidos en la etapa inicial.

6.1.3. Conclusión de acuerdo con el tercer objetivo específico.

En este objetivo específico se pretende identificar la frecuencia y los tipos de errores en el proceso y la forma de prevenirlos.

La conclusión obtenida para este objetivo es que existe una moderada frecuencia en las devoluciones de las solicitudes de inicio de la contratación. Los motivos de devoluciones en la mayoría de los casos pudieron ser evitados si la programación y planificación las solicitudes se hubieran establecido de mejor manera, mediante la aplicación de mejoras producto de experiencia adquirida de solicitudes anteriores y la implementación de un plan de capacitación actualizado sobre materia de contratación administrativa.

6.1.4. Conclusión general

El objetivo principal de todo investigador, en cualquiera de los campos del conocimiento humano, es obtener la verdad acerca de la problemática que se propuso investigar. En este sentido, la investigación científica difiere de la investigación informal, en el tanto de que esta última no utiliza los procedimientos y métodos establecidos que permitan obtener conclusiones válidas, producto de un trabajo de investigación estructurado.

La presente investigación se planteó y desarrolló de acuerdo con principios establecidos en la investigación formal y, por lo tanto, las conclusiones que se ofrecen son confiables y representativas de las distintas variables involucradas en el problema investigado.

Evaluar los procesos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas para el inicio de la gestión de los procedimientos de compra de

bienes y servicios del Banco de Costa Rica y en qué grado afecta la prestación de servicios en la institución durante el primer semestre del 2020, fue el objetivo general planteado para este estudio.

Al respecto se logró analizar que los procedimientos implementados por cada una de las áreas requieren ser actualizados con el fin de reducir la afectación que sufre el Banco de Costa Rica como institución compradora de bienes y servicios, al tener que afrontar pérdidas económicas, de imagen y de calidad en el servicio producto de situaciones como reprocesos por devoluciones de solicitudes de inicio de la contratación, adjudicaciones revocadas por errores en los planteamientos del requerimiento técnico e incluso ejecución contractual inadecuada producto de errores u omisiones que pudieron ser prevenidos en la fase inicial.

6.2.LIMITACIONES

El año 2020 fue particularmente difícil, cuando en el mes de marzo el mundo se estremeció con la aparición de un virus que amenazaba con llevarse a millones de seres humanos alrededor del mundo.

Ante esta situación el Gobierno gira instrucciones con el fin de contener el gasto público en todas las instituciones, por lo que el Banco de Costa Rica en acatamiento a estas directrices implementa una serie de medidas que influyen en los proyectos contenidos en el Plan de Compras 2020, planificado por la institución.

Esta situación provocó que muchas de las solicitudes de contratación administrativa que habían iniciado este año e incluso ejecuciones de contratos formalizados a finales del año 2019 sufrieran demoras en su desarrollo, algunos tuvieron que ser suspendidos y otros desestimados.

Estas situaciones representaron limitaciones que de forma imprevista alteraron lo planificado en el anteproyecto de esta investigación, dado que en muchos casos

fue necesario aplazar algunas etapas de la investigación con el fin de evaluar las solicitudes iniciadas en el primer semestre del año y que habían sido suspendidas por la situación antes descrita, por ejemplo la aplicación del cuestionario, cuyo objetivo fue evaluar precisamente el desarrollo de dichas solicitudes de inicio de la contratación.

Adicionalmente, la modalidad de teletrabajo la cual fue implementada en la mayoría de las áreas sujetas a la investigación provocó que fuera necesario modificar algunos enfoques de la investigación y se le dio énfasis al tema tecnológico y las herramientas con las que cuenta la institución, dentro de las cuales podemos resaltar el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).

6.3.RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son el producto de la recopilación, la tabulación y el análisis de toda la información obtenida en relación con el problema que se planteó y los objetivos generales y específicos que se formulan. Representan el aporte que hace el investigador como resultado final de su trabajo. En este sentido, a continuación, se detallan las recomendaciones que se derivan de la investigación realizada.

6.3.1. Recomendación general.

Según el objetivo general, se recomienda implementar mejoras en los procesos implementados para el levantamiento de especificaciones técnicas para el inicio de la gestión de los procedimientos de compra de bienes y servicios del Banco de Costa Rica, esto con el fin de minimizar las posibles afectaciones que se puedan presentar en la prestación de servicios en la institución.

6.3.2. Recomendaciones específicas.

En relación con el primer objetivo específico y con la intención de mejorar la eficiencia del proceso, se recomienda:

- Estandarizar el procedimiento a seguir, de forma que se ajuste el proceso a los bienes o servicios que se adquieren en cada área en particular.
- Desarrollar formularios para establecer los requisitos previos mínimos que debe contener cada solicitud de inicio de la contratación administrativa.
- Planificar y programar con la debida antelación las adquisiciones de bienes o servicios para evitar procedimientos de compra de último momento y contra tiempo que incrementen el riesgo de cometer errores en la definición del requerimiento.

En atención al segundo objetivo específico definido en esta investigación, se recomienda:

- Llevar a cabo una validación de los niveles de servicio implementados con el fin de determinar si están alineados a los plazos de ley establecidos para las etapas siguientes, según lo indicado en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento para que de esta forma se puedan iniciar con la debida antelación y contemplando posibles imprevistos que se puedan presentar en las etapas posteriores.
- Determinar si las cargas de trabajo son proporcionales a las horas laborales de los funcionarios a cargo de la gestión de planificación y programación de las solicitudes de inicio de la contratación.
- Adquirir y actualizar herramientas tecnológicas que faciliten las tareas necesarias para investigar, desarrollar y establecer de forma adecuada y oportuna los requerimientos técnicos para el inicio de la contratación de bienes y servicios.

Con respecto al objetivo específico número tres, se recomienda lo siguiente:

- Implementar estrategias de capacitación a lo interno de cada área, aprovechando tanto, la experiencia adquirida por los funcionarios con más tiempo de laborar en el área en temas de aplicación de la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, lecciones aprendidas de procedimientos anteriores, entre otros.
- Automatizar procesos aprovechando el conocimiento y capacidades de los colaboradores que dominan temas tecnológicos y de uso de softwares que faciliten las tareas relacionadas.
- Programar capacitaciones periódicas, mediante asesores externos a la institución, para actualización en temas de contratación administrativa y el uso de herramientas que permitan actualizar el proceso.
- Apoyarse en otras áreas técnicas de la institución, que aporten insumos importantes para una mejor definición del requerimiento técnico necesario al iniciar un procedimiento de compra.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1.PROPUESTA

Estrategia de mejora continua del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica.

7.2.INSTITUCIÓN

Esta propuesta se desarrollará en las Gerencia de Obra Civil y de Tecnología del Banco de Costa Rica

7.3.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora al proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa, en las áreas de Obra Civil y Tecnología, que fortalezca el inicio de un proceso de compra que concluya con la adecuada y oportuna satisfacción de la necesidad institucional.

7.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las actividades y documentos que utilizan las áreas al planificar y programar la solicitud de contratación.
2. Determinar los procesos que requieren ser optimizados, con el fin de disminuir los errores y reprocesos.
3. Diseñar la estrategia, definir los objetivos e identificar herramientas digitales que serán útiles.
4. Implementar la estrategia con el fin de subsanar las oportunidades de mejora identificadas.
5. Analizar las métricas y los resultados obtenidos con el fin de identificar cambios y establecer nuevamente una estrategia que ayude a cumplir los objetivos.

7.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Figura No. 1, Cronograma de actividades y responsables, Actividad 1 y 2

Estrategia de mejora continua del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica.

Banco de Costa Rica

Responsable: Jefatura del área

Inicio del proyecto:

lun, 06/09/2021

Semana para mostrar:

1

[illegible]

Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura No. 2, *Cronograma de actividades y responsables, Actividad 3*

Estrategia de mejora continua del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica.

Banco de Costa Rica

Responsable: Jefatura del área

Inicio del proyecto:

lun, 06/09/2021

Semana para mostrar:

4



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura No. 3, Cronograma de actividades y responsables, Actividad 4 y 5

Estrategia de mejora continua del proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica.

Banco de Costa Rica

Responsable: Jefatura del área

Inicio del proyecto:

lun, 06/09/2021

Semana para mostrar:

17



Fuente: Elaboración propia, 2021

7.5.PRESUPUESTO NECESARIO

La implementación de esta propuesta será coordinada con los mismos funcionarios de cada área involucrada, por consiguiente, nos es requerido definir un presupuesto para el desarrollo de las actividades antes indicadas. En coordinación con las jefaturas de las áreas de Obras Civiles y Tecnología, se coordinará la asignación de los colaboradores que desarrollarán las tareas, los cuales contarán con la asesoría de colaboradores de la Oficina de Contratación Administrativa.

7.6.DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

La metodología por utilizar consiste en el análisis del proceso a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, el cual estará formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente este proceso.

En todas las fases se contará con el asesoramiento de al menos un colaborador de la Oficina de Contratación Administrativa del Banco, el cual brindará soporte en la materia relacionada.

7.6.1. Identificar las actividades y documentos

Detalle de la actividad:

- ✓ Identificar en el área respectiva, las actividades que forman parte del proceso de la programación y planificación de la solicitud de inicio de la contratación, priorizando en función de su importancia y analizando el impacto que tiene en el proceso.

Plan de acción:

- ✓ Identificar todas las tareas que componen el proceso.
- ✓ Determinar los documentos y formularios utilizados en el área.

Plazo y responsable:

- ✓ Esta fase se estima realizarla en un plazo máximo de 10 días hábiles.
- ✓ La responsabilidad estará a cargo de los funcionarios asignados por la jefatura del área respectiva para este proyecto.

7.6.2. Determinar los procesos que requieren ser optimizados**Detalle de la actividad:**

- ✓ Determinar mediante la medición de tiempos que abarca cada tarea, si los niveles de servicio están definidos de forma adecuada. Además, mediante el análisis de las solicitudes que son devueltas o los procedimientos de compra que han resultado infructuosos, determinar las causas más frecuentes. De igual forma analizar si la documentación, instrumentos y herramientas que se utilizan son las más adecuadas.

Plan de acción:

- ✓ Identificar los procesos con oportunidad de mejora.
- ✓ Determinar cuáles documentos, instrumentos y formularios utilizados en el área requieren ser actualizados, cuales se requieren crear y cuales se pueden eliminar. Lo anterior con el objetivo de estandarizar documentos y aplicarlos en otras oficinas.

Plazo y responsable:

- ✓ Esta fase se estima realizarla en un plazo máximo de 9 días hábiles.
- ✓ La responsabilidad estará a cargo de los funcionarios asignados por la jefatura del área correspondiente, para este proyecto.

7.6.3. Diseñar la estrategia**Detalle de la actividad:**

- ✓ En el desarrollo de esta fase se analizarán las posibles soluciones, se rediseñarán procesos, instrumentos y documentos. Posteriormente se especificarán los

indicadores que evidencien la mejora en el proceso y finalmente se documentará el plan de acción, el cual será aprobado por la jefatura.

Plan de acción:

- ✓ Análisis de las posibles soluciones
- ✓ Rediseño de procesos y documentos
- ✓ Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
- ✓ Aprobación del Plan.

Plazo y responsable:

- ✓ Esta fase se estima realizarla en un plazo máximo de 16 días hábiles.
- ✓ La responsabilidad estará a cargo de los funcionarios asignados por la jefatura para este proyecto.

7.6.4. Implementación y seguimiento de la estrategia

Detalle de la actividad:

- ✓ Para realizar la implementación y seguimiento del plan de mejora se requerirá incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los funcionarios asignados al proyecto de mejora brindarán soporte ante cualquier duda o eventualidad.

Plan de acción:

- ✓ Informar sobre el plan
- ✓ Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas
- ✓ Dar seguimiento con base a los indicadores, verificar cumplimiento del plan.

Plazo y responsable:

- ✓ Esta fase se estima realizarla en un plazo máximo de 66 días hábiles, dado que es necesario finalizar varios procesos de compra para poder evaluar la efectividad de las mejoras ejecutadas.

- ✓ La responsabilidad en esta fase estará a cargo de los funcionarios asignados por la jefatura para este proyecto y los funcionarios involucrados en el proceso

7.6.5. Analizar los resultados obtenidos

Detalle de la actividad:

- ✓ Esta fase consiste en verificar el cumplimiento del plan de mejora continua de acuerdo con la propuesta, planificación e implementación. La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución.

Plan de acción:

- ✓ Realizar el informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos del plan de mejora.
- ✓ Informar a la jefatura el resultado de la implementación de la estrategia de mejora del proceso de planificación y programación de la solicitud de inicio de la contratación.

Plazo y responsable:

- ✓ Esta fase se estima realizarla en un plazo máximo de 5 días hábiles.
- ✓ La responsabilidad estará a cargo de la jefatura del área respectiva y los funcionarios asignados por dicha jefatura para este proyecto.

REFERENCIAS

LIBROS ELECTRÓNICOS

Sánchez, D. (2014). Administración 1. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.co.cr/?hl=es&tab=pp>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Batista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta ed.)*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Pimienta Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=7587>

Solís, L.D. (2019) *La formulación de los objetivos de investigación*. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-formulacion-de-los-objetivos-de-investigacion/>

Solera Viquez, José Antonio. (2001). *El Cartel de la Licitación*. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A., pág. 16.

Picado Jiménez, Guido. (2017). Glosario operativo de la Contratación Administrativa. Recuperado de https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/glosario_operativo_edincr.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). *Reglamento Interno para la Adquisición de Bienes y Servicios de la Contraloría General de la República*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84280&nValor3=108685&strTipM=TC

Marcelo M. Gómez. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=9UDXPe4U7aMC&hl=es>

- Arias Gómez, J., Miranda Novales, M., & Villasís Kever, M. Á. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. México: Revista Alergia México. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_III_la_poblacion_de_estudio
- Membrado, J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC; Autoevaluación EFQM, Seis Sigma. Un enfoque integrado para las Pymes con sentido común. <https://books.google.co.cr/books?id=WSMBAQAAQBAJ&lpg=PR3&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q&f=false>
- Parrado, S. (2007). Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas. <https://books.google.co.cr/books?id=ZijeDQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Prat, A. (2005). Métodos estadísticos. Control y mejora de la calidad. <https://books.google.co.cr/books?id=JRdpBQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Imai, M. (2014). Gemba Kaizen: un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua. https://books.google.co.cr/books?id=lvTzoQEACAAJ&dq=inauthor:%22Masaaki+Imai%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiCkqbv1c_vAhVhFlkFHSO4AxoQ6AEwAXoECAAQAQ

SITIOS WEB

- Sitio web del Banco de Costa Rica (2020). Recuperado de <https://www.bancobcr.com/wps/portal/bcr/bancobcr/>
- Banco de Costa Rica. (2020). Historia. Recuperado el 13/01/2021, de Banco de Costa Rica Sitio web: www.bancobcr.com

ANEXOS

CUESTIONARIO

Como parte de la investigación a nivel académico y con el propósito de realizar un análisis a fin de identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar el proceso para la fase de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa en el Banco de Costa Rica

Para su respaldo y colaboración es importante que sepa que la información suministrada por usted es de carácter confidencial.

Indicaciones generales: A continuación, se hacen una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento con el que cuenta en el proceso de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa para el área de Obras Civiles o Tecnología, según corresponda.

Por favor marque con una “X” la opción que considere le aplica de acuerdo con su situación actual.

1. ¿En qué rango de edad se ubica usted?

- ☐ De 18 a 25 años
- ☐ De 26 a 35 años
- ☐ De 36 a 45 años
- ☐ De 46 a 55 años
- ☐ Más de 56 años

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en el área evaluada?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 5 años
- ☐ De 6 a 10 años
- ☐ Más de 11 años

3. ¿Le permite las horas diarias, cumplir con todas sus responsabilidades?

- ☐ Siempre
- ☐ La mayoría de las veces
- ☐ La menor parte de las veces
- ☐ Nunca

4. ¿Se cumplen con los plazos definidos para el proceso de programación y planificación de la solicitud de contratación?

- ☐ Siempre
- ☐ La mayoría de las veces
- ☐ La menor parte de las veces
- ☐ Nunca

5. ¿Cree que el proceso de contratación administrativa en el Banco de Costa Rica es eficiente?

Sí ☐

No ☐

6. ¿Está satisfecho con su carga de trabajo?

- ☐ Totalmente satisfecho
- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Nada satisfecho

7. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta, le ayudan al cumplimiento de sus tareas?

Sí ()

No ()

8. ¿Conoce todas las etapas del proceso de contratación administrativa en el Banco de Costa Rica?

Sí ()

No ()

9. ¿Al definir el requerimiento técnico, se toman en cuenta contrataciones anteriores del Banco o de otras instituciones ?

Sí ()

No ()

10. ¿Considera que la normativa establecida para la fase de planificación y programación está adecuadamente definida, con instrucciones claras y precisas para los funcionarios responsables?

Sí ()

No ()

11. ¿Se presupuesta con anticipación el gasto que se incurrirá en cada compra que planifica su oficina?

Sí ()

No ()

12. ¿Realizan la indagación respectiva para determinar si existen en el mercado potenciales oferentes que podrían participar en los concursos que promueve su oficina?

Sí ()

No ()

13. ¿Cómo parte de los estudios previos, acostumbran a realizar estudios de mercado, de factibilidad o de costo beneficio antes de plantear la solicitud inicial del procedimiento de compra?

Sí ()

No ()

14. ¿Se reúnen previamente con algún potencial oferente para analizar detalles relacionados con el proceso de compra de interés?

Sí ()

No ()

15. ¿Con que frecuencia son devueltas las solicitudes de inicio de contratación elaboradas en su oficina?

() Siempre

() La mayoría de las veces

() La menor parte de las veces

() Nunca

16. ¿Con que frecuencia los errores o dificultades para ejecutar una contratación se pudieron haber corregido al momento de planificar y programar la solicitud inicial?

- ☐ Siempre
- ☐ La mayoría de las veces
- ☐ La menor parte de las veces
- ☐ Nunca

17. ¿Con que frecuencia, los procedimientos de contratación, en los que el acto de adjudicación ha sido revocado, ha sido por motivos técnicos?

- ☐ Siempre
- ☐ La mayoría de las veces
- ☐ La menor parte de las veces
- ☐ Nunca

18. ¿Los funcionarios encargados de plantear el requerimiento técnico en la fase de planificación y programación, están involucrados en la fase de la contratación?

Sí ☐

No ☐

19. ¿Realizan con frecuencia cambios en el proceso de planificación y programación para lograr optimizarlo y hacerlo más eficiente?

Sí ☐

No ☐

20. ¿ Ha participado en algún programa de capacitación en materia de contratación administrativa?

Sí ()

No ()

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 09 de mayo de 2021

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Julio César Vindas Vega con número de identificación 401730560 autor del trabajo de graduación titulado "Análisis del proceso de programación y planificación de las solicitudes de inicio de la contratación administrativa del Banco de Costa Rica durante el primer semestre 2020", presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios. Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

**JULIO CESAR
VINDAS VEGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por JULIO CESAR VINDAS
VEGA (FIRMA)
Fecha: 2021.05.09
15:57:51 -06'00'

Firma y Documento de Identidad