

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

**PROPUESTA PARA MINIMIZAR EL RIESGO
IMPLÍCITO EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL
ARCHIVO GENERAL PARA EL PROCESO
CREDITICIO DEL BANCO NACIONAL EN EL
PERÍODO DEL 2015 AL 2016**

Estudiante:

MAUREEN CAMPOS MONTENEGRO


Tutor:

MSc. RONALD ORTIZ RAMÍREZ

Noviembre, 2017


DECLARACIÓN JURADA

Yo **Maureen Campos Montenegro**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1549-0487** egresado de la carrera de **Administración de negocios con énfasis en Banca y Finanzas** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **PROPUESTA PARA MINIMIZAR EL RIESGO IMPLÍCITO EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ARCHIVO GENERAL PARA EL PROCESO CREDITICIO DEL BANCO NACIONAL EN EL PERÍODO DEL 2015 AL 2016**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **07** días del mes de **Noviembre** del año dos mil **2017**.


1-1549-0487
Firma del estudiante
Cédula

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Maureen Campos Montenegro**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1549-0487** egresado de la carrera de **Administración de negocios con énfasis en Banca y Finanzas** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **PROPUESTA PARA MINIMIZAR EL RIESGO IMPLÍCITO EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ARCHIVO GENERAL PARA EL PROCESO CREDITICIO DEL BANCO NACIONAL EN EL PERÍODO DEL 2015 AL 2016**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **07** días del mes de **Noviembre** del año dos mil **2017**.


1-1549-0487
Firma del estudiante
Cédula

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

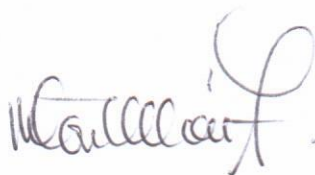
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, presentada por la estudiante Maureen Campos Montenegro céd 1.1549-0487, titulada "PROPUESTA PARA MINIMIZAR EL RIESGO IMPLÍCITO EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ARCHIVO GENERAL PARA EL PROCESO CREDITICIO DEL BANCO NACIONAL EN EL PERÍODO DEL 2015 AL 2016", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 24 de Noviembre del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

Tabla de contenido

DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTO	8
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema	10
1.1.1. Antecedentes del riesgo implícito en la centralización del Archivo General del Banco Nacional.	10
1.1.2 Problematización	13
1.1.3 Justificación del tema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivo de investigación	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Alcances y limitaciones.....	17
1.4.1 Alcances.....	17
1.4.2 Limitaciones.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.2 El contexto histórico	19
2.3 Marco teórico conceptual	21
2.3.1 El riesgo y sus estrategias	21
2.3.1.1 ¿Qué es el riesgo?	21
2.3.1.2 Características del riesgo.....	22
2.3.1.3 Clasificación del riesgo	23
2.3.1.4 Estrategias de control del riesgo.....	24
2.3.1.5 Proceso de evaluación del riesgo en el BNCR.....	26
2.3.1.6 La Dirección de Riesgo del Banco Nacional	32
2.3.1.7 Enfoques de riesgo en el BNCR	33
2.3.1.8 Otras unidades relacionadas con el riesgo en el BNCR	34
2.3.2 El riesgo del Archivo General del BNCR	43
2.3.2.1 Estructura del Archivo General.....	46
2.2.2 Clasificación y recalificación de clientes por SUGEF.	51

2.2.2.1	Superintendencia General de Entidades Financieras.....	51
2.2.2.2	Clasificación de clientes.....	52
2.2.2.3	Políticas, procedimientos y documentación mínima en el expediente de crédito.....	56
2.2.2.4	Reclasificación de clientes.....	57
2.2.3	Tercerización de procesos.....	59
2.2.3.1	¿Qué es un outsourcing?.....	59
2.2.3.2	Razones para adoptar un outsourcing.....	59
2.2.3.3	Ventajas y desventajas del outsourcing.....	60
2.2.3.4	Regulación en Costa Rica.....	62
2.2.3.5	Cartel y contrato actual en el BNCR.....	67
2.2.3.6	Empresa electa para la subcontratación.....	75
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		79
3.1	Tipos de investigación.....	80
3.1.1	Finalidad.....	80
3.1.2	Alcance temporal.....	80
3.1.3	Marco de la investigación.....	80
3.1.4	Condición en la que se hace la investigación.....	81
3.1.5	Carácter.....	82
3.1.6	Naturaleza.....	82
3.2	Sujetos y fuentes de la información.....	82
3.2.1	Sujetos.....	82
3.2.1	Fuentes.....	83
3.2.1.1	Fuentes primarias.....	83
3.2.1.1	Fuentes secundarias.....	84
3.2.1.1	Fuentes terciarias.....	85
3.3	Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	86
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....		87
5.1	Resultados con respecto al cuestionario.....	88
5.1	Resultados mediante encuestas.....	92
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		108
5.1	Conclusiones.....	109
5.1.1	Basadas en el primer objetivo.....	110

5.1.2	Basadas en el segundo objetivo	110
5.1.3	Basadas en el tercer objetivo	111
5.2	Recomendaciones.....	111
5.2.1	Basadas en el primer objetivo	112
5.2.2	Basadas en el segundo objetivo	112
5.2.3	Basadas en el tercer objetivo	112
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....		113
6.1	OBJETIVOS	114
6.1.1	Objetivo general.....	115
6.1.2	Objetivos específicos	115
6.2	Cronograma.....	116
6.3	Descripción general de la propuesta.....	118
Glosario.....		120
Anexos		122
Anexo 1		123
Anexo 2.....		126
Referencias bibliográficas		129

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Personal del Archivo.	92
Ilustración 2 Clasificación por áreas	93
Ilustración 3 Tiempo laboral en AG del BNCR	94
Ilustración 4 Tiempo Laboral por tipo de empleador	95
Ilustración 5 Tiempo laborado por áreas	96
Ilustración 6 Rotación en el Archivo General del BNCR	97
Ilustración 7 Capacitación del Archivo del BNCR	98
Ilustración 8 Capacitación según empleador	99
Ilustración 9 Conocimiento de Riesgo en la Operativa Diaria	100
Ilustración 10 Procesos Legales por incumplimientos	101
Ilustración 11 Importancia del AG según los empleados	102
Ilustración 12 Cumplimento de plazos por parte del AG	103
Ilustración 13 Fuentes de Información	105

Índice de tablas

Tabla 1 Componente de Frecuencias para la mitigación del Riesgo.....	31
Tabla 2 Componente de Impacto para la mitigación del Riesgo.....	31
Tabla 3 Responsabilidades del CI	41
Tabla 4 Clasificación del Deudor	55
Tabla 5 Requerimientos y Tiempos de respuesta	72
Tabla 6 Conocimientos Generales de la Ley	104
Tabla 7 Aspectos para un funcionamiento Óptimo del AG.....	105

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico primeramente a Dios, porque sé que por su gracia y sus dones es que he llegado hasta este momento, aun cuando estuve a punto de darme por vencida, él me dio las herramientas, durante mucho tiempo, para que esta tesis tuviera lo necesario para conseguir mi grado académico; y a la Virgencita de los Ángeles, quien sé que ha intercedido por mí desde que nací.

Por otro lado, mi madre es merecedora de este logro, ya que sin ella esto jamás hubiese sido posible. Ella ha sido el motor más importante para cada logro en mi vida y con su humilde trabajo nos ha sacado adelante. Ella no solo se ha sacrificado por sus tres hijos, sino que también lo ha dado todo por nosotros y nos ha consentido en tiempos difíciles durante el proceso de estudio.

A mi hermano, Johnny Campos, quien fue mi primer impulsor para tomar la decisión de asistir a la universidad, él fue más que un consejero, solo Dios sabe lo que sus palabras de apoyo han tocado mi vida. Nunca he podido olvidar ese “Solo Dios sabe por qué hizo que nacióramos en una familia relativamente pobre”, esas palabras las atesoro y las guardo dentro de mi corazón.

A mi hermana, Jazmín Campos, quien me ha enseñado con hechos el valor de la perseverancia y que todo lo que uno se propone lo puede lograr, aun cuando nadie o casi nadie crean que es posible.

Y, por último, se lo dedico a la vida en general, a aquella que me permitió crecer en una casa de latas, con piso de tierra, con una lata de atún para cuatro, usando ropa usada, pasando frío en algunas noches y que gracias a mi abuelito que hoy descansa en paz no nos faltaba el pan de la mañana. A esa vida que me premió con una beca para continuar mis estudios, que me dio la oportunidad de llegar al Colegio Vocacional Monseñor Sanabria en Desamparados gracias a los esfuerzos de mi mamá y mi hermano y que tiempo después me brindó la oportunidad de trabajar y pagarme mis estudios para convertirme en una campeona.

AGRADECIMIENTO

Expreso gratitud al MSc. Ronald Ortiz Ramírez, mi tutor, por sus enseñanzas y guía en el desarrollo de este trabajo, porque me dio la dirección y orientación didáctica y profesional, así como su calidad humana, lo cual fue un gran apoyo para culminar con éxito mi tesis y obtener el grado académico de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas; y, sobre todo, porque me recibió aun cuando ya tenía otros proyectos asignados.

Agradezco a la profesora Jéssica Mayers, de quien recibí todo el apoyo para continuar avanzando en mi proyecto de tesis y, sobre todo, me ayudó a seleccionar a un excelente tutor.

A José Guevara, quien desempeña una jefatura dentro del Banco Nacional, quien me brindó la oportunidad de conocer, de aprender y de otorgarle una propuesta para mejorar el archivo de la institución.

Y a todos aquellos profesores, amigos y profesionales que en algún momento me externaron palabras de motivación para continuar con mis estudios.

A todos, muchas gracias.

Maureen Campos M.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes del riesgo implícito en la centralización del Archivo General del Banco Nacional.

En el año 2012, el Banco Nacional contaba con 141 oficinas, aproximadamente, distribuidas en todo el largo y ancho del país. Las cuales, además de realizar gestiones básicas de atención al cliente, se dedicaban al otorgamiento de crédito. Cuando dichas oficinas se dedicaban a procesar el crédito y a realizar las tareas relacionadas con este tema, lo hacían de una manera cuidadosa, ya que cada una era responsable de velar porque todo el ciclo se ejecutara adecuadamente.

Una de las principales tareas que tenían las oficinas era la custodia total de todos los documentos generados; lo cual podría haber sido sencillo, ya que la magnitud de estas no es tan amplia, debido a que cada una cuenta con una estructura diferente, en cuanto a cantidad de personal, cantidad de clientes y, por ende, magnitud de casos para custodia.

Un hecho probable es que las oficinas podían realizar a cabalidad las diferentes funciones o tareas derivadas del crédito; debido a que no se encuentran datos sobre calificaciones realizadas a las oficinas con respecto al manejo documental o sobre el riesgo adherido a los diferentes procesos. Las recomendaciones por parte de los entes reguladores del banco, como lo son la Auditoría General del Banco Nacional, el departamento de Control Interno, Auditoría Externa y la Dirección de Calidad, tienen enfoques meramente de calidad y de cómo son ejecutados algunos de los procesos.

Aproximadamente en setiembre del 2012, alguno de los participantes mencionó en la sala de la Junta Directiva del Banco Nacional, en una de las sesiones de acuerdos, que durante la vigencia del proyecto denominado

Transformación, se crearía un centro especializado en el área crediticia. Dicha área, en apariencia, sería para disminuir las cargas de trabajo de las oficinas y generar una centralización del crédito, donde todas las tareas estuvieran unidas en una sola.

Se estima que, para febrero del 2013, se oficializó la creación del centro, al cual se le da el nombre de Centro Institucional del Procesamiento y Administración del Crédito (CIPAC) y sería el encargado de recibir, por parte de las oficinas, todas las solicitudes de créditos generadas por los clientes.

Para la creación de dicha sede, no se conocen datos de contratación de personal nuevo, por lo que, posiblemente, se tuvo que tomar la decisión de debilitar las estructuras de las oficinas, es decir, tomar el personal que realizaba las gestiones que se centralizarían y moverlos a la nueva unidad. Un factor posiblemente no contemplado es el traslado de estos funcionarios.

Dentro de la estructura del CIPAC, existían distintas dependencias para llevar a cabo el proceso crediticio, entre las cuales se podrían mencionar: la Unidad de Trámite y Formalización del Crédito, la de Notariado, Seguimiento del Crédito, Ingeniería, Cobro Administrativo y Judicial y, por último, el archivo.

El flujo de trabajo, que se sospecha que existía con la creación del CIPAC, era que la oficina recibía al cliente, este manifestaba la necesidad de un crédito y se le entregaban los requisitos. En cuanto el cliente los presentara, a través de alguno de los sistemas que posee el banco, se le hacía llegar los casos a la sede, para que les hicieran todos los trámites respectivos, hasta generar el insumo o expediente, el cual después se enviaría a almacenar en el archivo.

La creación del archivo del CIPAC era con la finalidad de custodiar documentos generados durante el flujo del proceso de dicho centro especializado; los cuales se podrían considerar como “los casos nuevos o recientes de crédito”.

A mediados del 2013, no se precisa la fecha, algún directivo, apoyado por el gerente general de la institución, avaló el traslado masivo de todos los expedientes custodiados por las oficinas, generados antes de la existencia del CIPAC. Dicha recolección sería propiciada por el archivo CIPAC, el cual en apariencia tenía únicamente seis personas para recibir los expedientes de todas las oficinas del país, las cuales habían aumentado su número (pasaron de ser 141 oficinas a convertirse en 190 oficinas aproximadamente). En este traslado masivo de expedientes de crédito, la fecha para culminar las tareas era finales de año, pero la tarea proyectaba que se demorarían más, por lo que se recibieron oficinas a ciegas, es decir, sin revisión.

Para el 2014, se procedió con el traslado de las garantías, las cuales en su totalidad fueron recibidas a ciegas, confiando únicamente en lo que la oficina indicaba. Claramente, la cantidad de garantías estaba por encima de la de expedientes y se contaba con la misma cantidad de personal, según parece, nunca llegaron refuerzos a dicha unidad. De esta forma se da la creación del archivo institucional, el cual, además de tener todos los expedientes de créditos recientes, tenía en custodia todos los expedientes físicos de créditos de origen en oficina.

Para finales del 2014, interviene la auditoría en el archivo y detecta que hay expedientes que no se encuentran (esto por una solicitud de muestra, para la revisión de expedientes), por lo que se decide que dicho ente realizará muestreos para determinar lo perjudicial de la decisión.

Posteriormente, se empieza a notar que la capacidad instalada para el Archivo General no es suficiente, ya que no se precisa la cantidad de casos ni cuáles casos se poseían; por lo que se empieza a catalogar dicha unidad como una unidad de riesgo para el banco, ya que, para modificar las condiciones de créditos ya existentes, no se contaba con el expediente o si un caso se dictaminaba que requería ir a cobro judicial, no se tenía la garantía para ejercer la ley sobre el mismo.

1.1.2 Problematización

Uno de los principales problemas que se pudo detectar, durante el período 2014-2015, fue la pérdida de información importante; se dio el extravío de expedientes de crédito, así como sus garantías y no existía a quién exigir la responsabilidad. Las diferentes oficinas afirmaban la entrega de los documentos. Por su parte, el Archivo General no podía refutar lo anterior a los entes reguladores, debido a que no les podían demostrar a los jefarcas de las sedes que no los habían recibido. Debido a la centralización del crédito, las jefaturas tomaron la decisión de recibir la documentación sin revisarla y se llevó a cabo de manera masiva.

Ante la situación anterior, es fundamental que, en la presente investigación, se revisen las situaciones que han afectado directa e indirectamente la funcionalidad del Archivo General y la relación que tienen estas con el riesgo, por esta razón se plantea la siguiente premisa: ¿Cuáles son los riesgos relacionados con la funcionalidad del archivo? Y, si tienen estrategias para minimizarlos, ¿cuáles son?

Del mismo modo, en las entidades financieras, dos aspectos de peso deben ser la clasificación de los clientes (si son sujetos de crédito o no) y la rendición de cuentas ante la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Ante esto, es necesario investigar: ¿Cómo estipula la normativa de SUGEF la clasificación de clientes y cómo se lleva a cabo la recalificación de clientes y sus penalizaciones?

Igualmente, es importante revisar las estimaciones y su evolución, así como las utilidades del Banco Nacional, y de esta manera determinar cuál es el impacto y el grado de participación del Archivo General en las mismas y la relación que estas tienen con el riesgo; por eso, es necesario plantear: ¿Impacta el Archivo General en las utilidades y las estimaciones del Banco Nacional de Costa Rica? ¿Cómo lo hace y cómo ha sido la participación y contribución en las mismas?

Una vez que se tenga conocimiento de lo establecido por el ente regulador, es preciso saber si el funcionamiento del Archivo General acata los lineamientos de la Ley de Archivos. Además, profundizar en las tareas que se ejecutan desde la recepción de los documentos hasta su custodia y la atención de requerimientos a otras dependencias, por lo anterior surge la interrogante: ¿Cumple el archivo del Banco Nacional con los lineamientos establecidos en la Ley de Archivística? ¿Cómo se llevan a cabo las tareas y la atención de los requerimientos de otras dependencias?

Después de determinar las tareas que se ejecutan, es necesario tomar en cuenta la distribución de las mismas entre el personal del Banco Nacional y el personal subcontratado, así como las regulaciones que se tiene sobre este último; ante esto, es necesario preguntarse: ¿Cómo se subcontrata un proceso en el Banco Nacional y cuáles riesgos pueden ser asociados a las tareas que ejecute la empresa subcontratada en el Archivo General?

Una vez conocidos los datos anteriores, es necesario introducirse en la exposición pública que podría enfrentar el Banco Nacional, debido a la información de clientes que se maneja dentro del Archivo General, por lo tanto, se cuestiona: ¿Cuál es el proceso de secreto bancario que se ejecuta en el BNCR y cómo se aplica en la empresa subcontratada en el Archivo General?

Una vez estudiadas todas las situaciones anteriores, es relevante medir el grado de exposición que puede tener el Banco Nacional con las situaciones descritas, por lo que es importante detectar, en aspectos legales: ¿Cuáles son los procesos legales que se ejecutarían contra la entidad financiera y cuáles controles internos podrían efectuar para disminuir el impacto de estas?

1.1.3 Justificación del tema

La idea de la centralización surge debido al tema del otorgamiento de crédito, sin embargo, esta decisión viene a repercutir en varias áreas y el banco se ve obligado a la creación de un centro especializado.

Esta investigación es actual, porque en las reuniones de directores ejecutadas todos los terceros miércoles de mes, se exponen algunas de las situaciones que enfrenta el Archivo General del Banco Nacional. José Guevara Méndez, director de la Dirección de Servicios Compartidos de Crédito (a la cual pertenece el Archivo General), expresa que la centralización, después del proceso denominado *Transformación*, generó algunas dificultades en las que se encuentran trabajando.

La finalidad de la investigación es ofrecer una propuesta a la Dirección de Servicios Operativos de Crédito (DSOC) del CIPAC, quien tiene a cargo actualmente el Archivo General; la cual sea concreta y esté basada en el manejo actual que se le viene dando a dicha unidad, sobre el impacto de las decisiones que se toman y, sobre todo, el riesgo.

Esta investigación es necesaria, debido a que el Banco Nacional requiere contar con un archivo funcional y completo, que pueda ejecutar sus tareas y que su impacto pueda ser controlado. También, porque requiere una unidad que pretenda demostrar que su importancia es semejante a cualquier otra y que, posiblemente, repercute más una mala administración de este archivo que de otras unidades.

Los usuarios beneficiados, principalmente, serán aquellas unidades que se encuentren relacionadas con el CIPAC, ya que estas serán sus proveedores directos. Los clientes pueden tener un beneficio al contar con rápidas gestiones. Además, se puede ver relacionado el personal que ejecuta las labores en el archivo, el cual actualmente realiza las labores procurando dar una respuesta.

Para la carrera de Administración, sería importante contar con un estudio realizado en una gran entidad que tiene mucho impacto en la economía y en el ámbito financiero del país. El estudio puede ampliar el tema de riesgo que se presenta y la importancia de toma de decisiones. Otro punto al que se aportaría es el tema de secreto bancario y también estaría ligado a temáticas de *outsourcing*, que actualmente son aplicadas en los últimos cursos de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

Finalmente, la investigación será de importancia para su autora, ya que le dará la posibilidad de que se tome en cuenta la propuesta desarrollada, para aplicarla en el banco y ver de cerca su funcionamiento en el futuro.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el riesgo al que se expone la estructura funcional del Archivo General de Crédito del Banco Nacional de Costa Rica, ante la centralización documental?

1.3 Objetivo de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar el riesgo implícito en la estructura funcional del Archivo General para el proceso crediticio del Banco Nacional en el período del 2015 al 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir los riesgos a los que se ve expuesto el Archivo General del Banco Nacional debido a su estructura.

2. Identificar los parámetros de clasificación de clientes de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y la contribución del Archivo General en la recalificación de los clientes.
3. Establecer la influencia de la tercerización de los procesos del Archivo General del Banco Nacional.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

Se espera que este documento sirva para concientizar a las jefaturas del Banco Nacional, sobre la importancia de establecer puntos de control dentro de todos los procesos y procedimientos ejecutados en el Archivo General del banco. Además, se quiere promover al Archivo General como una unidad relevante para el flujo crediticio del Banco Nacional. También, se pretende sensibilizar al personal del Archivo General de lo importante que es fomentar la calidad, las iniciativas y la eficiencia en los procesos que cada uno realice.

1.4.2 Limitaciones

Se maneja información confidencial y no se cuenta con la autorización para divulgar la misma. Por otra parte, no se han realizado estudios o investigaciones del tema en años anteriores, para poder realizar comparaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.2 El contexto histórico

La entidad en la que se desarrollará la investigación es una de las más amplias del país y genera un gran impacto en el ámbito financiero. Esta no solo genera aportes a la economía directa, sino que también contribuye con el desarrollo del país, avances tecnológicos y favorece en aspectos sociales, tales como el desempleo, actividades de voluntariado y educación crediticia; dicha entidad, actualmente, tiene el nombre de Banco Nacional de Costa Rica.

“El Banco Internacional se fundó después de varios acercamientos infructuosos entre Alfredo González Flores y algunos miembros de los bancos privados. Primero el Presidente de la República les solicitó un empréstito de ₡ 2.000.000 para cubrir las necesidades fiscales del país...” (Chacón & Montero, 2015, El Banco Nacional y el Desarrollo Económico de Costa Rica).

Para el año 1914, tiempo en el que empezó a regir el gobierno del señor González Flores, se crea el Banco Interamericano, después de todos los esfuerzos realizados por dicho presidente, se empiezan las labores, con el fin de favorecer a las clases más bajas de Costa Rica y, sobre todo, para aquellas que se consideraban como trabajadoras. La situación del país era compleja, debido a que en ese momento estaba por desarrollarse la Primera Guerra Mundial, la cual generó un alto impacto en la situación económica y financiera del país.

El nombre de Banco Internacional de Costa Rica fue puesto por casualidad, ya que en 1912 fue aprobada la apertura de un banco privado con ese nombre propiedad de los señores Lindo Brothers, pero como en 1914 no había empezado a funcionar, a pesar de tener ya los billetes que circularían, el Gobierno aprovechó esta circunstancia para fundar un Banco Estatal con ese mismo nombre. (Banco Nacional de Costa Rica, s.f., Reseña Histórica Banco Nacional)

Según citan Chacón y Montero (2015), es para el 6 de mayo de 1936 que el Dr. Max plantea la transformación del Banco Interamericano de Costa Rica en el

Banco Nacional de Costa Rica. Esta transformación fue materializada en dos leyes: Ley General de Bancos y la Ley de Banco Nacional, las cuales entraron en vigor el 1° de enero de 1937, todo lo anterior con la finalidad de promover el orden dentro de la coordinación y entendimiento con los bancos privados.

Para el año 1997, el banco empieza su rumbo a la tecnología, con el fin de satisfacer a 1.250.000 clientes actuales, con la mayor oferta de servicios y operaciones, las cuales serán contribuyentes en el sistema financiero costarricense. Y en 1998, la entidad realiza una descentralización para crear seis bancos regionales, que le colaboren a mejorar la calidad (Banco Nacional de Costa Rica, s.f., Perfil del Banco Nacional).

El Banco Nacional actualmente conserva su nombre y ya tiene más de 100 años de encontrarse en el mercado financiero del país. Esto se ha logrado debido a varios esfuerzos y ha sido necesario tener un rumbo claro, el cual genera un aporte relevante y de gran impacto para la compañía. Por este motivo, seguidamente, se exponen la misión y la visión de la entidad (Banco Nacional de Costa Rica, s.f.):

- Misión:

“Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo sus servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de la riqueza”.

- Visión:

“Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente”.

Dentro de sus valores se pueden destacar cinco; estos forman parte de la cultura de la institución y del comportamiento que se espera dentro de la misma.

- Valores:

- ✓ Integración
- ✓ Perseverancia

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad
- ✓ Responsabilidad.

El BNCR, al ser una institución sólida, tiene una política de calidad que establece lo siguiente: “En el Banco Nacional nos comprometemos a mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos para brindar un servicio superior al cliente y promover una cultura de sostenibilidad, atendiendo la legislación y normativas vigentes” (Banco Nacional de Costa Rica, 2016, Política de Calidad).

La institución cuenta actualmente con una red de oficinas de 170, divididas en todo lo largo y ancho del país, esto con el fin de mejorar el servicio que se les ofrece a los clientes y permite hacer realidad al eslogan que actualmente tienen: “Más cerca de usted”, con la finalidad de que los clientes no tengan que trasladarse largas distancias para recibir alguno de los productos ofrecidos por el BN (Banco Nacional de Costa Rica, s.f.).

2.3 Marco teórico conceptual

En este capítulo, se pretende detallar cada uno de los elementos que se utilizarán en la investigación, en relación con el riesgo al que se encuentra expuesto el Archivo General del Banco Nacional y a su vez, generar relaciones entre un tema y otro, con el fin de proporcionar al lector un hilo conductor.

2.3.1 El riesgo y sus estrategias

2.3.1.1 ¿Qué es el riesgo?

Según se refiere Mejía (2006), el riesgo está relacionado con la exposición que se puede tener al peligro o a que ocurra un daño. También hace referencia a la

incertidumbre que se puede generar sobre la ocurrencia de un evento inesperado que genere efectos negativos.

“Por riesgo se entiende la asunción de una posibilidad de sufrir una pérdida. Las entidades financieras no pueden permanecer en el mercado si no conceden créditos, pero al hacerlo asumen una serie de riesgos...” (Tomás, Amat, & Esteve, 2005, p. 13).

Según lo anterior, se puede entender que el riesgo, si bien es un factor que puede generar efectos negativos en una compañía, no se puede detener o dejar de realizar un proceso para evitarlo; por el contrario, se deben tomar medidas para minimizar el impacto que este pueda tener en una entidad y procurar que se mantenga como una posibilidad de ocurrencia y no como un efecto fijo de pérdida.

2.3.1.2 Características del riesgo

Dentro de las características que se establecen en una enciclopedia financiera, Domínguez (s.f.) menciona las siguientes:

- **Incierto o aleatorio:** normalmente es aleatorio, genera incertidumbre y no en todos los casos es predecible. Su incertidumbre debe ser valorada bajo dos posibles premisas. Una, mediante la que no se puede prever, es decir, no se puede calcular o saber si efectivamente el riesgo va o no a suceder. También se desconoce cuándo tendrá lugar.
- **Posible o probable:** la probabilidad se asocia con la magnitud en la que pueda ocurrir un evento inesperado (mayor o menor). No es en un cien por ciento seguro que se efectúe el evento. También se contempla la frecuencia con la que esto ocurre.

- Concreto: el riesgo corresponderá a un evento específico y deberá ser analizado para determinar la naturaleza, las circunstancias y las posibilidades para evitarlo.

Se mencionan otros tipos de características, sin embargo, no aplican al tema en desarrollo.

2.3.1.3 Clasificación del riesgo

Los riesgos tienen varias clasificaciones, sin embargo, el enfoque que se utilizará en esta investigación es meramente empresarial y operativo, así como lo menciona Mejía (2006), quien clasifica los riesgos por su afectación dentro de una organización. Los riesgos que se expondrán, a continuación, son los principales riesgos detectados en el ciclo del Archivo General del Banco Nacional de Costa Rica:

- Riesgo de reputación: es aquello que puede causar daños a la imagen de una organización, tales como la falta de credibilidad y confianza del público, esta puede estar relacionada con el comportamiento de los empleados en la ejecución de las tareas. También se relaciona con la capacidad de respuesta de una organización ante los eventos inesperados (solvencia). Un efecto que puede producir es la disminución de la demanda o pérdidas considerables de la credibilidad.
- Riesgo estratégico: está relacionado estrictamente con el diseño de planes de trabajo, programas, estructuras, procesos y procedimientos. Se relaciona con la distribución de recursos y la capacidad de adaptarse a cambios constantes dentro de un modelo empresarial.
- Riesgo legal: se refiere a la pérdida que puede enfrentar una organización, en caso de que la contraparte no responda a sus obligaciones y se encuentre

imposibilitada de exigir jurídicamente el compromiso adquirido. También se relaciona con la mala interpretación o la omisión que se le pueda dar a las normas legales o reglamentos.

- Riesgo de crédito: este surge en el momento en que se efectúa un acuerdo entre un cliente con necesidad de un préstamo de dinero y una organización autorizada y capaz de otorgar crédito; donde la primera parte falla en el pago de su obligación con la segunda (normalmente esta es una entidad financiera o una empresa que da servicios a crédito). Como lo indican Gómez y López (2002):

El riesgo está directamente relacionado con el plazo de la duración de la facilidad crediticia concedida, debido a que todas las operaciones de crédito están sujetas a la eventualidad de que llegando a su vencimiento el cliente no pueda asumir, parcial o totalmente, las obligaciones contraídas. (p.75)

- Riesgo operativo: según los autores Pérez y Santos (2015):

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas en la consecución de los procedimientos y actividades de la empresa por fallos en los mismos, ya sea bien a causa de una mala gestión de los mismos por parte del personal o bien por una mala elaboración de los pasos a seguir en los procesos. (Pérez & Santos, 2015, Análisis y Valoración de los Riesgos en la empresa)

2.3.1.4 Estrategias de control del riesgo

Después de determinar los posibles escenarios de riesgo que se pueden encontrar dentro de una organización, es necesario comprender cuáles son las etapas que se deben considerar para diluir el riesgo y la posibilidad de generar

pérdida a la misma, por esta razón, según indica el Banco Central de la República Argentina (2016) en la publicación titulada *Lineamientos para la Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras*, es necesario establecer algunas estrategias que permitan disminuir el riesgo, entre estas se pueden citar (se basará únicamente en tres tipos de riesgo):

- Riesgo de crédito:
 - ❖ Las entidades deben operar bajo criterios sólidos y bien definidos para el otorgamiento de créditos, los cuales deben: tener procesos para la evaluación y aprobación de créditos, establecer límites de crédito y establecer procesos para prestar a personas vinculadas con la entidad.
 - ❖ Seguimiento: las financieras deben tener un proceso para administrar el riesgo y detectar aquellos sujetos que afecten directamente a la entidad. Además, se debe dar seguimiento a las carteras de crédito.
 - ❖ Proceso de recuperación de las deudas no canceladas en el tiempo estipulado.
 - ❖ Planificaciones de contingencias para los procesos.
 - ❖ Controles sobre la integridad de la información y las condiciones de la cartera.

- Riesgo operacional:
 - ❖ Identificación y evaluación: la entidad debe realizar autoevaluaciones del riesgo operacional, mapeo de riesgos y establecer parámetros de riesgo.
 - ❖ Seguimiento: una vez detectados los riesgos de la operativa, se debe generar un seguimiento para determinar la constancia.
 - ❖ Mitigación del riesgo: es importante establecer programas de cobertura de riesgo y un proceso adecuado de control interno.

- Riesgo reputacional:
 - ❖ Detectar los principales puntos a los que se ve expuesta la entidad.
 - ❖ Implementación de políticas para la detección del riesgo.
 - ❖ Evaluar a través de escenarios el impacto para la entidad en términos monetarios.

2.3.1.5 Proceso de evaluación del riesgo en el BNCR.

Según el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero:

Es obligación fundamental de las entidades reguladas mantener, permanentemente, una adecuada evaluación, administración y valoración de los riesgos. Los Órganos de Dirección de las entidades deben establecer políticas claras y precisas que definan los criterios bajo los cuales la organización en general debe evaluar, calificar y controlar los riesgos de la entidad y de los fondos administrados... (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2017)

Según el texto anterior, se indica que las entidades financieras deben velar por mantener un control sobre los riesgos, los cuales requieren ser detectados o bien, previstos, para establecer parámetros que permitan evitarlos o minimizar el impacto. Es importante que cada organización tenga un modelo o esquema que permita evaluar la magnitud de sus riesgos y sus efectos. Al respecto, el Banco Nacional de Costa Rica debe cumplir con algunas solicitudes emitidas por entes de gobierno, las cuales deben ser de acatamiento obligatorio.

Algunos factores de riesgo se deben a la manifestación, característica o variable mensurable u observable que indica la presencia de un riesgo, lo provoca o modifica su nivel (Dirección General de Riesgo BNCR, 2015). En estos se pueden incluir:

- Tamaño de los activos, liquidez o volumen de transacciones.

- Condiciones financieras y económicas, dentro de las que se pueden mencionar:
 - Patrones de crecimiento económico. La volatilidad en el crecimiento de un país afecta su nivel de riesgo.
 - La inflación como parte del riesgo monetario es uno de los principales factores considerados por los inversionistas en un mercado emergente.
 - Política de tipo de cambio. La fortaleza o debilidad de la moneda del país muestra un alto nivel de estabilidad o inestabilidad de la nación emisora de deuda.
 - El ingreso per cápita.
 - Los niveles de deuda pública externa e interna.
 - Grado de autonomía del Banco Central.
 - La restricción presupuestaria. Un gran déficit gubernamental, con respecto al PIB, genera la necesidad de mayor emisión de deuda, lo que trae aparejada una mayor tasa de interés.
 - Un alto nivel de expansión monetaria refleja la incapacidad del gobierno para hacer frente a sus obligaciones de forma genuina.
 - Niveles altos de gasto gubernamental improductivo pueden implicar mayor emisión monetaria o un incremento en el déficit fiscal.
 - Control sobre precios, techos en tasas de interés, restricciones de intercambio y otro tipo de barreras al comportamiento económico natural.
 - La cantidad de reservas internacionales como porcentaje del déficit en cuenta corriente refleja la proporción de divisas disponibles para hacer frente al pago de la deuda.

- Peso relativo de un sector industrial en el PIB del país.

- Vulnerabilidad de una industria frente a los ciclos económicos.
- Condiciones competitivas.
- Complejidad y volatilidad de los instrumentos.
- Impacto y tendencia de las leyes, normas y regulaciones.
- Nivel de tecnología disponible para las operaciones y vulnerabilidad ante los cambios tecnológicos.
- Oportunidad y efectividad de los sistemas de control interno.
- Cambios organizacionales y operacionales.
- Juicios, estimaciones, elementos condicionantes de pérdidas esperadas.

Dentro del proceso crediticio se establecen tres características para su correcta administración, las cuales se mencionan seguidamente:

❖ Formal:

- La organización cuenta con un manual para la gestión de los riesgos, el cual es aprobado por el órgano de Dirección.
- Dentro de la estructura de gobierno de la entidad existe el Comité de Riesgos, responsable de velar por la adecuada gestión de los riesgos en cumplimiento de lo definido por las entidades.

- Posee el personal con la competencia y experiencia necesarias para cumplir con los roles de responsabilidad, se garantiza por medio del procedimiento de reclutamiento y selección a cargo del proceso de Gestión de Recursos Humanos.
- Se cuenta con la infraestructura necesaria para la ejecución apropiada del proceso, particularmente en lo que se refiere a sistemas de información y bases de datos, las cuales permiten generar la información para la toma de decisiones oportuna.

❖ Integral:

- La gestión de riesgo y el manual consideran los riesgos relevantes de la gestión.
- El manual considera la definición e identificación de los actores y roles de responsabilidad que intervienen en el proceso.
- Los riesgos de similar naturaleza son administrados de forma similar.

❖ Continuo:

- Para la alta Administración, la gestión de riesgos es un proceso relevante y estratégico, lo cual está presente en los objetivos estratégicos y en los recursos destinados a la investigación y desarrollo de este tema, para mejoramiento de la toma de decisiones.
- Para garantizar la continuidad y actualización del proceso, en respuesta a los cambios en el entorno y el perfil de riesgos del BN, se

incorporan actividades específicas tanto periódicas como nuevas propuestas en los planes operativos de las direcciones adscritas.

- Asimismo, los alcances y resultados del proceso se realizan de forma periódica y permanente, gestión establecida en los procedimientos operativos y comunicados por los canales pertinentes.

A continuación, se detallan los indicadores incluidos en la determinación de los límites, según su efecto sobre la suficiencia patrimonial. Para efectos de la definición de los límites de los indicadores mencionados, se consideran cuatro niveles básicos de aceptación del riesgo, de acuerdo con lo detallado a continuación:

- Capacidad de riesgo (Límite máximo): máximo impacto potencial de un evento o situación particular de riesgo que el BNCR puede resistir de acuerdo con el límite establecido de suficiencia patrimonial, es decir, el límite de riesgo máximo que, de ser asumido por el BNCR, lo expone a importantes compromisos de capital, incumplimientos normativos y situaciones de irregularidad.
- Tolerancia al riesgo (Límite permitido): nivel de variación que el BNCR está dispuesto a asumir en caso de desviaciones temporales y en relación con los límites de normalidad establecidos. En esta etapa se activan los planes de acción y medidas contingentes para llevar la situación hacia los niveles enunciados, ya sea en el nivel asumido o de apetito de riesgo o bien, el nivel deseado o límite objetivo.
- Apetito por riesgo (Límite sostenible): se define como nivel apetito, el riesgo que el banco está dispuesto a aceptar en la búsqueda de un negocio rentable y sostenible, siendo un aspecto por tomar en cuenta en la fijación de la estrategia y los objetivos del banco.

- Límite objetivo (Límite deseado): nivel de riesgo que el BNCR define como el ideal en la búsqueda de la misión y visión del banco. Refleja la condición ideal de los resultados relacionados con medidas de riesgo ligadas a objetivos, corresponde al nivel de cada una de las variables que conforman la medición de cada riesgo que el banco desea alcanzar y para lo cual desarrolla estrategias, planes y acciones concretas.

Los puntos anteriores se desarrollan sobre el área de crédito y sobre cómo una debilidad en un proceso puede generar un riesgo de pérdida. Para los próximos enunciados, se basará en riesgos propiamente operativos. Dentro del esquema de medición, el Banco Nacional establece una categoría interna para determinar el riesgo y poder gestionar acciones, se basa en dos componentes.

Tabla 1 Componente de frecuencias para la mitigación del riesgo

Nivel	Peso	Criterio
Excepcional	1	Periodicidad superior a los 4 años
Esporádica	2	Sucede al menos una vez cada 4 años, pero no todos los años
Moderada	3	Sucede una vez cada año
Frecuente	4	Sucede una vez por semestre, pero no todos los meses
Constante	5	Sucede todos los meses

Fuente: DRO-021 Mapeo de riesgos BNCR (Chacón & Ortega, 2013).

La intención del cuadro anterior es clasificar, en una línea de tiempo, las incidencias en las que se presenta un mismo riesgo. Es una forma de monitorear los eventos que están ocurriendo y determinar la necesidad y el nivel de urgencia de replantear o de establecer controles, con el fin de evitarlo.

Tabla 2 Componente de impacto para la mitigación del riesgo

Impacto	Peso	Imagen	Económico	Normativo o legal
Insignificante	1	La imagen de la institución se vería afectada de forma muy leve, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la jefatura correspondiente.	PE 1 evento: 4,250 miles	Acciones correctivas en procedimientos internos. Sin afectación económica.
Menor	2	La imagen de la institución se vería afectada de forma leve, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la Gerencia General.	PE 1 mes: 30,000 miles	Sanciones administrativas, eventuales demandas individuales por errores o rezagos en el servicio o entrega de información.
Significativo	3	La imagen de la institución se vería afectada de forma relevante, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la Junta Directiva.	PE 3 meses: 90,000 miles	Apercibimientos o sanciones, ejecución de planes de acción concretos por incumplimientos reiterativos. Demandas debido a afectaciones a un segmento de clientes del banco.
Mayor	4	La imagen de la institución se vería afectada de forma muy importante, el ámbito de la afectación es de orden externo y podría provocar que el tema llegue al conocimiento del Consejo de Gobierno y los medios de comunicación masiva nacionales.	PE 6 meses: 365,000 miles	Eventual intervención o la suspensión temporal de autorizaciones para prestar servicios críticos del negocio.
Extremo	5	La imagen de la institución se vería afectada de forma extrema, el ámbito de la afectación es de orden externo y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de los medios de comunicación masiva internacionales.	PE 1 año: 365,000 miles	Cierre de la entidad, suspensión de autorización de operación.

Fuente: DRO-021 Mapeo de riesgos BNCR (Chacón & Ortega, 2013).

2.3.1.6 La Dirección de Riesgo del Banco Nacional

El banco deberá contar con una unidad de gestión del riesgo operativo que se encargue del diseño y aplicación del marco de gestión del riesgo operativo de la entidad. Esta unidad será la encargada de compilar las políticas y procedimientos de la entidad en su conjunto, relativos a la gestión y control del riesgo operativo; de diseñar y aplicar la metodología de medición del riesgo operativo en la institución; de diseñar y aplicar un sistema de información sobre el riesgo operativo y de desarrollar estrategias encaminadas a identificar, estimar, observar y controlar / reducir el riesgo operativo (Arbeláez, Franco , & Betancur, 2009).

La institución posee un departamento encargado de ver y analizar todas las situaciones de riesgo que se encuentren dentro del banco. El enfoque anterior se debe a que, para el Archivo General del Banco Nacional de Costa Rica, deben focalizarse principalmente en el riesgo operativo y en la administración de los mismos. Como bien se denota en la aclaración anterior, se deben desarrollar estrategias e identificar cuáles son los principales puntos para mejorar y establecer controles que permitan un adecuado funcionamiento. A su vez, se propone la creación de políticas y procedimientos para establecer responsabilidades y, al mismo tiempo, mejoras dentro de los procesos.

Un sistema de administración de riesgos es un conjunto de prácticas y procedimientos llevados a cabo por una organización, para identificar, evaluar, controlar y mitigar todas aquellas circunstancias que de un modo u otro impidan el cumplimiento de sus objetivos y mejoramiento continuo de sus procesos. Cualquier organización que desee permanecer en el mercado, desarrollarse, crecer y ser competitiva deberá necesariamente implementar un sistema que contribuya a abordar y gestionar de la mejor manera todo aquello que impida el logro de sus metas (Quesada & Salinas, 2016).

La Dirección de Riesgo se debe encargar de cuantificar el riesgo y de generar efectos positivos dentro y fuera de la organización, y con los datos recolectados se toman decisiones, se estudian escenarios y se pueden establecer parámetros para procesos que se involucren con el mismo.

2.3.1.7 Enfoques de riesgo en el BNCR

Según la información recolectada, la entidad abarca todas las distintas unidades que la conforman, a través de diferentes direcciones, con el propósito de disminuir el efecto y el impacto de los eventos que puedan presentarse. La Auditoría Interna, Control Interno, la Dirección de Riesgo y la Dirección de Calidad son los principales entes encargados de administrar y llevar a cabo programas para mejorar

el funcionamiento de las actividades diarias, en pro de la generación de resultados positivos que sean capaces de disminuir la brecha de peligro...

Como se menciona en el punto 2.2.1.3 y 2.2.1.4, en el Banco Nacional se pueden generar diferentes tipos de riesgo, que pueden ocasionar o no repercusiones en otras áreas, sin embargo, para el archivo, los que se encuentran más relacionados son el riesgo operativo y el riesgo de reputación.

El riesgo operativo se enfoca en debilidades que pueden surgir en la operativa, donde normalmente se requiere del recurso humano y que pueden ser involuntarias, sin embargo, pueden generar grandes repercusiones; mientras que el de reputación podría llegar a costarle la estabilidad y credibilidad a una entidad, si no se generan los controles necesarios.

Ante la información de los puntos anteriores, se denota el interés de salvaguardar enfáticamente el patrimonio del BNCR con respecto al otorgamiento del crédito y el servicio que se brinda. Se abarcan los puntos establecidos por SUGEF para medición y control de documentación.

2.3.1.8 Otras unidades relacionadas con el riesgo en el BNCR

El organigrama que posee el Banco Nacional abarca una estructura donde poco más de cinco mil personas, que laboran directamente con la institución, tienen diferentes tareas asignadas, algunas relacionadas con la Banca, Servicio al Cliente, Talento Humano, entre otras. Sin embargo, el enfoque por ahora es con aquellas áreas que velen o se relacionen con temas de riesgos.

La Ley de Control Interno N°8292 establece en sus artículos 20 y 21 que se debe contar con una auditoría interna y se establece lo siguiente (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002):

Artículo 20. Obligación de contar con auditoría interna. Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales la Contraloría General de la República disponga, por vía

reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad. En este caso, la Contraloría General ordenará a la institución establecer los métodos de control o de fiscalización que se definan.

Artículo 21. Concepto funcional de auditoría interna. La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

El departamento de auditoría, según lo define Santillana (2013) es:

Auditoría interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones.

La auditoría interna es una función practicada por auditores internos profesionales con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de auditoría interna provee seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización.

El Banco Nacional cuenta con un departamento de Auditoría Interna, la cual es responsable de revisar y analizar, pero también de pronunciarse cuando se está

realizando una actividad incorrecta que puede perjudicar a la entidad. Además de cumplir con lo que establece la definición anterior, su relación con el Archivo General es velar por que este mantenga una correcta custodia de la información, que se encuentre ordenada y sobre todo completa, entre otros aspectos operativos.

El departamento de Auditoría revisa y analiza un muestreo aleatorio de expedientes crediticios (la cantidad de expedientes puede ser variable, sin embargo, la revisión se realiza como mínimo dos veces por trimestre), con el fin de asegurar la calidad de la información, el correcto orden del expediente y, además, asegurarse de la disponibilidad de los datos, así como la correcta trazabilidad y cumplimiento de los diferentes procesos, desde la solicitud del crédito hasta la custodia del mismo. Ante disconformidad con la información, se emitirá un informe que establece cada una de las situaciones ocurridas durante la revisión y una serie de recomendaciones que se deberán ejecutar para que el resultado sea satisfactorio.

Los principales objetivos de la auditoría del Banco Nacional son (Lafuente, 2014):

- Asegurar la confiabilidad de los estados financieros.
- Informar a la Junta Directiva y a la institución sobre los resultados de las revisiones periódicas.
- Generar opiniones para tomar acciones y decisiones.
- Determinar fraudes y errores dentro de los ciclos administrativos y sus respectivas etapas.

La auditoría podría intervenir al departamento en el momento que lo considere necesario o cuando tenga dudas sobre las actividades que permiten su funcionamiento. Por otro lado, existe la auditoría externa, que también realiza revisiones de los expedientes de crédito al azar, entre otros aspectos de carácter financiero y contable para emitir un informe (se realiza una vez en el año).

La auditoría externa, en su definición más tradicional, sería el servicio prestado por profesionales cualificados, en contabilidad, consiste en la

revisión de los estados financieros de una empresa, según la normativa y técnicas específicas, a fin de expresar su opinión independiente sobre la situación económico-financiera de dicha empresa en un momento dado... (Barrojo, 2002)

La auditoría externa es un requisito y su criterio debe ser respetado, se deben realizar las correcciones pertinentes dictadas por los expertos. En el caso del Archivo General, debe entregar la información solicitada y permitir las entrevistas que se lleven a cabo en caso de ser necesario. Conjunto a una auditoría o a un departamento de la misma, se habla que debe existir un departamento de Control Interno, el cual es de suma importancia para el proceso crediticio.

Según indica Estupiñán (2015), el control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos. La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente. La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que la empresa está sujeta.

El control interno se encuentra sobre las personas, buscando un óptimo cumplimiento de lo normado y con la finalidad de exponer aquellas situaciones que no permitan el cumplimiento de los objetivos, es por eso, que este departamento se

ve involucrado en el Archivo General, el cual debe acatar todas las situaciones que generen irregulares y puedan afectar otros puntos.

Antes de continuar definiendo el control, es necesario definir cuáles son sus aspectos más importantes y sus objetivos (Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica, s.f.).

- ¿Qué es el Control?

Es el proceso ejecutado por todo el personal de la entidad según su competencia, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la organización.

- Objetivos del Control Interno:
 - a) Proteger y conservar el patrimonio público: el Sistema de Control Interno (SCI) debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo.
 - b) Confiabilidad y oportunidad de la información: el SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comunique con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión, dentro y fuera de la institución. Todo ello de conformidad con las atribuciones y competencias organizacionales y en procura del logro de los objetivos institucionales.
 - c) Eficiencia y eficacia de las operaciones: el SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales.

- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico: debe contribuir con la institución en la observancia generalizada del bloque de legalidad.

En la Ley 8292 de Control Interno, en su capítulo III, artículo 14, se habla sobre la valoración del riesgo y establece los siguientes deberes tanto de los jefes como de los subordinados (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002):

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

También se hace referencia al artículo 15, que habla sobre las actividades de control y los deberes por ejecutar:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que

conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

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

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

Dentro de las regulaciones que utiliza el BNCR para las regulaciones de control interno están las siguientes (Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica, s.f.):

- Regulación internacional:

- ✓ COSO: Marco Orientador para el Control Interno.
- ✓ COSO ERM: Marco Orientador para la Gestión Integral del Riesgo.
- Regulación nacional
 - ✓ Ley Control Interno 8292
 - ✓ Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE
 - ✓ Políticas internas
 - ✓ Políticas institucionales: a cargo de la Dirección de Control Interno, actualmente se emitió el Marco Interno de la Gestión del SCI, aprobado por la Junta Directiva General, sesión 11.820, art. 5

Tabla 3 Responsabilidades del CI

Cuadro General de Responsabilidades sobre el Sistema de Control Interno	
Área	Responsabilidades primarias
Junta Directiva	<p>*Es la responsable de fijar las pautas generales y la visión global del negocio de cara al control interno.</p> <p>*Establece el gobierno, la orientación y la supervisión requerida para la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno y sus respectivos componentes orgánicos y funcionales.</p> <p>*Toma decisiones y brinda dirección con base en la información provista por auditorías internas, externas y la alta gerencia, respecto del estado del sistema de control de la entidad.</p>

Gerencia General	<p>*Asume el liderazgo y propiedad del Sistema de Control y define el tono máximo en la implementación del sistema de control interno.</p> <p>*Aprueba políticas y estrategias institucionales para la gestión del control interno.</p> <p>*Provee orientación y dirección a los miembros de la Alta Gerencia y supervisa que cumplan con sus funciones de control respectivas.</p> <p>*Asigna los recursos para la gestión de control interno por parte de la Administración.</p>
Alta Gerencia (Subgerencias, Direcciones Corporativas y Generales)	<p>*Asumen la responsabilidad por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos, dirigidos hacia el personal responsable de las áreas de negocio u operación asignadas a su cargo.</p> <p>*Son los responsables por el adecuado funcionamiento del sistema de control interno en el área o proceso de su competencia.</p>
Dirección de Control Interno	<p>*Es el órgano contralor a lo interno del banco, que le compete estructurar, integrar y consolidar el Sistema de Control Interno en apego a la normativa vigente.</p> <p>*Le corresponde diseñar y emitir lineamientos específicos, metodologías y esquemas que permitan el control y monitoreo institucional del Sistema de Control Interno.</p> <p>*Divulgar los alcances del Sistema de Control Interno, sus objetivos y mecanismos para el adecuado funcionamiento y seguimiento del sistema de control.</p>
Jefaturas en general	<p>*Son los responsables directos del proceso y recursos a su cargo.</p> <p>*Vigilar el cumplimiento, validez y suficiencia de todos los controles asociados al proceso bajo su responsabilidad.</p> <p>*Atender en forma oportuna las recomendaciones, disposiciones y observaciones que emitan los órganos de control y fiscalización.</p> <p>*Adecuada comunicación y divulgación de políticas, procedimientos e instrucciones al personal a su cargo.</p> <p>*Aplicar mecanismos para detectar oportunamente deficiencias en el sistema de control del proceso a su cargo.</p>

Funcionarios en general	<ul style="list-style-type: none"> *Participar activamente en el control interno de la entidad. *Observar en el curso de su labor cotidiana el adecuado funcionamiento de las actividades de control. *Informar oportunamente eventuales desviaciones o deficiencias en el sistema de control. *Participar en la implementación de acciones correctivas y preventivas y proponer ideas para fortalecer el sistema de control.
Fuente: Marco interno del Banco Nacional de Costa Rica para la gestión del Sistema de Control Interno.	

2.3.2 El riesgo del Archivo General del BNCR

El Banco Nacional de Costa Rica, al ser una entidad financiera, posee un departamento encargado del riesgo, sin embargo, con los datos anteriores, se puede determinar que el riesgo no se centraliza en una sola sección de la organización, por el contrario, este se puede encontrar en cualquiera de los departamentos. Para esta investigación, el departamento seleccionado es el Archivo General (Banco Nacional de Costa Rica, s.f.).

En cuanto a riesgo, el BNCR tiene su política de riesgo, la cual establece:

El Banco Nacional de Costa Rica dispone de sólidos y eficaces procedimientos y mediciones que permiten la identificación, control y comunicación de los riesgos a los que puede estar expuesta la cartera de crédito institucional, considerando al mismo tiempo mecanismos adecuados tanto a nivel administrativo como contable. (Junta Directiva General (JDG), 2010, Política de Riesgo)

Pese a los intentos de búsqueda de políticas relacionadas con el riesgo operativo, el riesgo de reputación y el legal, solo se encuentran procedimientos donde se mencionan los diferentes riesgos y algunas de las medidas que deben ejecutar las diferentes unidades y departamentos. Sin embargo, en el mismo

manuscrito citado en el párrafo anterior, se encuentra la política financiera y la política de mercado.

Actualmente, el Banco Nacional establece algunos procedimientos por ejecutar para contrarrestar el impacto del riesgo. La finalidad es mantener un análisis detallado por cada subproceso y macro actividad, modelando para cada una de estas la frecuencia y el impacto con que se podría presentar cada riesgo identificado, así como definir la calidad y suficiencia del control existente para mitigarlos (Dirección de Riesgos Operativos del BNCR, 2013, Mapeo de Riesgos Operativos).

Antes de poder determinar el riesgo que se presenta en la sección de estudio, es necesario definir qué es un archivo y qué se conoce sobre la necesidad de una correcta administración.

Un archivo se define como un conjunto de documentos sean cuales sean su fecha, su forma y su soporte material, producidos o recibidos por toda persona física o moral y por todo servicio u organismo público o privado, en el ejercicio de su actividad. Son, ya sea conservados por sus creadores o por sus sucesores para sus propias necesidades, transmitidos a la institución de archivos competente debido a su valor archivístico. Además, se define como una institución responsable de la acogida, tratamiento, inventariado, conservación y servicio de los documentos. Así como un edificio o parte de edificio donde los documentos son conservados y servidos (Cruz, 2014).

Tal y como se menciona en la Ley del Sistema Nacional de Archivos en su artículo 10:

Se garantiza el libre acceso a todos los documentos que produzcan o custodien las instituciones a las que se refiere el artículo 2o. de esta ley. Cuando se trate de documentos declarados secreto de Estado de acceso restringido, perderán esa condición después de treinta años de haber sido producidos... (Granados & Chacón, 2001)

En relación con el Banco Nacional, toda la información se considera de carácter secreto, en especial cuando esta es relacionada con procesos internos de crédito y, sobre todo, que tengan relación con sus clientes. Para esto, la entidad instaure condiciones a todos sus funcionarios, donde se establece el secreto bancario, que básicamente consiste en mantener confidencialidad sobre la información que se administra y establece también un periodo de almacenamiento de los documentos, sin embargo, este se instaure con respecto a las condiciones de plazo de un crédito.

Para reforzar el tema del secreto bancario, se hace uso un documento de confidencialidad, donde se establecen las penalizaciones existentes ante la violación del secreto bancario establecido en el Código de Comercio, Código Penal, la Ley Orgánica del Banco Central, Ley Reguladora del Mercado de Valores, en la Ley 8204 y otros documentos que establecen regulación sobre dicho tema. En todos los anteriores, se prohíbe utilizar la información para uso propio y, sobre todo, que esta cause algún tipo de daño a las partes involucradas; además, en caso de que se requiera realizar un levantamiento de dicho secreto, este deberá tener una solicitud judicial aprobada y escrita (Marco Regulatorio del Secreto Bancario, 2012).

Existe una relación entre el archivo y su administración, para esto, se toma la definición de administración descrita por (Cruz, 2014):

...una función que comprende tanto el proceso como el resultado de las actividades administrativas (en el sentido de dirección) orientadas a actuar sobre los activos logísticos, financieros y humanos para lograr los fines establecidos por una o más unidades informativas. Una función dividida en subfunciones, representadas por los teóricos de la departamentalización con el acrónimo PODSCORB (Planning, Organizaing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting); es decir: planificación, organización, gestión del personal, coordinación, comunicación y gestión presupuestaria.

Citado lo anterior, se determina que el archivo se puede convertir en una unidad de estudio de dicho campo, donde se deben realizar estrategias para su

funcionamiento y, además, requiere de planeación, con el fin de establecer un concepto de eficiencia y eficacia que permita a la entidad gozar de beneficios, evitando problemas riesgosos con la información que se posee.

Con el desarrollo de los siguientes temas, se establecerán las relaciones de los riesgos expuestos anteriormente, con las situaciones actuales del Archivo General del Banco Nacional.

2.3.2.1 Estructura del Archivo General

Dentro del Archivo General existe una estructura operativa o de funcionamiento del mismo, pero también existe una estructura jerárquica, donde se ejecutan las labores operativas a fin de cumplir con la primera estructura. Para esto, se justifica mediante la clasificación que establece Schellenberg en el libro *Archivística: Gestión de documentos y administración de archivos* (Cruz, 2014), para la debida clasificación de documentos, con respecto a esto, se puede determinar la clasificación que se le otorgó al archivo para su creación y funcionamiento:

- La clasificación funcional: las funciones de la entidad que genera o ha generado el fondo de archivo son los elementos tomados en consideración para clasificar los documentos... Las funciones deberán tomarse en consideración al establecer clases, series o agrupaciones documentales, de acuerdo con un esquema piramidal o jerarquizado de las mismas. Podrán establecerse las clases o clasificaciones principales o más amplias sobre la base de las acciones; las secundarias, sobre la base de las funciones y las clases elementales o series documentales, deberán comprender los expedientes y otras agrupaciones de documentos resultados de cada actividad.

- La clasificación orgánica: en este sistema, las series se agrupan de acuerdo con las diferentes divisiones administrativas o estructura orgánica de la entidad, reproduciendo sus servicios, secciones y unidades.
- Clasificación por materias: este tipo de clasificación es resultado del análisis del contenido de los documentos, esto es, de los asuntos o materias sobre los que versan.

Según la información anterior, el archivo se basa en los tres tipos para crear su propia base de trabajo, aunque se considera que predomina la clasificación orgánica, aunque también se cuenta con bases de las otras. Para ampliar más, se requiere de los fundamentos de creación de dicho archivo, sin embargo, la información no se encuentra disponible para su publicación y divulgación, debido al proceso de centralización masiva que se realizó según acuerdos de la Junta Directiva y del antiguo Gerente General, Fernando Naranjo.

Dentro de la estructura jerárquica, se establecen las siguientes clasificaciones establecidas por Mano (2009):

- Vertical: en los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel, se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.
- Horizontal: representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Dentro de las clasificaciones anteriores, también se habla de la circular y de las de escala, sin embargo, no son tan comunes dentro de las organizaciones. En este caso, el Banco Nacional como conglomerado posee un organigrama vertical

(se podría nombrar también como un organigrama piramidal), mientras que en el caso del archivo se puede considerar un organigrama vertical.

El Archivo General actualmente es dirigido por un supervisor (quien relata la situación estructural con la que cuenta dicha unidad). Según indica Vargas Morera, quien es responsable de los empleados directos del BNCR y del personal de un *outsourcing* que ejecuta tareas de dicha unidad, el total de empleados del BNCR corresponde a cinco personas (incluyendo al supervisor); y los empleados del *outsourcing* son 20 (lo anterior no siempre fue así, ya que antes no contaban con el personal de la empresa subcontratada, explica el supervisor de la unidad).

También se indica que el Archivo General posee tres segmentos (que se pueden considerar pequeñas unidades dentro de este), tal y como se indica en el procedimiento, estos se mencionan a continuación.

- El Archivo de Garantías, el cual posee todos los documentos legales que respaldan los créditos del Banco Nacional (cuenta con seis funcionarios bancarios y cuatro de la empresa subcontratada; antes únicamente se contaba con cinco funcionarios bancarios para recibir todas las garantías del país).
- También se encuentra el Archivo de Expedientes Grupo dos (su nombre se debe a la clasificación de los clientes con un endeudamiento menor a los 65 millones de colones), el cual administra y custodia todos los expedientes de crédito de los clientes que cumplan con su calificación (cuenta con tres funcionarios bancarios y 10 funcionarios del *outsourcing*, antes eran únicamente los tres funcionarios del banco).
- Por último, el Archivo Grupo uno (su nombre, igualmente que el anterior, hace referencia a su clasificación, pero en este caso, aplica para todos los créditos mayores a 65 millones, se considera la cartera más importante del banco), este, desde la centralización, ha contado con tres funcionarios que

primeramente eran de la planilla del BNCR, pero después se trasladaron a la empresa subcontratada. El mismo administra los expedientes de los clientes más importantes del BNCR.

Dentro de los pequeños segmentos antes mencionados, existen diferentes tareas, donde no solo se encargan de llevar el ciclo antes expuesto, sino que, además, sirven como base de medición y del cumplimiento que se lleva a cabo en el departamento de estudio. Los siguientes ítems se enfocarán en describir rápidamente los procesos, para después determinar el riesgo (Vargas & Montero, 2015).

Dentro de los diferentes procesos, no siempre se ha contado con el personal que se estableció anteriormente, ya que el personal subcontratado no tenía funciones dentro del Archivo General, solo prestaban servicios para el área de formalización de crédito. Sin embargo, ante los eventos ocurridos en la centralización del Archivo General de crédito (todos los expedientes de crédito y las garantías de créditos con formalizaciones posteriores a la centralización en las más de 170 de oficinas que tiene el BN a lo largo y ancho del país), se remitieron en cajas al Archivo General y el personal era muy poco para la recepción de esos documentos y para continuar con las tareas diarias.

Para explicar las diferentes tareas que se llevan a cabo dentro de los distintos procesos, se revisaron los procedimientos que existen y a modo de resumen, se presentará cada uno, con el fin de tener clara la estructura del mismo y después analizar los puntos de riesgo.

- Documentación: esta función no se encuentra dentro de los procesos del Archivo General, por el contrario, pertenece al área de Operaciones de la Dirección de Servicios Compartidos de Crédito.

Es una sede que recibe de manera centralizada todos los documentos que se dirigen al Centro de Procesamiento de Crédito, se revisan todas las valijas, las cuales contienen los documentos y se realiza una clasificación por áreas. Los sobres de valor, donde viene contenida la información, se reciben en el

sistema SCOCI, el cual funciona como una bitácora de sobres. La mayor cantidad de documentos se dirigirán a archivo (Meneses, Montero, & Espinoza, 2015).

- Descarga de pendientes: esta área cuenta con tres personas subcontratadas. Se reciben los sobres de valor, donde se extraen los documentos y se clasifican inmediatamente en: insumos, expedientes, contratos mercantiles, contratos de tarjeta de crédito, escritura, gestor de contenido, notario regional, papelería. Y a su vez, estos deberán clasificarse en Grupo uno o Grupo dos (esta clasificación la establece SUGEF, se podrá visualizar en el punto 2.2.2.2, Clasificación de deudores). Por otro lado, estos documentos deberán ser revisados en la base de datos SIPCO que permite el control de todos los pendientes documentales por recibir de las oficinas.
- Ordenado de expedientes: se encarga de unificar el expediente con su respectivo insumo y ordenarlo con respecto a la normativa establecida por el banco mediante cinco cejillas (1. Modificaciones y pólizas, 2. Documentos de formalización, 3. Información Técnica y Financiera, 4. Garantía y 5. Información General del Deudor y Fiador). La clasificación se lleva a cabo de forma manual y se maneja a nivel estándar (no se mide por cantidad de hojas o por volumen del expediente). Únicamente se ordenan los de Grupo Dos, ya que los del otro grupo ya vienen ordenados.
- Digitalización de expedientes: dentro de los procedimientos se establecen dos tipos de digitalización, según la clasificación de Grupo Uno y Grupo Dos, ya que el volumen de un expediente del primero y del segundo es muy variable en tamaño (cantidad de hojas). La digitalización se lleva a cabo mediante el sistema FILEON que permite realizar consultas por cliente y por expediente.
- Actualización digital de documentación: funciona exactamente igual que el punto anterior con la digitalización, según la clasificación Grupo Uno y Grupo

Dos. La diferencia es que en este caso solo se digitaliza documentación que corresponde a algún cambio en las condiciones originales del crédito o algunos documentos que quedaron pendientes.

- Ingreso de expedientes: corresponde al registro de los expedientes de Grupo Dos, dentro de la base de datos de una base de datos. Los expedientes son rotulados con su número de operación de crédito correspondiente; al finalizar, estos expedientes se deberán codificar mediante un número de caja, la cual se incluye en el sistema SIPRO, con el fin de trasladar estos expedientes directamente a bodega. Para la clasificación de Grupo Uno, únicamente se rotulan los expedientes y se ingresan en la base de datos correspondiente, ya que estos permanecen archivados en estantes con vigilancia de cámaras y pueden ser consultados, ya que se requerirán para realizar seguimientos de crédito.

La ordenación anterior es la más sólida, ya que ha presentado variabilidades significativas en los instructivos que se utilizan como guía para la empresa subcontratada.

2.2.2 Clasificación y recalificación de clientes por SUGEF.

2.2.2.1 Superintendencia General de Entidades Financieras.

La Superintendencia General de Entidades Financieras antes funcionaba como un departamento del Banco Central de Costa Rica, sin embargo, para el 4 de noviembre de 1988, se separó de este, creando un órgano independiente (Auditoría General de Entidades Financieras, AGEF).

Fue para el 27 de noviembre de 1995, que dicha entidad cambia su nombre por SUGEF, y se dota de mayor autonomía y poder administrativo, además, se establece como: “Entidad supervisora y fiscalizadora que vela por la estabilidad,

solidez y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Nacional” (Superintendencia General de Entidades Financieras, s.f., Antecedentes).

Con respecto a lo anterior, la entidad es la encargada de vigilar que las entidades financieras se apeguen a la normativa. En caso de incumplimientos, esta deberá aplicar las sanciones que correspondan e intervenir a la financiera en caso de ser necesario.

El BNCR será intervenido por la SUGEF, en aquellos casos en los que se incumplan los establecimientos en sus leyes, reglamentos, etc. Por esa razón, debe presentar su información financiera y rendir cuentas durante todo el año a dicha Superintendencia, para que esta tenga conocimiento y pueda corroborar la fidelidad de los datos presentados.

2.2.2.2 Clasificación de clientes

Según lo que establece la Superintendencia General de Entidades Financieras, Acuerdo SUGEF 1-05, Reglamento para la Calificación de Deudores, (2005), la clasificación de clientes se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Clasificación del deudor:
 - ❖ Grupo 1: deudores que al sumar todas sus obligaciones con la entidad financiera superen el límite fijado por SUGEF.
(El monto correspondiente al límite es que la suma de las deudas sea por más de sesenta y cinco millones uno de colones (¢65.000.001) con la entidad bancaria).

Grupo 2: deudores que, al sumar todas sus deudas, estas sean inferiores al límite establecido. (El monto correspondiente al límite es que la suma de las deudas sea por menos de sesenta y cinco millones de colones (¢65.000.000) con la entidad bancaria).

- Categorías de riesgo:

Existen ocho categorías de riesgo: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D y E, donde A1 es el menor riesgo y E es el mayor riesgo de crédito.

Además, la normativa indica cuáles son los cumplimientos con respecto a la presentación de la información por clientes. Dentro de estos requisitos, es preciso presentar: el análisis del comportamiento de pago histórico, debe tener los lineamientos que comprueban la calificación del cliente dentro del expediente del crédito (debe ir completo), debe tener actualizada la autorización para la consulta en el Centro de Información Crediticia (CIC), también debe tener la información financiera y la capacidad de pago, debe presentarse la estimación contable mínima (si aplica) y el avalúo tal y como se solicita.

Según el capítulo III: Calificación de Deudores de la 1-05 de la SUGEF en el artículo 7, establece que la entidad debe calificar la capacidad de pago de los deudores del Grupo 1, con base en las metodologías aprobadas por la Junta Directiva o autoridad equivalente. Estas metodologías deben ser consonantes con sus políticas crediticias y congruentes con el tipo de deudor del que se trate, las líneas de negocio y productos crediticios. Las metodologías deberán considerar, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Situación financiera, ingreso neto y flujos de efectivo esperados: análisis de la fortaleza financiera y de la estabilidad y continuidad de las fuentes principales de ingresos. La efectividad del análisis depende de la calidad y oportunidad de la información.
- b) Antecedentes del deudor y del negocio: análisis de la experiencia en el giro del negocio y la calidad de la administración.

- c) Situación del entorno sectorial: análisis de las principales variables del sector que afectan la capacidad de pago del deudor.
- d) Vulnerabilidad a cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio: análisis, bajo escenarios de estrés, de la capacidad del deudor para enfrentar cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio.
- e) Otros factores: análisis de otros factores que pueden incidir sobre la capacidad de pago del deudor. Los aspectos que pueden evaluarse, pero no limitados a estos, son los ambientales, tecnológicos, patentes y permisos de explotación, representación de productos o casas extranjeras, relación con clientes y proveedores significativos, contratos de venta, riesgos legales y riesgo país (este último en el caso de deudores domiciliados en el extranjero).

Dentro de las clasificaciones, el mismo capítulo mencionado anteriormente, en el mismo artículo 7, establece que: “La entidad debe clasificar la capacidad de pago del deudor en 4 niveles: (Nivel 1) tiene capacidad de pago, (Nivel 2) presenta debilidades leves en la capacidad de pago, (Nivel 3) presenta debilidades graves en la capacidad de pago y (Nivel 4) no tiene capacidad de pago”. Para la clasificación de la capacidad de pago, el deudor y su codeudor o codeudores deben ser objeto de evaluación de forma conjunta. La clasificación conjunta de la capacidad de pago podrá utilizarse únicamente para determinar el porcentaje de estimación de la operación, en la cual las partes son deudor y codeudor.

Según el capítulo III: Calificación de Deudores de la 1-05 de la SUGEF, en el artículo 8, Análisis del comportamiento de pago histórico: la entidad debe evaluar el comportamiento de pago histórico del deudor con base en el nivel de comportamiento de pago histórico asignado al mismo por el Centro de Información Crediticia de la SUGEF. Adicionalmente, la entidad podrá complementar esta evaluación con referencias crediticias, comerciales o ambas, según su política crediticia.

La entidad debe clasificar el comportamiento de pago histórico en tres niveles: (Nivel 1) el comportamiento de pago histórico es bueno, (Nivel 2) el comportamiento de pago histórico es aceptable y (Nivel 3) el comportamiento de pago histórico es deficiente. En todo caso, el nivel asignado por la entidad no puede ser un nivel de riesgo menor al nivel de comportamiento de pago histórico asignado al deudor por el Centro de Información Crediticia de la SUGEF.

Tabla 4 Clasificación del Deudor

Categoría de riesgo	Morosidad	Comportamiento de pago histórico	Capacidad de pago
A1	igual o menor a 30 días	Nivel 1	Nivel 1
A2	igual o menor a 30 días	Nivel 2	Nivel 1
B1	igual o menor a 60 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2
B2	igual o menor a 60 días	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2
C1	igual o menor a 90 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
C2	igual o menor a 90 días	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
D	igual o menor a 120 días	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3 o Nivel 4

Fuente: 1-05 Clasificación de Deudores SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras, 2005).

Dentro del acuerdo, también se menciona en el artículo 11 de la 1-05 de la SUGEF, Calificación directa en categoría de riesgo E: la entidad debe calificar en categoría de riesgo E al deudor del Grupo 1 o del Grupo 2 que no cumple con las condiciones para poder ser calificado en alguna de las categorías de riesgo definidas en el artículo 10, haya sido declarada la quiebra o ya se esté tramitando un procedimiento de concurso de acreedores.

2.2.2.3 Políticas, procedimientos y documentación mínima en el expediente de crédito.

Según establece la SUGEF, en su artículo 9 de la 1-05, la entidad debe tener normativas, políticas y procesos aprobados por medio de su Junta Directiva o bien de aquel órgano encargado que la represente, para el otorgamiento, evaluación, seguimiento y demás labores que se requieran para administrar las operaciones crediticias y los procesos, tales como el cobro tanto administrativo como judicial, así como valorar las garantías y la generación de las estimaciones correspondientes, políticas claras y aprobadas.

Además, debe implementar procedimientos, los cuales contribuyan con la medición del riesgo y permitan monitorearlos y controlarlos, con el fin de que se puedan mitigar. Estos también deben estar respaldados por el visto bueno de la Junta Directiva.

Y, también, se hace mención, en el párrafo 3 del artículo 9 de la SUGEF 1-05 sobre:

La entidad debe mantener en el expediente de crédito de cada deudor, la información que justifica la calificación del deudor y el monto de la estimación de cada una de sus operaciones, así como los documentos y registros que evidencian el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Es decir, toda entidad dedicada al crédito debe respaldar mediante documentos, las condiciones en las que se entrega dinero, cuáles estudios determinaron la factibilidad para otorgarlo y, además, los requisitos para optar por un crédito. Por lo tanto, deben incurrir en costos para el correcto almacenamiento de la información financiera que compete a sus respectivos clientes.

En el artículo 3 de la 1-05 de la SUGEF, se indica que, para el deudor cuya suma de los saldos totales adeudados en la entidad es mayor al límite que fije el superintendente, la presentación de estados financieros auditados individuales es

un requisito para calificar su capacidad de pago en el Nivel 1. Adicionalmente, para el deudor persona jurídica, la presentación de la Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta del periodo fiscal más reciente es un requisito para calificar su capacidad de pago en el Nivel 1.

La información anterior es un requisito por presentar dentro de los casos que audita la Superintendencia al Banco Nacional. Todo expediente de crédito deberá contar con dichos documentos, según sea el caso y será responsabilidad del ejecutivo asignado para el seguimiento respectivo.

2.2.2.4 Reclasificación de clientes

La recalificación de clientes puede ser ejecutada por el Banco Nacional de Costa Rica (este lo debe reportar a la entidad supervisora) o bien realizarlo directamente la SUGEF, dependiendo de la categoría que arroje la evaluación, puede dictaminar a un cliente como no sujeto al crédito.

En el procedimiento elaborado por Rodríguez, Matamoros & Quesada (2013), titulado Recalificación de Deudores, se indican los pasos por seguir para preparar la información que debe ser entregada a la SUGEF y la revisión previa para ejecutar las recalificaciones.

Para los casos en los que el Banco Nacional incumpla con la presentación de la información solicitada por la SUGEF, esta última podrá ejercer sanciones a la entidad bancaria. Al no contar con la información requerida, SUGEF procederá con la recalificación del cliente (el impacto dependerá de la información que no sea presentada).

Tal y como se establece en el artículo 22 de la 1-05 de SUGEF:

Los deudores cuyo expediente de crédito no fue entregado en el plazo establecido y según lo requerido, se recalifican en la categoría de riesgo E.

Ante dicha situación, la responsabilidad recaería en la entidad financiera y podría confeccionarse una demanda en perjuicio de la entidad por no remitir la información.

También, en el artículo 24 Sanciones, del acuerdo 1-05 de la SUGEF, se establece que:

La negativa a proporcionar información sobre las operaciones crediticias, el impedimento u obstaculización de inspección o supervisión de sus operaciones, la alteración de registros contables, el envío o presentación de información falsa o incompleta son sancionados de conformidad con lo dispuesto en el artículo 155 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.

Según lo indicado en la minuta de una reunión por Rojas (2016), sobre la Recalificación de Clientes en el BNCR, se hace énfasis sobre la necesidad de mantener un archivo ordenado y que mantenga un control de los documentos pendientes, ya que él considera inadmisibles que se recalifique un cliente por el extravío del expediente del crédito. También indica la responsabilidad que tiene el archivo sobre la manipulación de la información.

Además, indica que, debido al proceso de centralización, se han generado varios conflictos en otras dependencias. El unir todas las oficinas que posee el BNCR en una sola, afirma Rojas (2016) que es letal, ya que son muchos flujos de entrada para una dependencia que no contaba con el personal suficiente. Por otra parte, ahora el tema de la subcontratación también viene a generar un riesgo para la entidad, debido a que la documentación es clasificada y se tendría que profundizar en las medidas que se toman para estos casos con respecto al secreto bancario.

Por último, manifiesta que es necesario responsabilizarse de los riesgos que se encuentran en el proceso y que ameritan con urgencia acciones para disminuir el riesgo, ya que no es correcto que, por la pérdida de un documento legal, un

expediente o la información financiera, un cliente pierda la oportunidad de ser un sujeto de crédito, aun cuando su comportamiento ha sido aceptable.

2.2.3 Tercerización de procesos

2.2.3.1 ¿Qué es un *outsourcing*?

El *outsourcing* es la práctica en la cual las empresas se mudan o subcontratan parte o todas sus operaciones de manufactura o servicio a otras empresas que se especializan en esas operaciones, inclusive en otros países. En estos casos, el *outsourcing* generalmente se realiza para aprovechar la mano de obra más barata u otras ventajas. Otros nombres para este son *offshoring* o producción compartida (Nelson, 2010).

Según el concepto anterior, se puede apreciar como un traslado de algunas tareas que se pueden considerar un poco más sencillas, pero que requieren de mucha tramitología. La finalidad de trasladar algunas tareas se da con el fin de generar cierto ahorro y de mejorar la calidad de los procesos.

2.2.3.2 Razones para adoptar un *outsourcing*

Para decidir incorporar este mecanismo dentro de una organización, se deben valorar algunas funciones y algunas situaciones, a manera de resumen, se muestran las siguientes (Morales, 2009):

- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.

- Disponer de los fondos de capital. El *outsourcing* reduce la necesidad de tener fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El *outsourcing* es definitivamente una excelente herramienta para tratar esa clase de problemas.

2.2.3.3 Ventajas y desventajas del *outsourcing*

Los siguientes puntos establecen las acciones favorables de incorporar a una organización, otra que le brinde grandes beneficios o, por el contrario, que pueda generarle dificultades (Romero Pérez).

1. Ventajas:

- Convierte los costos fijos invertidos en el servicio, en costos variables (reduce, controla el gasto de operación).
- Al concentrarse en las actividades centrales, se puede incrementar el enfoque y la productividad corporativas (se dispone mejor de los fondos de capital).
- El proveedor de *outsourcing* es experto en el área donde desarrolla su trabajo.
- El proveedor de *outsourcing* conoce mejor las tecnologías aplicables al área de su servicio.

- Se tiene una mejor disposición para usar dinero en efectivo y fondos de capital.
- Se tiene un mejor enfoque y visión de la empresa.
- Se tiene acceso a servicios especializados para dar mejor atención a la clientela de la empresa.
- Las tareas de reingeniería empresarial se tornan más factibles.
- Los riesgos empresariales se distribuyen.
- Se liberan recursos e insumos de la empresa, para ser reubicados en sitios de una mayor rentabilidad.
- El *outsourcing* se puede utilizar en diversas áreas empresariales: personal o recursos humanos, compras o suministros, mercadeo, etc.
- Pueden manejarse con más facilidad funciones difíciles.
- Se tiene acceso a habilidades y tecnologías, a nivel nacional e internacional.

2. Desventajas:

- Un contrato inflexible puede resultar muy costoso.
- Una comunicación débil puede provocar una pérdida de contacto con su proveedor y con el cliente.
- La falta de entrenamiento del socio de *outsourcing* puede provocar una disminución en la calidad del servicio.

- Es correr un riesgo el no efectuar el convenio adecuado.
- La selección del contratista del *outsourcing* puede ser una opción inadecuada, ya que si esta falla, el perjuicio para la empresa es grave.
- Se da una dependencia empresarial respecto de los contratistas que resulten del *outsourcing*, pues sectores de la empresa importantes descansan en el buen desarrollo o ejecución de los convenios respectivos.
- Este contrato implica un costo que abarca toda la negociación, lo cual requiere seguimiento y monitoreo.
- Se da una ausencia de control o fiscalización en cuanto al personal del contratista del *outsourcing*.
- Pérdida de seguridad.
- Amenazas a la confidencialidad.
- Posible pérdida de talento dentro de la propia empresa.

2.2.3.4 Regulación en Costa Rica

En Costa Rica, existe la Ley 7494 que corresponde a la Ley de Contratación Administrativa de Costa Rica, fue publicada en La Gaceta No. 210 del 2 de noviembre de 2006, con el fin de generar opciones para las empresas de manera legal y por competencia. La actividad de contratación administrativa se rige por las normas y principios del ordenamiento jurídico administrativo, según el artículo 4, que establece el Régimen Jurídico:

- a) Constitución Política.

- b) Instrumentos internacionales vigentes en Costa Rica que acuerden aspectos propios de la contratación administrativa.
- c) Ley de Contratación Administrativa.
- d) Otras leyes que regulen materia de contratación administrativa.
- e) Ley General de la Administración Pública.
- f) Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.
- g) Otros reglamentos referentes a la contratación administrativa.
- h) El cartel o pliego de condiciones.
- i) El respectivo contrato administrativo.

Por otro lado, se establece en el artículo 2 del reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Arias & Zúñiga, 2006), que la actividad contractual se regirá, entre otros, por los siguientes principios:

- Eficiencia. Todo procedimiento debe tender a la selección de la oferta más conveniente para el interés público e institucional, a partir de un correcto uso de los recursos públicos. En las distintas actuaciones prevalecerá el contenido sobre la forma.
- Eficacia. La contratación administrativa estará orientada al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la entidad, en procura de una sana administración.
- Publicidad. Los procedimientos de contratación se darán a conocer por los medios correspondientes a su naturaleza. Se debe garantizar el libre y oportuno acceso al expediente, informes, resoluciones u otras actuaciones.

- Libre competencia. Se debe garantizar la posibilidad de competencia entre los oferentes. No deben introducirse en el cartel restricciones técnicas, legales o económicas que injustificadamente limiten la participación de potenciales oferentes.
- Igualdad. En un mismo concurso los participantes deben ser tratados y examinados bajo reglas similares.
- Buena fe. Las actuaciones desplegadas por la entidad contratante y por los participantes se entenderán en todo momento de buena fe, admitiendo prueba en caso contrario.
- Intangibilidad patrimonial. Las partes están obligadas a mantener el equilibrio financiero del contrato.

El artículo 16 del Reglamento (Arias & Zúñiga, 2006) indica que las personas que pueden ser contratadas, solo podrán serlo con la Administración, las personas físicas o jurídicas que cuenten con plena capacidad de actuar, que no tengan impedimento por alguna de las causales de incapacidad para contratar con la Administración y que demuestren su idoneidad legal, técnica y financiera, según el objeto por contratar.

Según lo que indica la Ley de Contratación Administrativa, en su artículo 4:

Principios de eficacia y eficiencia. Todos los actos relativos a la actividad de contratación administrativa deberán estar orientados al cumplimiento de los fines, las metas y los objetivos de la administración, con el propósito de garantizar la efectiva satisfacción del interés general, a partir de un uso eficiente de los recursos institucionales. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1995)

Además, se menciona en el capítulo IV, de la Ley de Contratación Administrativa, artículo 48 lo siguiente (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1995):

Estructura mínima. El procedimiento de licitación pública se desarrollará reglamentariamente y se respetarán los siguientes criterios mínimos:

- a) El cumplimiento de los requisitos previos de la contratación. Para tomar la decisión administrativa de promover el concurso, la administración deberá realizar los estudios suficientes que demuestren que los objetivos del proyecto de contratación serán alcanzados con eficiencia y seguridad razonables.
- b) La preparación del cartel de licitación, con las condiciones generales, así como las especificaciones técnicas, financieras y de calidad. La administración podrá celebrar audiencias con oferentes potenciales, a fin de recibir observaciones que permitan la más adecuada elaboración del pliego de condiciones; para ello, deberá hacer invitación pública y levantar un acta de las audiencias, todo lo cual deberá constar en el expediente.
- c) El desarrollo, en el cartel, de un sistema de evaluación de las ofertas, orientado a que la administración escoja la oferta que satisfaga mejor el interés público. La administración deberá motivar en el expediente, la incorporación al sistema de evaluación de otros factores de calificación adicionales al precio, tales como plazo y calidad, entre otros, que en principio deberán regularse en cláusulas de requisitos de cumplimiento obligatorio.
- d) La publicación, en La Gaceta, de la invitación a participar, así como de las modificaciones del cartel y del acto de adjudicación; para ello, la Imprenta Nacional estará obligada a hacer las publicaciones dentro de los tres días hábiles siguientes al recibo de la solicitud que le presente la administración. El incumplimiento de dicha obligación constituirá falta grave por parte del funcionario responsable. El director de la Imprenta deberá ordenar las

medidas que garanticen el cumplimiento de esta disposición. Una vez publicado el aviso a concursar, la administración dispondrá únicamente de tres oportunidades para modificar de oficio el pliego de condiciones o para conferir prórrogas al plazo de recepción de las ofertas.

- e) La publicidad de todos los trámites del procedimiento y el acceso a todos los estudios técnicos, preparados por la administración o para ella, incluso los registros y las actas de las audiencias que se celebren de conformidad con el inciso b), de este artículo. En caso de que se utilicen medios electrónicos o sitios en Internet, deberán garantizarse la seguridad e integridad de la información. Por el mismo medio que se comunique la invitación, será comunicada la adjudicación.
- f) El plazo mínimo para recibir ofertas será de quince días hábiles, contados desde el día siguiente de la publicación del aviso a participar y hasta el día de la apertura de las ofertas, inclusive.
- g) La posibilidad de objetar el cartel cuando se considere que viola algunos de los principios generales o las disposiciones normativas que rigen la contratación, sin perjuicio de lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 82 de esta Ley.
- h) La presunción del sometimiento pleno del oferente tanto al ordenamiento jurídico costarricense como a las reglas generales y particulares de la licitación.
- i) La rendición de la garantía de cumplimiento. La garantía de participación deberá otorgarse en los casos en que la administración lo solicite, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 33 de esta Ley.
- j) La posibilidad de subsanar los defectos de las ofertas en el plazo que indique el Reglamento de esta Ley, siempre y cuando con ello no se conceda una ventaja indebida, en relación con los demás oferentes. Podrán ser objeto de

subsanción, el plazo de vigencia de la oferta, así como el plazo de vigencia y el monto de la garantía de participación, cuando tales extremos no se hayan ofrecido por menos del ochenta por ciento (80%) de lo fijado en el cartel. Los demás extremos de la garantía de participación podrán ser objeto de subsanción, conforme lo que disponga el Reglamento.

- k) La motivación del acto de adjudicación, el cual deberá ser dictado de conformidad con lo previsto en el artículo 42 bis de esta Ley.
- l) La posibilidad de recurrir el acto de adjudicación, en los términos señalados en esta Ley.
- m) La obligación de readjudicar o declarar desierto el concurso cuando, por la interposición de recursos, se anule el acto de adjudicación; todo de conformidad con lo previsto en el artículo 42 bis de esta Ley.
- n) La posibilidad de mejorar, dentro del concurso, los precios de las empresas elegibles. La aplicación de esta figura deberá darse dentro de un marco de transparencia e igualdad, según los mecanismos de aplicación objetiva que se regulen en cada cartel. El precio por considerar en el sistema de calificación será el último que los respectivos oferentes propongan y, para acceder a esta posibilidad, no deben convertir sus precios en ruinosos o no remunerativos. La rebaja de precio, por su naturaleza, es aplicable a todo procedimiento concursal.

2.2.3.5 Cartel y contrato actual en el BNCR

Según se establece en el cartel utilizado para la contratación de una empresa subcontratada en el BNCR, propiamente en el Centro de Procesamiento de Crédito, este es el único medio para que una empresa externa a la entidad pueda ofertar para el proceso bancario y será analizado bajo los artículos de la Ley de Contratación Administrativa, así como lo establecido en el Reglamento de Contratación Administrativa.

Según se establece en la solicitud del cartel *Selección de una empresa de servicios para la ejecución de requerimientos operativos del centro institucional de procesamiento y administración de crédito (CIPAC)*, la idea es contar con la participación de empresas que participen mediante un medio escrito y valorar la oferta.

Según el contrato disponible en la intranet del Banco Nacional, en el capítulo II, en el inciso dos, se indica lo siguiente (Herradora, 2009):

Requisitos mínimos para el personal del oferente: la empresa deberá contar con dos tipos de funcionarios, los cuales durante la vigencia de esta contratación deberán cumplir con los requisitos mínimos que se detallan a continuación:

- Tramitador:

El personal que el oferente presente para realizar las labores de trámite de los procesos deberá cumplir al menos con los siguientes requisitos:

- a) Bachillerato en Educación Media.
- b) Poseer experiencia de al menos un año en trámites completos de procesos (mínimo 5) como los descritos en el cuadro 1, en una institución financiera del país.
- c) Manejo de MS Office.

Para acreditar el punto a y c, se deberá presentar de cada miembro del personal una fotocopia certificada por un notario del título correspondiente. Por otra parte, para acreditar el punto b, se debe presentar de cada miembro del personal una carta bajo fe de juramento que incluya como mínimo la siguiente información:

- El nombre de la institución financiera a la que brindó los servicios.

- Tipo de servicio.
- Periodos en los cuales brindó el servicio
- Nombre y número de teléfono de la persona que lo supervisó.

El Banco se reserva el derecho de verificar la información suministrada.

Las tareas que deberá realizar este personal para los procesos que se contratarán de forma inmediata se detallan en los procedimientos existentes para la empresa.

Supervisor: el personal que el oferente presente para realizar las labores de supervisión deberá cumplir al menos con los siguientes requisitos:

- a) Formación universitaria grado de Bachiller en alguna de las carreras de Administración o Ingeniería Industrial.
- b) Poseer experiencia de al menos 2 años en trámites de procesos bancarios como (mínimo 5) los descritos en el cuadro 1, en una institución financiera del país.
- c) Manejo de MS Office.

Para acreditar el punto a y c, se deberá presentar de cada miembro del personal una fotocopia autenticada por un abogado del título correspondiente. Además, para acreditar el punto b, se debe presentar de cada miembro del personal una carta bajo fe de juramento que incluya como mínimo la siguiente información:

- El nombre de la institución financiera a la que brindó los servicios.
- Tipo de servicio.
- Periodos en los cuales brindó el servicio.
- Nombre y número de teléfono de la persona que lo supervisó.

El Banco se reserva el derecho de verificar la información suministrada.

Esta labor de supervisión se refiere al menos a las siguientes funciones y responsabilidades:

- Será el enlace entre el banco y la empresa subcontratada.
- Administrará todo lo relacionado con el personal de la empresa.
- Coordinará y ejecutará el proceso de capacitación de los nuevos ingresos.
- Mantendrá comunicación con el departamento de Control de Calidad sobre cualquier anomalía que se presente en el proceso.

Dentro de las estipulaciones que se realizan en el cartel, se mencionan las siguientes tareas para las cuales se requiere la empresa (Obando, 2015):

- Ingreso a la base de datos: digitar en la base de datos del Banco Nacional información de acuerdo con conceptos preestablecidos, imprimir folder.
- Segregación de expedientes: separar los documentos según su destino de acuerdo con una información preestablecida.
- Estudios y armado de expedientes: consultar en bases de datos externas e internas, por medio de información de los clientes, además de archivar en un expediente toda la papelería de acuerdo con un orden preestablecido.
- Generación de carátulas: verificar datos en el sistema del banco, generar la carátula e imprimir, cambiar etapas en los sistemas, archivar en el expediente.
- Estudios, análisis, y confección de expediente: consultar en bases de datos externas, por medio de información de los clientes, decidir si pasa o no pasa de acuerdo con parámetros establecidos, archivar en un expediente toda la papelería de acuerdo con un orden preestablecido.

- Generación de borrador de documento legal: digitar datos en el sistema del banco, imprimir, cambiar etapas en los sistemas, enviar archivo electrónico a las personas asignadas, archivar en el expediente.
- Generación de desembolso: digitar datos en el sistema del banco, cambiar etapas en los sistemas del banco, llenar hoja de desembolso, archivar en un expediente toda la papelería de acuerdo con un orden preestablecido.
- Asignación de avalúo, creación y cobro de avalúo, creación de inspecciones: digitar datos en el sistema del banco, imprimir, cambiar etapas en los sistemas, hacer asientos contables, archivar en el expediente.
- Confección de expedientes Cobro Judicial: consultar bases de datos internas y externas, por medio de la información de cada cliente; con la finalidad de obtener la documentación necesaria que permita archivarla en un expediente (debidamente rotulado), de acuerdo con un orden preestablecido.
- Generación de cartas (Proceder y Liquidación intereses): consultar en la base de datos institucional, para obtener el detalle de la operación de crédito a una fecha determinada.
- Presentación de demandas: indicarle al abogado asignado a una operación determinada cómo debe proceder (las anotaciones que debe realizar ante el juzgado), para que proceda a confeccionar el machote de la demanda según las indicaciones brindadas.

Tal y como se muestra en la lista anterior, no se indican puestos para desarrollar dentro del Archivo General, por lo que la empresa, aun teniendo personal capacitado en el área, no se encuentra como información solicitada y, por ende, no es algo que requiera cumplir a cabalidad.

Según el cartel, estos son los tiempos de duración para los diferentes procesos:

Tabla 5 Requerimientos y tiempos de respuesta

Requerimientos	Tiempo Requerido (min)
Ingreso a la base de datos	4
Segregación de expedientes	0.45
Estudios y Armado de expedientes	15
Generación de carátulas	30
Estudios, Análisis, y Confección de expediente	21.5
Generación de borrador de documento legal	9.5
Generación del desembolso	26
Confección de expedientes	8
Vida Temporal	7.92
Vida Colectiva	6
Pólizas Automóvil	17.65
HS 2000 Individual	18.35
HS 2000 Colectiva	18
Incendio Comercial	20
Asignación de avalúo	15
Creación y Cobro de avalúo	8
Creación de Inspecciones	9
Confección de expedientes Cobro Judicial	15.09
Generación de cartas (Proceder y Liquidación intereses)	6.46
Presentación de demandas	17

Fuente: Tomado del Cartel LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL N°2009LN-000008-01

Por otro lado, el Banco Nacional establece un cálculo de oferta económica por minuto:

$$\text{PTAOEUE} = \frac{\text{PM}}{\text{PO}} * 100$$

Dónde:

PTAOEUE Puntaje total asignado de la oferta económica por minuto.

- PM** Precio de la oferta de menor monto.
- PO** Precio de la oferta evaluada.

Por otro lado, el Banco Nacional de Costa Rica también tiene derecho a ejecutar una multa, esto siempre y cuando la empresa cometa un error de al menos un 2 % sobre la producción realizada. Una vez determinado el porcentaje de error, se puede proceder a rebajar el monto calculado bajo la siguiente fórmula.

$$\% \text{ mensual de casos x tipo multados} = \frac{\text{Total de casos x tipo multados al mes}}{\text{Total de casos x tipo procesados al mes}}$$

En caso de incumplimiento en los estándares de calidad, incluido el período de la curva de aprendizaje, condiciones mínimas del presente cartel, basados en los procedimientos de cada uno de los procesos, el banco aplicará una multa del 2 % sobre el monto mensual facturado del mes al cobro, por cada punto porcentual que supere el estándar de calidad establecido (2 %). Si esta multa llega al 25 % del monto total mensual facturado, el banco podrá dar por incumplido el contrato por parte del adjudicatario sin responsabilidad de su parte. Queda entendido que toda suma por concepto de multas será rebajada de las facturas presentadas al cobro por parte del adjudicatario (Herradora, 2009).

También se encuentran varias opciones dentro del contrato con la empresa subcontratada de carácter importante y que, ante su incumplimiento, podría afectarse la imagen del Banco Nacional, así como su operativa.

En el punto 3.4 del contrato establecido a la empresa ServiArchivos S.A. se indica que:

“La Contratista” se encuentra obligada a brindar capacitación constante de cada proceso asignado mediante la ejecución del presente contrato, así como a todo nuevo recurso humano que por necesidades de rotación, vacaciones, ausencias o futuras demandas del servicio aquí contrato, sea necesario incorporar a dichas labores. (Banco Nacional de Costa Rica, 2010)

En caso de que la empresa contratada tenga un *software* para la administración de los requerimientos, con el fin de que garantice la eficiencia de los mismos, esta deberá aportar las licencias que se necesiten, además de cumplir con los requerimientos de seguridad e informativos establecidos por el Banco Nacional.

El banco brindará capacitación en el desarrollo de los subprocesos al primer grupo de ejecutores, una vez concluida esta capacitación, el adjudicatario estará obligado a brindar capacitación constante e inmediata a su personal que lo requiera, de acuerdo con las necesidades existentes y la rotación de personal. Dicha capacitación se impartirá en las instalaciones, en las aulas que determine el banco en su momento.

Será obligación del adjudicatario manejar con estricta confidencialidad toda la información escrita, verbal o en medio magnético que le sea suministrada o se produzca durante y después de la contratación. El adjudicatario deberá asegurarse de que su personal cumpla con esta normativa, dado que será esta la responsable del uso de dicha información, tanto por parte de su personal como del uso o divulgación que le den terceras personas sin el previo consentimiento del banco.

El banco se reserva el derecho de recurrir a los tribunales para resarcirse de cualquier perjuicio en su contra, en el caso de que este Principio de Confidencialidad sea violado de cualquier forma por el adjudicatario.

Queda absolutamente prohibido al adjudicatario o a su personal, revelar a terceros ajenos al banco cualquier parte de la información que le sea suministrada para el cumplimiento de las labores aquí licitadas o utilizar dicha información para cualquier fin distinto del que estrictamente conforma el objeto de las labores que se

le contratan. El incumplimiento de dicha prohibición será considerado incumplimiento grave del adjudicatario, por lo que el banco procederá a disolver de inmediato el contrato. Todo lo anterior sin perjuicio del derecho del banco de iniciar las acciones administrativas y judiciales tendientes a cobrar al adjudicatario los daños y perjuicios que tal incumplimiento le cause.

La obligación de confidencialidad persistirá para el adjudicatario, aún luego de la terminación definitiva del contrato, dado que en todo momento se entenderá que la información que se le suministrará para el desempeño de sus labores y la que se produzca en tal desempeño, es únicamente propiedad del banco.

El banco suscribirá un contrato de confidencialidad con el adjudicatario y este a su vez, deberá suscribir un contrato de confidencialidad con el personal que designa para brindar los servicios al banco.

2.2.3.6 Empresa electa para la subcontratación

ServiArchivos S.A. (SASA) es una empresa con una trayectoria de 15 años procurando la eficiencia, el cumplimiento de los objetivos y la productividad (ServiArchivos S.A., s.f.)

Dentro de sus servicios, ofrece los siguientes:

- ✓ Consultorías:
 - Organización documental.
 - Cursos de capacitación
 - Diagnósticos archivísticos.
 - Diseño de procedimientos.
- ✓ Servicios de *outsourcing*:
 - Digitalización de expedientes.
 - Tercerización de proceso de crédito.

- Administración del Centro Documental.
- ✓ Servicios de infraestructura:
 - Alquiler de espacio físico.
 - Mantenimiento de archivos físicos.
 - Destrucción de expedientes.
- ✓ FILEON gestor documental.

Dentro de su parte organizacional establece:

❖ Misión:

“Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en brindar servicios de gestión documental”.

❖ Visión:

Proveer un servicio orientado a optimizar los procesos de gestión documental del cliente, mediante la generación de información confiable y oportuna, a través del uso y creación de tecnología especializada, con un personal competente y comprometido; respetando las normativas vigentes que regulan el negocio del cliente.

❖ Valores:

- Dar más calidad que cantidad.
- Brindar seguridad de nuestro servicio a los clientes, cumpliendo las metas con responsabilidad.
- Sinceridad y transparencia cuando ejecutamos un servicio y cuando algo está fuera de nuestro alcance.

- Crear y aplicar tecnología confiable a todos nuestros servicios.
- Preservar la confianza que nuestros clientes depositan en la empresa.
- Brindar un servicio personalizado y adaptado a las necesidades del cliente, eliminando recetas.
- Guardar absoluta confidencialidad de la información.
- Concebir la rentabilidad no solo como un activo tangible, sino como la satisfacción del cliente y sostenibilidad del servicio.

Dentro de la oferta que se tiene por parte de la empresa, el pago aproximado por cada funcionario catalogado en planilla (no trabaja por producción asignada), es de \$1.050 aproximadamente al mes. Por otro lado, el costo por hora aproximado es de \$4.75 y por minuto \$0.07 En los casos de la producción, a la empresa se le paga según los casos que esta procese y que cuenten con la calidad establecida en el cartel.

Definición (Objetivo)	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<i>Describir los riesgos en los que se ve expuesto el Archivo General del Banco Nacional debido a su estructura.</i>	Riesgos presentes en la estructura del Archivo General del Banco Nacional.	Los riesgos son las posibilidades de que surja un evento inesperado, afectando cualquier procedimiento, proceso o estructura. Se puede considerar como una situación de peligro que puede surgir en el futuro.	Indagar sobre los tipos de riesgos que se pueden presentar en la estructura del Banco Nacional, definirlos y clasificarlos según su tipo y conocer los puntos de mejora establecidos. Además, conocer las acciones para prevenirlos.	<ul style="list-style-type: none"> • AN01-MG01-CGGR02 Determinación de los límites del riesgo (Manuscrito de publicación interna del BNCR). • Análisis y valoración de los riesgos en las empresas.
<i>Identificar los parámetros de clasificación de clientes de SUGEF y la contribución del Archivo General en la recalificación de los clientes.</i>	Parámetros de clasificación de los clientes de SUGEF y sus efectos, en caso de incumplimientos voluntarios o involuntarios.	Son las pautas que establece la SUGEF a todas las entidades financieras que supervisa, para que califiquen a los clientes y se pueda determinar la factibilidad que este tiene para el otorgamiento de un crédito.	Revisar el cumplimiento del banco con las pautas que establece SUGEF a las financieras. Reclasificación de clientes por faltantes de documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 8204 • Ley Orgánica del Banco Central. • SUGEF
<i>Establecer la influencia de la tercerización de procesos del Archivo General del Banco Nacional de Costa Rica</i>	Proceso subcontratado en el Archivo General del Banco Nacional de Costa Rica	Práctica en la cual las empresas se mudan o subcontratan parte o todas sus operaciones de manufactura o servicio, a otras empresas que se especializan en esas operaciones, inclusive en otros países.	Definir el proceso de tercerización y sus bases. Cómo se encuentra este en el Banco Nacional, propiamente dentro del Archivo General.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 7494 de Contratación Administrativa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de investigación

3.1.1 Finalidad

La finalidad con la que se elabora el texto es generar más conocimiento al personal del Banco Nacional, especialmente en la unidad de archivo y a partir de los diferentes conceptos expuestos, que los encargados de la unidad puedan valorar factores críticos y deficiencias en la misma, además, que puedan establecer mejoras que le permitan tener un mayor control de la información y disminuir el riesgo.

Debido a lo anterior, la selección es teórica, ya que se expondrán los temas que tienen relación y así brindar el conocimiento necesario, para que, posteriormente, la compañía pueda tomar la información como referencia y pueda efectuar mejoras y soluciones de los diferentes problemas.

3.1.2 Alcance temporal

La selección que se ha realizado para el alcance corresponde al transversal, ya que, según indica Sampieri (Metodología de la Investigación, 2010) sobre dicho tipo de alcance temporal, los datos son recolectados en un solo momento, en un tiempo único, con la finalidad de describir y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento. Se compara con el instante de tomar una fotografía de algo que sucede.

3.1.3 Marco de la investigación

Dentro de la investigación, el desarrollo sería el siguiente:

- Mega: hace referencia al Conglomerado Banco Nacional de Costa Rica, ya que corresponde a un estudio de una naturaleza más general y amplia, se refiere a un universo o bien, a una mayor amplitud.
- Macro: se relaciona directamente con el Centro de Procesamiento del Crédito (CIPAC), ya que este estudio se enfoca en un punto mediano, corresponde directamente a la selección de una población.
- Micro: está basado en la ejecución de las funciones y en los procesos del Archivo General de la institución financiera, su selección está orientada a un punto muy específico o focalizado, se puede hablar de una muestra.

3.1.4 Condición en la que se hace la investigación

La condición en la que se realiza la investigación está estrechamente ligada al lugar en el que se lleva a cabo la misma. Existen dos clasificaciones para su desarrollo: el trabajo de campo y el trabajo de laboratorio, o bien, una combinación de ambos. El primero se basa en un aspecto real, el segundo en la creación de un ambiente artificial y el tercero nuevamente es una mezcla de los dos anteriores.

Dado lo anterior, el desarrollo de la investigación será ejecutado en el Archivo General del Banco Nacional, ya que es en este lugar donde se aprecian varias situaciones que repercuten directamente a otras unidades de la institución.

El trabajo de campo estará basado en una recopilación de datos en el propio lugar de los hechos, donde se pretende detectar la exposición del riesgo al que se enfrenta la unidad de Archivo General, ya que le permite al autor generar información real y que, sobre todo, sea actual a la situación en la que se encuentra.

3.1.5 Carácter

La investigación pretende dar explicaciones sobre los principales problemas encontrados en la unidad de estudio, con el fin de generar los conceptos necesarios para tomar decisiones actuales y en un futuro. Con respecto a lo anterior, se determina que el carácter de estudio corresponde al método causal, ya que se pretende justificar y dar a conocer el origen de los hechos y los factores que han interferido o que se han relacionado en el proceso.

El tema se focaliza en el estudio de las condiciones que generan riesgo en el Archivo General y las opciones que permiten minimizar el impacto de estos. Posterior a esto, se pretende generar una propuesta que pueda ser evaluada por la entidad y que, con la información recopilada, la institución pueda generar su propio criterio para tomar decisiones.

3.1.6 Naturaleza

La recolección de la información se basará en el modelo cualitativo y cuantitativo, ya que pretende abarcar la mayor cantidad de cualidades posibles, que permitan el desarrollo de la investigación. Además, que permita generar explicaciones a las realidades en las que se desenvuelva la investigación y aprovechar los conocimientos existentes del tema de estudio y, sobre todo, la generación de nuevos criterios para próximas investigaciones.

3.2 Sujetos y fuentes de la información

3.2.1 Sujetos

Los sujetos se podrían considerar como aquellas personas que permitirán la expansión del conocimiento y que serán de vital importancia para la ejecución del

estudio. En algunos casos, se puede considerar que el sujeto es la persona que desarrolla la investigación, pero en otras circunstancias, se considera como las personas que generan conocimiento y que se contemplan en la investigación, ya que proporcionan datos fundamentales y diversos sobre la misma.

La finalidad es acudir a personas físicas con experiencia, que puedan generar información útil, la cual permita el logro de objetivos y también, que permita el desarrollo de criterios nuevos o bien, que contribuyan y amplíen a los existentes.

Por lo tanto, el personal seleccionado con criterios en el tema serán tres funcionarios que laboran en el archivo, el supervisor de Archivo, el director de Servicios Operativos de Crédito, la Jefatura de la Unidad de Seguimiento del Crédito, un funcionario de la unidad de Calidad e Ingeniería en procesos, la Jefatura del Proceso Crediticio, dos funcionarios del *outsourcing* que labora en el Archivo General y un funcionario del área contable. En total, los sujetos de estudio son 11, los cuales son los involucrados en el proceso directo y pueden ofrecer criterios amplios para el desarrollo de la investigación.

3.2.1 Fuentes

Las fuentes se pueden considerar como las herramientas que facilitan el conocimiento y generan respuesta a las situaciones planteadas, dichas herramientas pueden ser históricas o actuales y son de carácter obligatorio, ya que sirven como respaldo y fundamentan los estudios realizados.

3.2.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias hacen referencia a la información que se recibe de primera mano, es decir, aquella información que es obtenida de manera original y no ha recibido manipulación por parte de ninguna otra persona, más que la del investigador.

Las fuentes primarias “constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes” (Sampieri, 2006).

Dicho tipo de fuente debe ser fiable y puede darse de un testimonio normalmente. Por esta razón, en la investigación se tomarán en cuenta todas las personas que serán entrevistadas directamente, para obtener información sobre las experiencias, las apreciaciones y la información adicional que posea cada uno. También se puede considerar bajo esta fuente toda la información que sea suministrada por la institución financiera.

3.2.1.1 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son consideradas como aquellas fuentes que otras personas ya procesaron, con el fin de contribuir a sus investigaciones.

Las fuentes secundarias “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular” (Sampieri, 2006). Según lo anterior, se podría entender como información basada en fuentes primarias, en las cuales se complementa con conocimiento y experiencias del investigador o del que esté procesando la información.

Normalmente, este punto se desarrolla bajo revistas, periódicos, enciclopedias y cualquier otra herramienta de información (se puede contemplar el uso del internet, sin embargo, las herramientas de información anteriores son las más comunes, junto con otras herramientas).

Para esta investigación, como fuente secundaria se hace referencia a los libros consultados que contienen datos fundamentales para el desarrollo de la misma, además de las fuentes electrónicas que puedan ser consultadas.

Algunas de las fuentes consultadas son:

- Manuscritos encontrados en el Banco Nacional de Costa Rica.
- Libro de Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales.
- Normativa bancaria.
- Normativa de archivo.
- Funcionamientos y administración de archivos.
- Regulaciones de SUGEF.
- Publicaciones relacionadas sobre riesgo.
- Publicaciones sobre procesos subcontratados.
- Procesos y procedimientos en relación con el tema.

3.2.1.1 Fuentes terciarias

En este caso, las fuentes terciarias son aquellas que toman las fuentes secundarias y trabajan sobre estas para brindar información. En algunos casos se amplía más la información original. Este punto se referencia a las fuentes de blogs o de sitios web que se consultan para ampliar la información necesaria.

3.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Tabla 6 Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento	Naturaleza	Cantidad de sujetos de estudio	¿Para qué se hace?
Entrevista	Guía temática	Cualitativa	1	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace con el fin de tener información de manera directa. • Establecer un formalismo con la persona entrevistada. • Con las preguntas previamente preparadas, se recolectará información de primera mano para completar la investigación. • Consiste en una visita, en la cual se pretende consultar a cada uno de los entrevistados sobre las situaciones que presenta el archivo, sobre el impacto de este en las diversas unidades y cuáles han sido los factores de riesgo. • Además, se requiere conocer sobre el funcionamiento y la ejecución de las tareas en el Archivo General. • Se requiere conocer cuál es el manejo que se le da al riesgo y cómo se controla. • Después de conocer toda la información anterior, se podrá generar un criterio (previamente se debe preparar el instrumento para ejecutarlo), que permitirá tomar decisiones al respecto. • Para generar conclusiones basadas en opiniones con total involucramiento en el proceso.
Encuesta	Guía temática	Cuantitativa	26	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevará a cabo con el fin de establecer parámetros cuantitativos de situaciones y percepciones de los colaboradores. • Se pretende graficar y demostrar cuáles son los aspectos de mejora y los peores escenarios. • Se busca generar un punto de partida para la toma de decisiones y para considerar establecer las recomendaciones y las conclusiones sobre el tema de estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.1 Resultados con respecto al cuestionario

Se realiza un cuestionario a un encargado del Archivo General del Banco Nacional, la forma de las preguntas se basa según los objetivos planteados en la investigación. Las preguntas de la entrevista para la investigación se pueden ver en el anexo 1 y las preguntas para la encuesta en el anexo 2. Primeramente, se podrá contar con el desarrollo de la entrevista y, posteriormente, el de la encuesta.

Datos según el primer objetivo específico: “Describir los riesgos en los que se ve expuesto el Archivo General del Banco Nacional debido a su estructura”.

La persona entrevistada es Juan Manuel Vargas Morera, quien comenta todas las situaciones con las que se ha encontrado en el Archivo General. Él tiene más de 10 años de laborar para el archivo. Es economista de profesión. Según indica él, el archivo es una unidad con falta.

La entrevista inicia con una explicación sobre las decisiones tomadas por parte de la Junta Directiva del BNCR (en el 2013) y Fernando Naranjo, quien era el anterior Gerente General de la institución. Tomaron la decisión de unificar todos los archivos de las más de 170 oficinas que posee el BNCR en una sola, con el personal del banco con el que se contaba en ese momento.

Eran solamente seis personas recibiendo todos los documentos del país (expedientes, garantías, etc.), no se daba abasto con la gran cantidad de trabajo que se recibía día con día. El peor escenario se dio cuando se debía recibir toda la documentación de créditos anteriores (que se habían otorgado hacía muchos años) y también llegaban todos los documentos de los créditos nuevos.

En el proceso de recepción, se solicitaron recursos para mejorar la capacidad de recepción y los tiempos de respuesta a los diferentes entes. El archivo se convirtió en un área de caos, ya que no se podía descuidar la operativa (muestras para auditorías, solicitudes de expedientes, registro de los nuevos expedientes, digitalizarlos, archivarlos, etc.).

Tal y como se menciona en la Ley de Archivística, las empresas con muchos años de encontrarse en el negocio deben tener gran cantidad de documentos, los cuales requerirán ser custodiados y almacenados. Es por esta razón que se debe crear un espacio adecuado para los mismos (físico), sin embargo, eso no es todo; además se requiere que las entidades posean una sola unidad que guarde todos los documentos y los tenga ubicados de inmediato. Se podría justificar la necesidad de la creación de una unidad centralizada para no tener los documentos en diferentes partes y que después estos no se puedan ubicar o que los plazos para atender una gestión sean mucho más altos.

Las decisiones se tomaron sin consultar al personal de archivo, quien para este caso sería el más afectado, ya que no tenían protocolos establecidos y mucho menos una planificación para atacar los nuevos procesos. Cuando los documentos se empezaron a recibir, la empresa subcontratada no estaba, por lo que eran muy pocos funcionarios atendiendo el día a día, más lo que se recibía de las oficinas, no se tenía la noción de que lo que la oficina reportaba era lo recibido. Durante ese período, la pérdida de documentación fue bastante, ya que el personal no tuvo la oportunidad de ir a las oficinas antes, para realizar una medición del volumen de trabajo que eso significaría.

En un período pequeño (menos de cinco meses), se pretendía que todos los archivos estuvieran centralizados en uno, hacía falta arquear la información, revisar los datos contenidos, pero la presión y el apuro de los altos jefes no dieron tiempo de reproches o para planear una posible estrategia.

El Archivo General posee diferentes conexiones con otras áreas, por ejemplo, con Cobro Judicial. Si un documento legal no se encuentra, el banco no podría cobrar una deuda en dicho estado y eso afectaría la mora, las estimaciones y otros aspectos en la cartera crediticia. Todas las oficinas que requieran datos sobre un crédito o un expediente deben contactar en primera instancia al Archivo General.

En algunas oportunidades, se ha presentado el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) con actas de secuestro para que les sean entregados expedientes de crédito que tienen alguna situación especial, ellos no avisan su visita, solo se presentan a retirar dicho documento, pero con tantos casos, se han tenido que postergar o dejar las tareas diarias de todos los funcionarios para cumplir con el proceso de búsqueda. En otros casos se han tenido situaciones similares con la SUGEF, sin embargo, con esta se cuenta con un tiempo de cinco días para la búsqueda y que los encargados de seguimiento realicen sus revisiones.

El aspecto de riesgo es algo que genera preocupación, ya que los expedientes se han encontrado en cajas en los diferentes pasillos, a falta de espacio. Los expedientes no tenían total seguridad y eso a nivel de control interno y auditoría es el máximo riesgo del Archivo General. Por otro lado, hay tareas que representan riesgo, como, por ejemplo, rotular un expediente con datos que no le corresponden, ingresar un documento al sistema equivocado, archivar documentos sueltos en otro expediente, no ingresar un documento, digitalizar mal un expediente, guardar documentos en los escritorios, revelar información personal de un crédito a personas externas a la institución, entre otras.

El archivo dentro de la institución nunca ha tenido una visión de administración, por el contrario, se considera un área que existe únicamente para guardar papeles y para atender los requerimientos de información por parte de los diferentes departamentos, descuidando la importancia del mismo y, por ende, el apoyo a dicho departamento.

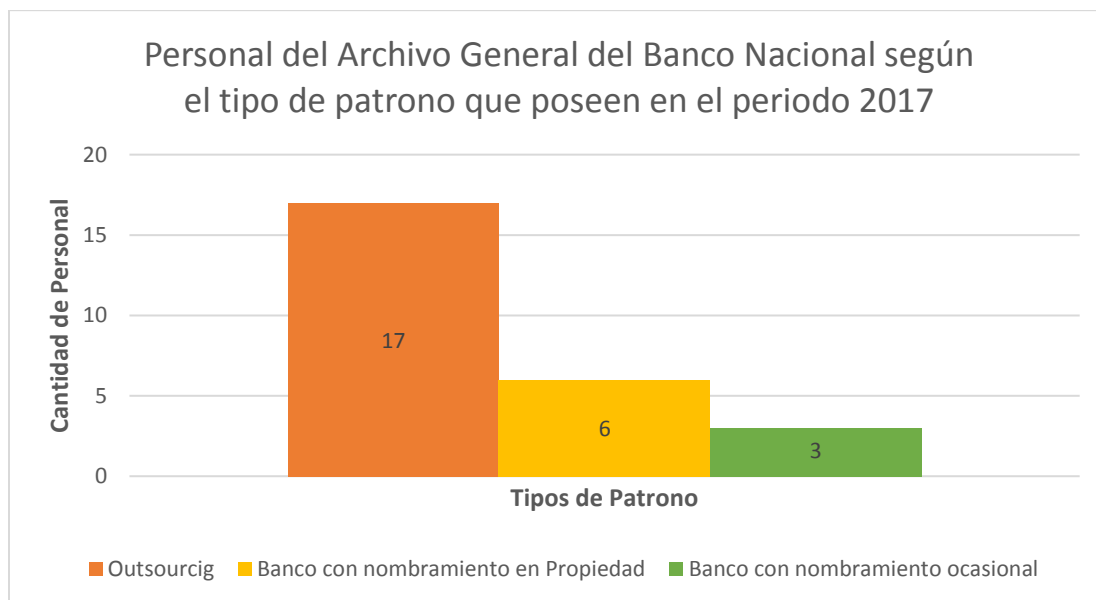
La empresa subcontratada es la que actualmente se encarga de dar respuesta a los requerimientos de SUGEF y de la auditoría. La SUGEF envía una lista de los casos que someterá a revisión y se cuenta con cinco días para su entrega, todos los expedientes deben ir en buenas condiciones y con sus respectivas garantías. Si por alguna razón no se encuentra un expediente o este no cumple con lo que la entidad solicita, reclasifica el caso; sin embargo, se podría negociar que si se detecta un caso que no está, se aporte en el tanto se están revisando los demás casos.

La primera vez que se emitió un arqueo fue en el 2015 y se terminó en el 2016 (únicamente de garantías), pero nuevamente la decisión fue tomada por directivos debido a la urgencia y no se contemplaron aspectos como los traslados de operaciones de crédito, cancelaciones de crédito, novaciones de deudor y otros casos, por lo que el trabajo facilitó un 60 % de las búsquedas, pero se encuentran hasta siete documentos legales con la misma información (hipotecas, contratos mercantiles, contratos de tarjetas, novaciones, entre otros). Entonces, se debe revisar todo para saber cuál es el que se necesita.

Se encontraron inconsistencias en los conteos de producción, ya que es la empresa quien lleva el control y reporta los casos, aun cuando se tiene claro que es el personal del BN quien debe responsabilizarse de dichos trámites.

5.1 Resultados mediante encuestas

Ilustración 1 Personal del archivo



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Dentro de la encuesta, se les consultó sobre cuál es la modalidad de empleo que poseen todos los funcionarios del Banco Nacional.

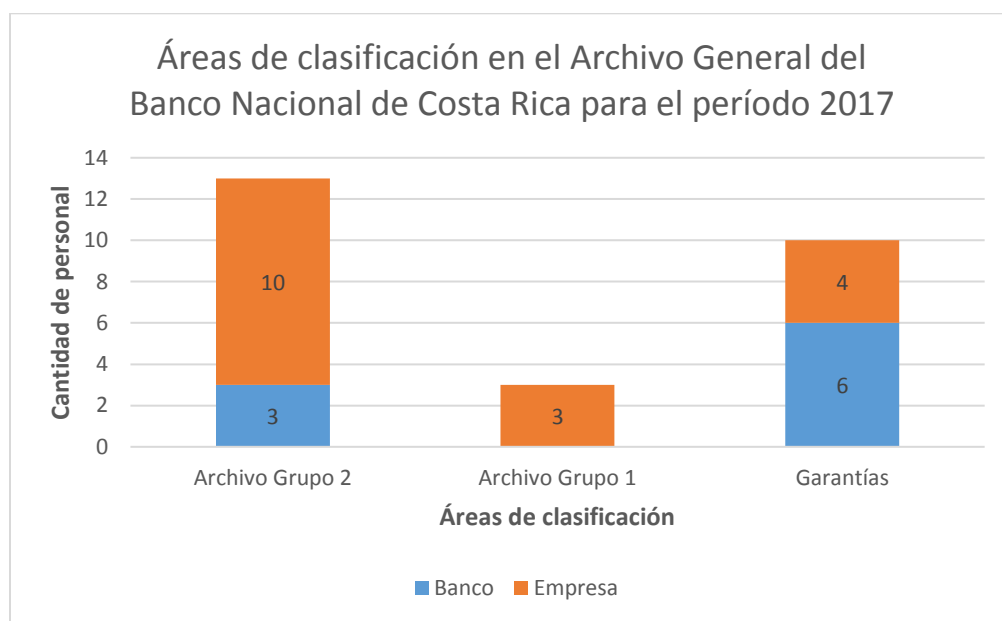
Según los resultados del gráfico anterior, se puede denotar que la mayor cantidad de personal dentro del archivo del Banco Nacional corresponde al *outsourcing*, compuesto por 17 personas. Por otro lado, en el BN existen también dentro de su planilla dos modalidades de empleados, los cuales forman parte directa de su planilla: los que se encuentran en nombramiento en propiedad y nombramiento ocasional.

Según la ilustración, hay seis personas con un contrato en propiedad (Fijo) y tres personas con un contrato ocasional (se les fracciona el contrato frecuentemente y pueden ser despedidos en el momento en el que la institución considere necesario

su despido, o bien, podrían ser removidos en caso de que se determine que el proceso ya no requiere de sus servicios en esa área).

En temas porcentuales, el banco únicamente tiene un 35 % de su planilla bajo ambas modalidades dentro del Archivo General; mientras que la empresa subcontratada posee un 65 % de su planilla, por lo que se puede considerar que el archivo en su mayoría es operado por la empresa ServiArchivos S.A.

Ilustración 2 Clasificación por áreas



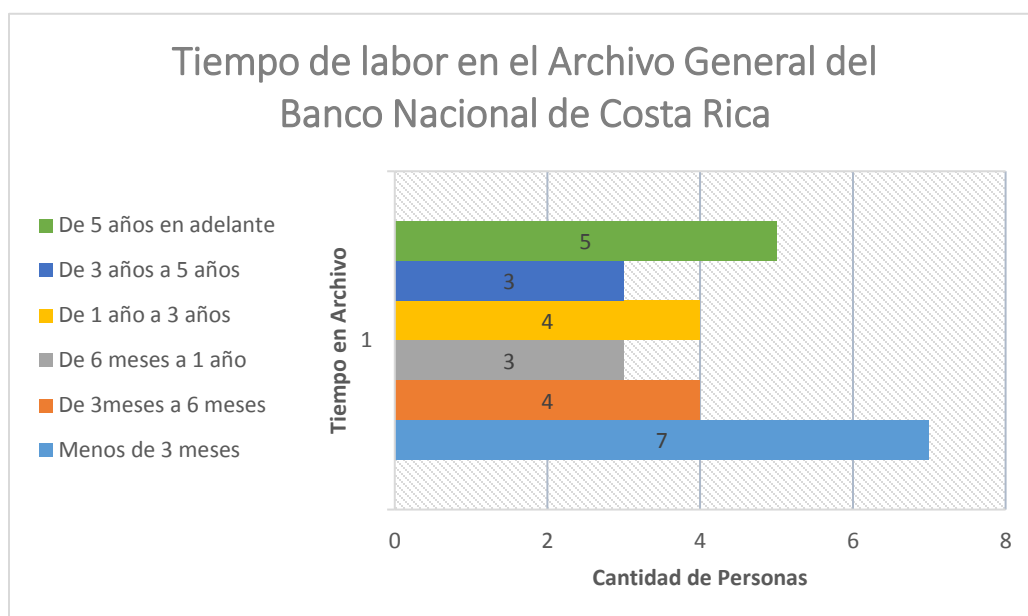
Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Según la ilustración 2, el Banco Nacional de Costa Rica posee una clasificación basándose en los tres tipos generales que se requieren: expedientes (con dos clasificaciones necesarias según su tipo de endeudamiento, tal y como lo establece la SUGEF) y garantías, los cuales poseen tanto personal del BN como personal de la empresa.

El Archivo Grupo uno es el área más importante de la institución (poseen el mayor endeudamiento del banco, son los mejores clientes que posee la institución) y se encuentra en su totalidad a cargo de la empresa subcontratada.

Otra área de importancia es la sección de garantías, donde su personal es principalmente manejado por la planilla del banco. El Archivo Grupo dos cuenta con una mayor cantidad de concentración del personal del *outsourcing*.

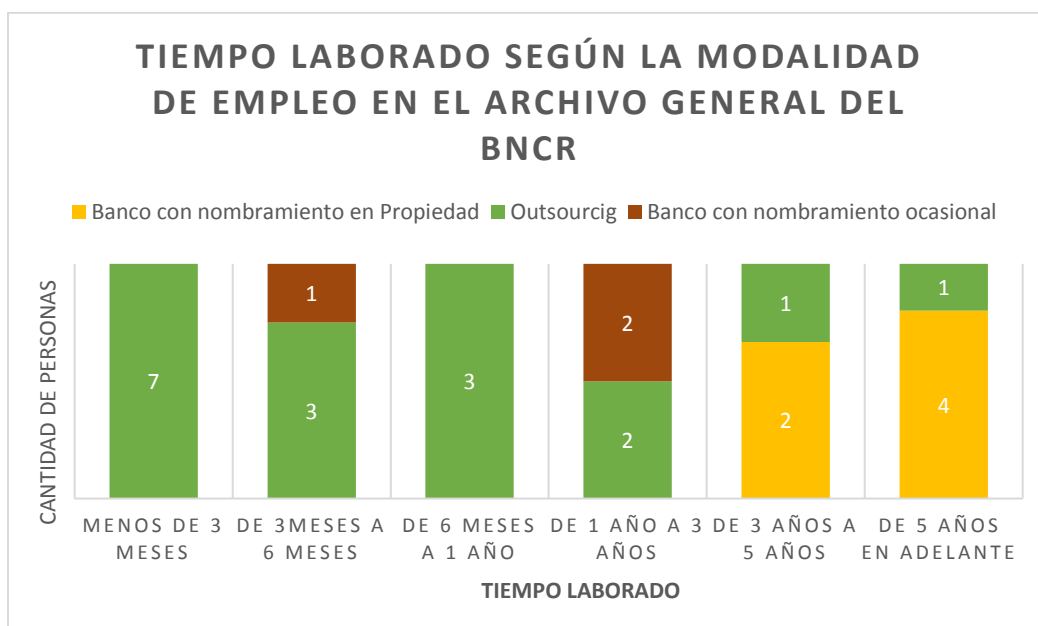
Ilustración 3 Tiempo laboral en el Archivo General del BNCR



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

En el gráfico 3, se muestra que el personal que labora en el archivo es relativamente nuevo, ya que al menos 14 personas (un 54 % aproximadamente) tiene menos de un año de laborar para el mismo y las restantes personas tienen un tiempo superior a un año. Un dato importante es que dicho departamento trabaja con extremos, ya que las clasificaciones con mayor y menor antigüedad son las que poseen la mayor cantidad de personal, demostrando que el personal en cierta manera es muy antiguo, pero a su vez es muy nuevo.

Ilustración 4 Tiempo laboral por tipo de empleador

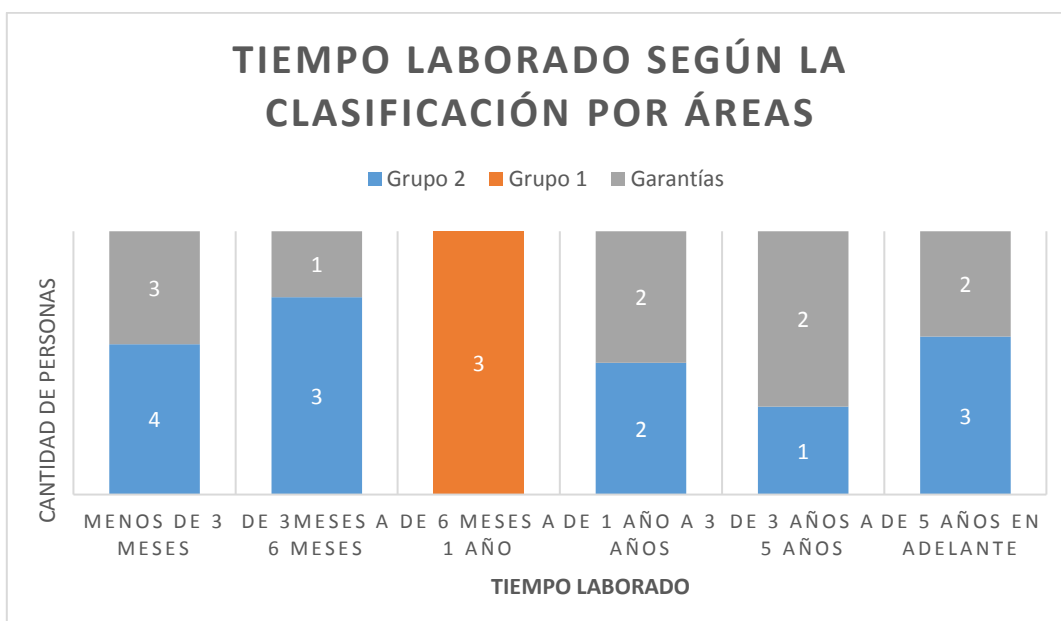


Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

En el gráfico 3, se muestran los diferentes períodos de trabajo por parte del personal del archivo; sin embargo, con el gráfico 4 se puede denotar el tiempo laborado por parte de los trabajadores del archivo, pero en este caso con una clasificación por medio de su modalidad de empleadores. Ante esto, los resultados indican que el personal nombrado en propiedad no ha cambiado en los últimos tres años; el personal ocasional del banco tiene una persona con menos de 6 meses y los dos restantes tienen más de un año. La empresa subcontratada tiene la mayor cantidad de variaciones dentro de los períodos establecidos y su participación se encuentra en todas las propuestas por seleccionar en la encuesta.

Según la entrevista, se hace mención a que el personal que posee la empresa subcontratada es muy nuevo y que el conocimiento otorgado por el banco a la misma se ha tenido que reiterar en varias oportunidades, ya que no se preserva lo esencial de las explicaciones.

Ilustración 5 Tiempo laborado por áreas



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

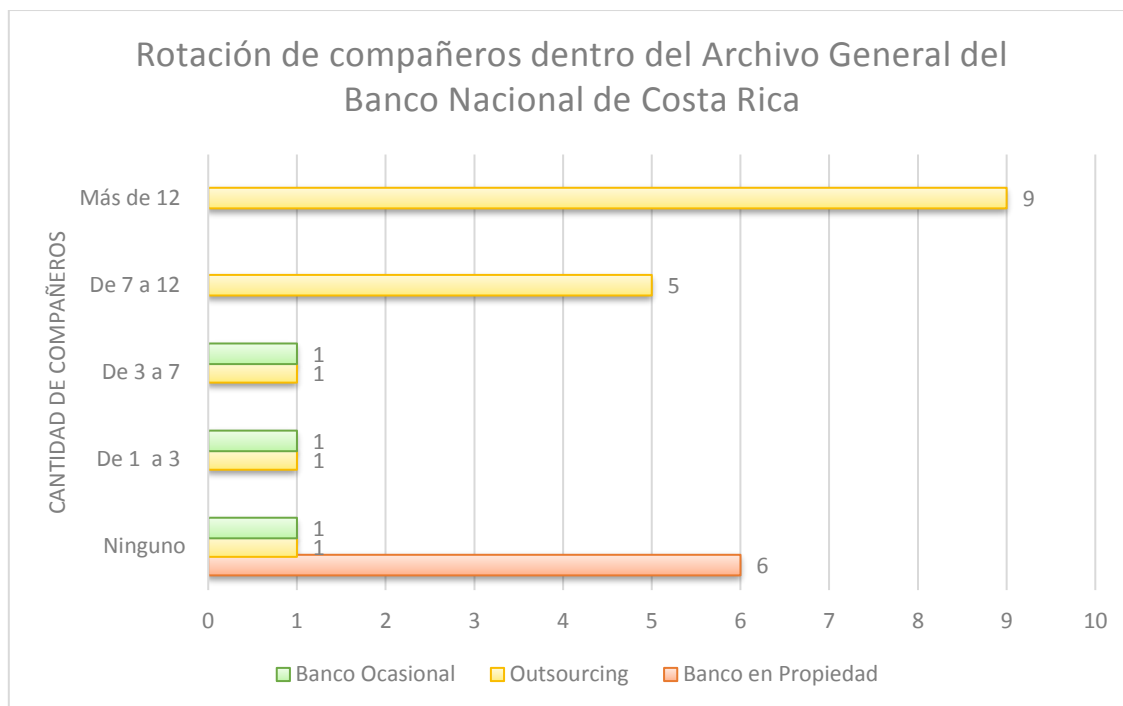
Para este gráfico, se logra determinar que en el Archivo Grupo uno, únicamente hay tres personas que se encuentran en igualdad de condiciones con respecto al tiempo de encontrarse dentro de la unidad, es decir, no hay un primer capacitador que permanezca en dicha área y no poseen más de un año en el puesto, por lo que la cartera más importante del banco se encuentra en manos de la empresa subcontratada. En este caso, el aspecto del riesgo está sobrecargado en dicha área, ya que no hay ni una sola persona propiamente del banco que sirva como delegado del supervisor para controlar la situación de la empresa.

Con respecto a las demás áreas, poseen un perfil de puesto variable, ya que hay tanto personal del banco como de la empresa y se puede delegar a los empleados del banco para que realicen una tarea más de control sobre las funciones operativas de la empresa.

Otro factor por valorar como punto de riesgo es el papel que juega el tiempo del personal, analizando, el personal nuevo podría no detectar puntos de control o posibles afectaciones, por su falta de conocimiento. Por otro lado, el personal con

mayor cantidad de tiempo en el archivo podría descubrir formas de esquivar los diferentes controles y generar conflictos a la entidad en el futuro.

Ilustración 6 Rotación en el Archivo General del BNCR



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

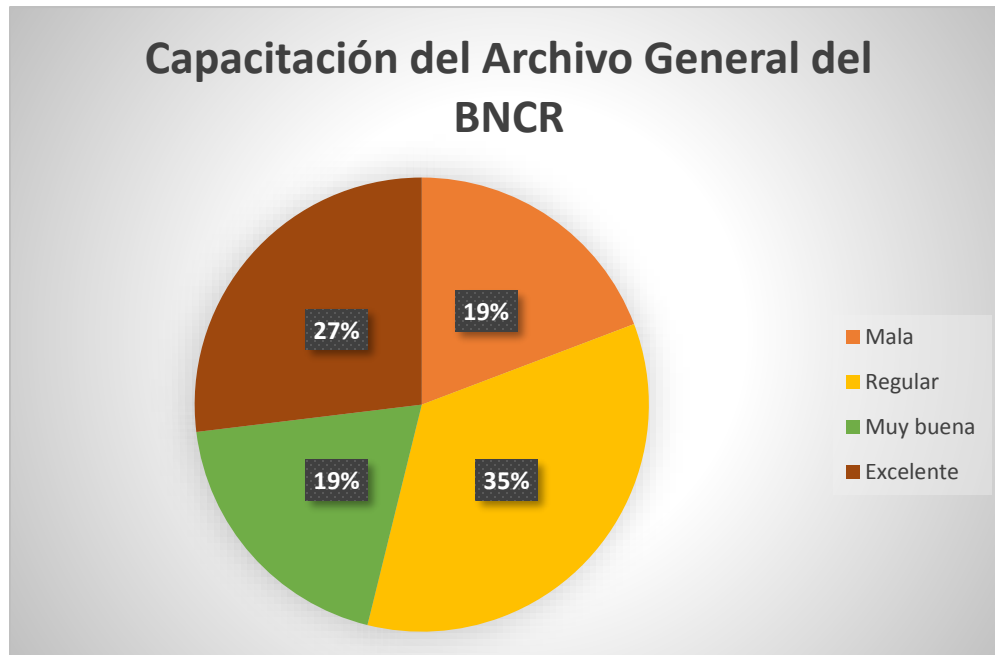
Un factor de riesgo con el que las compañías luchan día a día es el movimiento del personal, más aún, cuando estos realizan tareas de suma importancia para la institución y su estadía es muy corta.

Según el gráfico anterior, el Banco Nacional en su planilla en propiedad no ha tenido ni un solo movimiento, es decir, son las mismas personas que según gráficos anteriores poseen más de tres años de laborar para el archivo. Por el contrario, nueve personas de la empresa subcontratada indican que el personal de la empresa ha cambiado a más de 12 personas en el último año, es decir, que al menos en un mes se estaría realizando un cambio en el personal (tal y como se indica en la entrevista).

Esos resultados podrían alterar la estabilidad de alguna de las áreas, ya que se debe otorgar capacitación nuevamente, se debe asumir la curva de aprendizaje, podría existir un recargo de funciones y hasta un reproceso en algunas tareas, además de la revisión de la producción del personal nuevo.

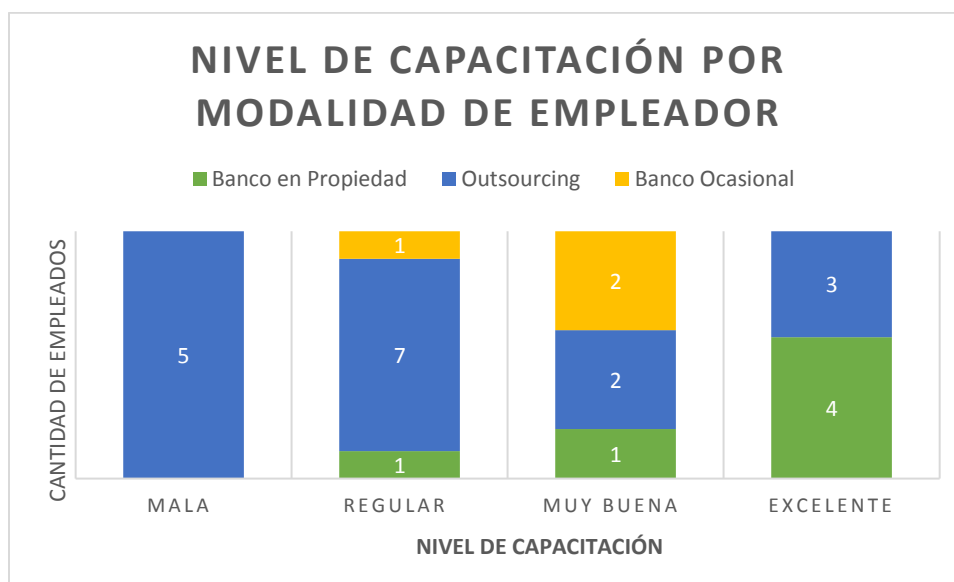
Las razones por las que el personal es removido son desconocidas, sin embargo, su influencia en el personal que continua laborando para las diferentes organizaciones puede generar desestabilidad en los demás compañeros, generando indisposición en ellos; y, a su vez, se podría determinar que la empresa no planifica la prestación del servicio ni realiza una correcta selección de personal. Por su parte, el personal del banco a nivel macro (supervisor, jefatura, director) no ha ejercido el contrato y tampoco ha establecido negociaciones para que se evite tanto cambio de personal en poco tiempo.

Ilustración 7 Capacitación del archivo del BNCR



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Ilustración 8 Capacitación según empleador



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

En el gráfico 7 y en el gráfico 8, se habla sobre la capacitación que recibe el personal, cabe destacar que cada uno evalúa según su patrono; por esta razón, primero se emite un comparativo a cuatro escalas para conocer cómo se considera la capacitación en general del archivo del BNCR y luego de manera individual por patrono.

Los resultados siguen siendo desfavorables para la empresa subcontratada, pero más aún para el Archivo General del BNCR, ya que los empleados únicamente forman parte de la planilla de la empresa subcontratada, sin embargo, el trabajo que se realiza está estrechamente ligado al banco, perjudicando su operativa y hasta su funcionamiento. Esto podría considerarse un límite, ya que, tal y como indica el contrato (aunque este no considera el área de archivo), la empresa debe cumplir con tiempos de respuesta.

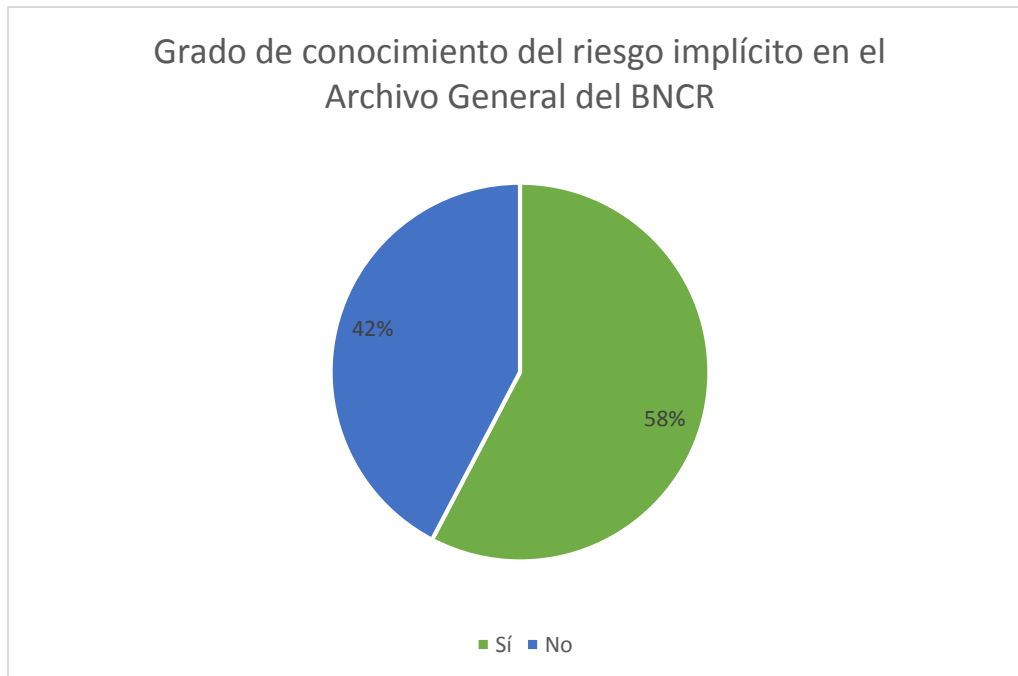
Según los datos, del 19 % del personal que indicó que la capacitación otorgada es mala, todos forman parte de la planilla de la empresa. Por otro lado, casi el 27 % corresponde a sus empleados, los cuales indican que su capacitación

es regular sobre un valor del 35 % y un 8 % aproximadamente estima que es muy buena (de un 19%). Tan solo el 12 % le da una calificación de excelente de un 27%.

En los resultados del banco (incluye tanto los resultados de nombramiento en propiedad como los resultados del personal ocasional), no se indica que la capacitación es mala. El 8 % sobre el 35 % del personal que indica que la capacitación es regular, corresponde al BNCR. Del 19 % que indica que la capacitación es muy buena, el 11 % corresponde al BNCR y, por último, del 27 % que lo cataloga como excelente capacitador, le asignan un 15 %.

Los resultados se expresan según la elección del personal que cada uno posee, sin embargo, es importante recalcar que el BNCR tiene menor cantidad de empleados dentro del Archivo General, lo que significa que, según los resultados, su personal considera que el BNCR le ha capacitado en su puesto de manera adecuada.

Ilustración 9 Conocimiento de riesgo en la operativa diaria

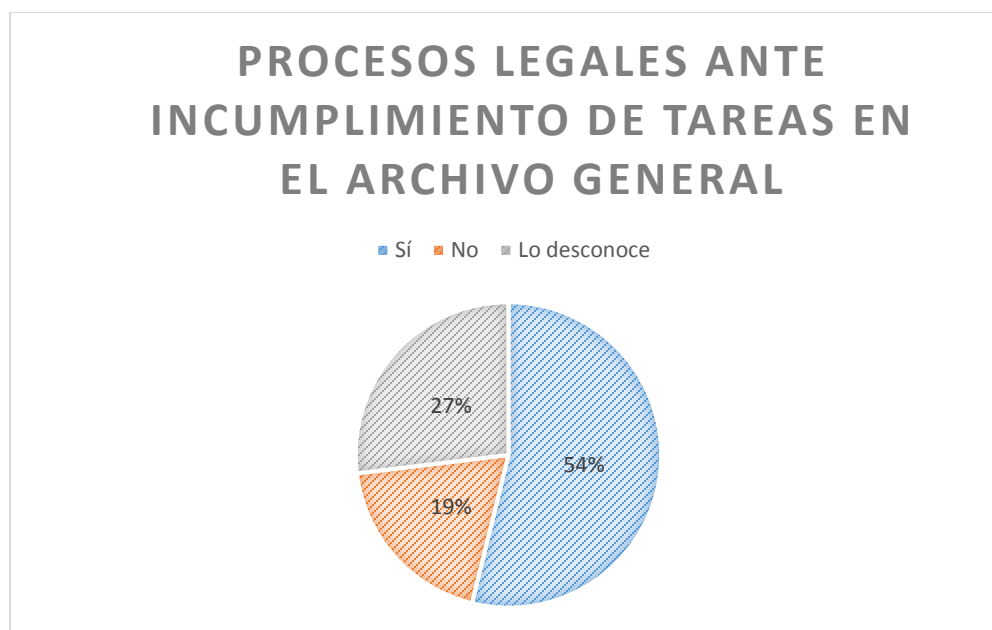


Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Según el gráfico anterior, un poco más de la mitad del personal del Archivo General del Banco Nacional conoce sobre el grado de exposición que poseen sus tareas dentro de la institución. Sin embargo, el personal compuesto por el 42 % restante no conoce sobre el riesgo del Archivo General tanto a nivel macro como micro sobre el entorno de sus funciones.

Por otra parte, significa que poco menos de la mitad del personal no está controlando sus funciones, por ende, no se están mitigando los riesgos dentro de las operaciones que se ejecutan y se podría concebir una actividad dañina para las tareas, como una actividad normal del proceso.

Ilustración 10 Procesos legales por incumplimientos



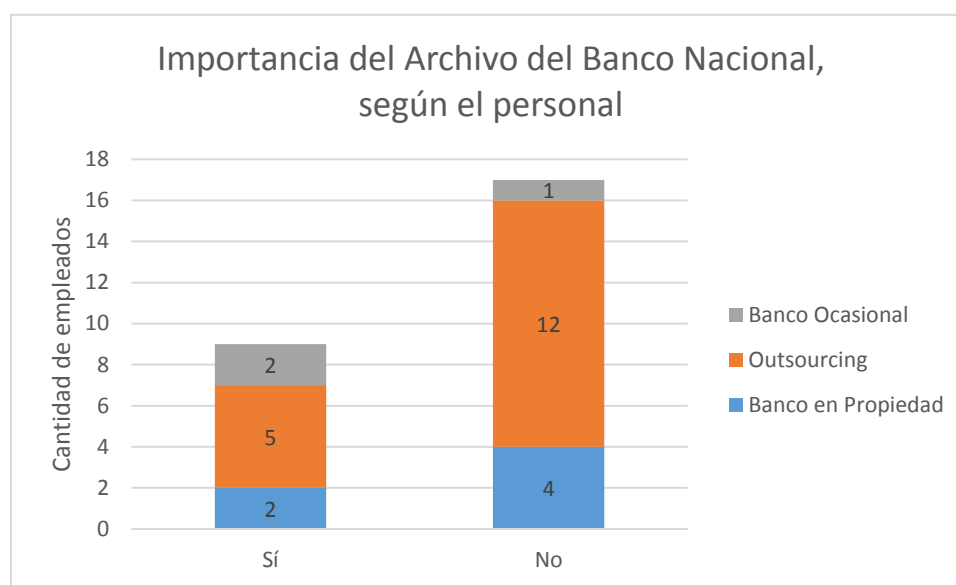
Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Según el 19 % de los trabajadores del Archivo General, sus tareas no tienen repercusiones legales dentro de la institución, pero un error dentro del ingreso de información de un cliente dentro de otro, así como no darles el valor a los

documentos que por su índole merecen, pueden generar procesos de demandas al banco, tales como que un cliente se reclasifique o que un crédito se vea alterado por información que no corresponda dentro del mismo, que la información sea expuesta públicamente, entre otros.

Al menos más de la mitad del personal sabe que debe tener sigilo con la información que administra y que por un descuido puede ocasionarle pérdidas millonarias a la entidad.

Ilustración 11 Importancia del Archivo General según los empleados



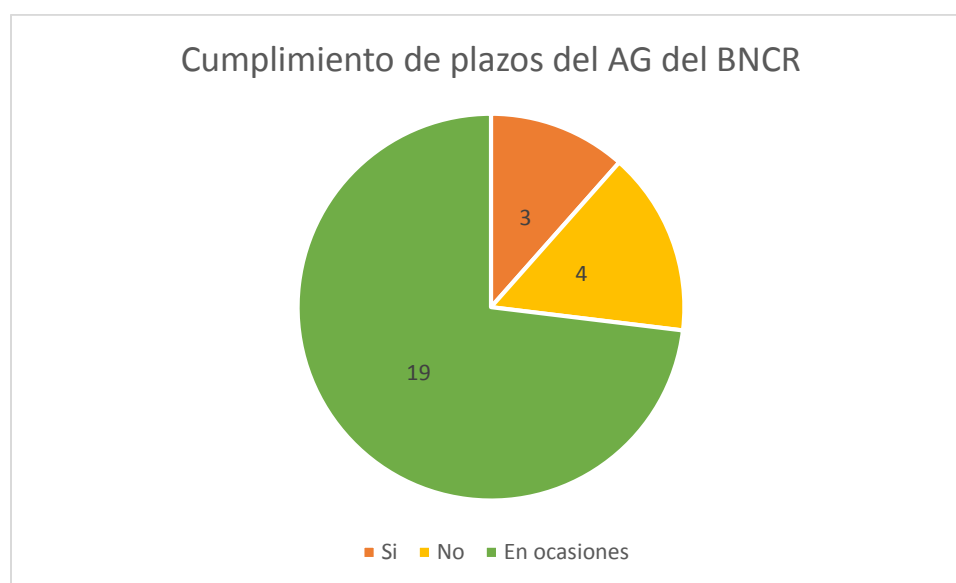
Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

El personal tiene un mal concepto del área de trabajo, consideran que es un área sin valor y que no tiene impacto ni referencia dentro del negocio principal del BNCR, sin embargo, se omite que el principal motor de la institución es el crédito en sus tres etapas (otorgamiento, seguimiento y recuperación). El archivo es parte esencial de la primera etapa e inclusive tiene participación activa dentro de las demás y se requiere estar en orden para que el banco pueda acceder a una Certificación ISO-9001 en procesos de crédito en el futuro.

Otro aspecto por considerar es que la mayoría del personal de la empresa subcontratada indica que no es importante el archivo, sin embargo, la empresa como tal (no solo contemplando el personal), como se mencionó anteriormente, aunque se dedica a trabajar archivos de otras compañías y da asesoría en dichas áreas, no ha logrado transmitir a sus colaboradores su razón de ser como empresa.

La mitad del personal del BNCR tampoco considera que su empleo es importante y esto se podría traducir como un descontento por la falta de oportunidades de crecimiento dentro del Archivo General o fuera de este, ya que en alguna oportunidad, según la entrevista al supervisor, le han manifestado desmotivación por no contar con oportunidades para mejorar sus ingresos económicos y que sus estudios están por encima de otros compañeros de diferentes departamentos que cuentan con menos experiencia laboral, menos estudios y otros aspectos.

Ilustración 12 Cumplimiento de plazos por parte del Archivo General



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Por otra parte, más del 70 % afirma que no siempre se cumplen los tiempos de trabajo y esto puede tener relación con lo que se mencionaba en la entrevista, sobre los casos remitidos por urgencias y que cuentan con plazos cortos, por lo que se deben sacrificar otras tareas, con el fin de reutilizar el personal en tareas de búsqueda, ya que en algunas oportunidades se encuentran en una búsqueda a ciegas.

Tabla 7 Conocimientos generales de la Ley

Descripción de conocimiento	Banco en propiedad	Outsourcing	Banco ocasional
8204	6	7	2
7202	1	3	
8292	2	1	1
SUGEF	3	7	2
Secreto Bancario	6	2	2
Ninguna		5	1
Total	18	25	8

Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

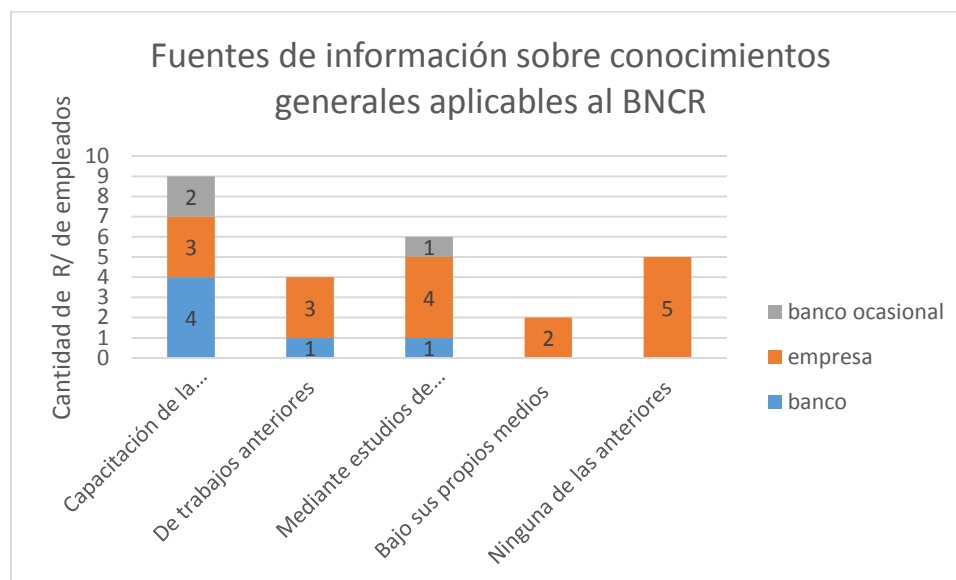
Los resultados de la tabla anterior se pueden considerar alarmantes, ya que se habla de la ley que aprueba la Asamblea Legislativa y de la que se hace conocimiento de forma pública, según lo que establece la misma, nadie puede mostrar desconocimiento de la ley, sin embargo, siempre hay faltas y es deber de aquellos que tengan el conocimiento, compartirlo.

Un detalle que deben considerar las jefaturas debe ser que el patrono debe tener la obligatoriedad de firmar un acuerdo con los empleados. En este caso, únicamente dos personas de 17 tienen conocimiento de un requisito que debe ser indispensable para cualquiera que brinde servicios dentro de la institución, así como mantener confidencialidad sobre la información con la que se trabaja.

Se aprecia que al menos cinco personas no tienen ningún tipo de conocimiento, por lo que el BNCR o bien, el área de Archivo General podría estar

capacitando solamente a sus empleados directos, descuidando al otro personal que de igual forma le impacta en las gestiones que realiza.

Ilustración 13 Fuentes de información



Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

La mayoría de las personas han sido capacitadas en sus trabajos, sin embargo, no es la totalidad del personal, lo que no permite que el mismo esté en aspectos como este totalmente nivelado.

Tabla 8 Aspectos para un funcionamiento óptimo del Archivo General

Descripción	Banco en propiedad	Outsourcing	Banco ocasional
Planeación	6	12	1
Toma de decisiones	2	9	5
Cambios de jefatura	3	17	
Más capacitaciones		17	2
Motivación al personal	6	17	3
Cambios periódicos de funciones	6	17	3
Total	23	89	14

Fuente: elaboración propia. Basado en una encuesta realizada al personal del Archivo General del BNCR.

Dentro de los puntos de la tabla anterior, se establece que hay dos cambios por valorar dentro de ambas organizaciones y es con respecto al personal (jefaturas y subordinados) y las formas de trabajo que se encuentran en cada área.

Los riesgos presentes en el Archivo General, si bien afectan la operativa y la imagen del BNCR, también tienen un impacto económico. Traducido en el aspecto económico, el BN estaría sacrificando sus utilidades, debido a la morosidad, a las provisiones y estimaciones que este debe realizar con el tiempo, por un cliente que por alguna razón se reclasifique de categoría o bien, que este no pague.

Un caso real ante una reclasificación de un cliente se origina cuando el cliente por alguna razón tiene un atraso en el pago de sus cuotas, sin embargo, tal y como se mencionó antes, las reclasificaciones que realiza la entidad no solo se afectan por morosidad del cliente, sino que también hay casos en los que se extravía documentación y SUGEF debe reclasificar el cliente en su categoría E.

¿Qué impacto puede tener esto? Si un cliente Grupo dos por falta de documentación es reclasificado a categoría E, se deberá provisionar sobre el total del crédito. Ahora bien, el asunto empeora cuando es un crédito Grupo uno, ya que los clientes de Grupo uno poseen un endeudamiento de más de 65 millones de colones, por lo que el banco deberá provisionar por cada cliente reclasificado la totalidad de los créditos que él o ella posea con la institución.

Traducido en términos monetarios, un crédito de 65 millones de colones reclasificado representa que se da de baja ese monto total sobre las utilidades (El BNCR pierde la posibilidad de utilizar ese dinero en inversiones) y será ese monto por la totalidad del tiempo de vigencia del crédito. Ahora, el BNCR, dentro de sus carteras, posee créditos por montos que sobre pasan considerablemente el monto mínimo de consideración Grupo uno, es decir, créditos de hasta mil millones de colones, una reclasificación de esta índole impactaría directamente las utilidades.

Se estima que en promedio se han podido reclasificar en los últimos meses un aproximado de cinco casos o más, pero hay algunos casos en los que el banco

no puede hacer nada para evitarlo o para que con el tiempo el banco pueda realizar una mejora en la actualización de los datos del cliente y volver a reclasificarlo a una mejor categoría, ya que hay documentos que se emiten una única vez y que no se podrían reponer en caso de extravío.

Una reclasificación de este tipo para un cliente significa que, aunque sea puntual en el pago y sea un buen cliente, por un error humano, de orden – control y de planificación, el cliente para cualquier otra entidad no es sujeto de crédito, es decir, se le cierra casi toda posibilidad de optar por crédito en otros bancos. Salvo que la financiera emita una carta como constancia de que el cliente en realidad está al día con la deuda.

Por otro lado, existen otras implicaciones que esto traería para el BNCR, ya que, si el cliente desea, puede interponer una demanda por daños a la moral y perjuicios, lo cual referenciaría mal al BNCR como institución financiera. En el momento en que se inicia un proceso penal, si este falla a favor del cliente (lo que es más probable, ya que, si no ha presentado atrasos en los pagos, no debería generar una reclasificación), la entidad financiera deberá pagarle al mismo una multa establecida por el juzgado, con el fin de reparar los daños. Es decir, además de la provisión y de la estimación por un caso, se deberá sacar el monto de la multa, que en algunos casos se ha determinado que puede ser de más de 100 millones de colones.

Con respecto a la situación que se presenta con la empresa subcontratada, es la falta de controles, sobre todo en la producción que la misma realiza, ya que los casos con errores o que se determina que requieren ser procesados nuevamente por estos, se consideran como un caso nuevo de producción, no como una corrección a un error que ellos mismos cometieron.

En este caso, ellos toman la producción que deben realizar, cumpliendo los ciclos o procesos establecidos por el BNCR; seguidamente, la empresa reporta la cantidad de casos tramitados en cada eslabón de los procesos (en algunos casos ellos anotan cuántos casos procesaron) y el personal del BN debería verificar que

efectivamente la producción esté acorde a lo que ellos reportan y, sobre todo, que la calidad sea la ideal. Sin embargo, como esto no se da en su totalidad, según se indica por falta de recursos y por alta demanda en las tareas, es hasta en los demás procesos (que también realiza la empresa) que se empiezan a detectar los errores.

Según se menciona en el contrato y en el cartel que se posee con la empresa, se indica que a esta se le debe cobrar una multa según la cantidad de errores que cometen. Para un proceso en específico, se detectaron 580 errores sobre una producción de 2200 casos, lo cual representa un 26.36 % de error en los casos, lo que significa que se le debía cobrar a la empresa una multa de aproximadamente 3000 dólares (contemplando únicamente el proceso, no el total facturado), sin embargo, también se indica que, si se supera el 25 %, se puede romper el contrato.

Pero, como no se le aplicó ninguna sanción a la empresa y se les volvió a entregar la producción de corrección, se podría estimar una pérdida de más de 10000 dólares en un solo mes y solo para un área de estudio.

Al estar reprocesando la información en varias oportunidades, se descuida el trabajo del día a día y se empiezan a generar colas de trabajo, por lo que después, el BN deberá pagar a sus empleados y a la empresa, jornada extraordinaria para ir sacando el trabajo atrasado. Ahora un documento extraviado puede generar grandes atrasos al área de cobro judicial para proceder con el proceso normal para la gestión de recuperación, también puede afectar ésta ante el extravío de un documento legal o del expediente.

Todas las situaciones anteriores sumadas tienen impacto en las utilidades y dentro de la institución, esto se traduce en pérdidas y gastos a los que se somete la entidad por falta de una adecuada planeación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Basadas en el primer objetivo

5.1.1.1 Los altos jefes del Banco Nacional no han tomado participación dentro de la situación que presenta el Archivo General y en la época de crisis no se dio un proceso adecuado de planificación, ya que se trabajó bajo el método de “Prueba y error”. El impacto que está generando el extravío de documentos tanto para el área de recuperación como para el área de seguimiento, está generando reclasificación de clientes.

5.1.1.2 El personal no se encuentra totalmente capacitado, aun cuando el banco debe capacitar una vez y retroalimentar, y, por su parte, la empresa subcontratada debe hacerse cargo de las demás tareas.

5.1.1.3 El personal del BNCR que pertenece al Archivo General se encuentra muy desmotivado, ya que no tienen oportunidad de crecimiento, aun cuando se encuentran cursando carreras universitarias.

5.1.1.4 No se han cuantificado los riesgos y no se han aplicado controles básicos para evitar que la institución incurra en pérdidas monetarias y que se vea afectada su imagen.

5.1.1.5 La principal exposición al riesgo dentro del Archivo General del BNCR es el operativo, que involucra tanto al personal de una empresa subcontratada como al personal bancario que cuenta con una gran cantidad de personal nuevo, el cual desconoce sobre riesgo y sobre cómo mantener los procesos con actividades de control.

5.1.2 Basadas en el segundo objetivo

5.1.2.1 La SUGEF ya tiene los parámetros de revisión establecidos, por lo que la institución únicamente debe velar por cumplir los mandatos y las normas que requieren para que la misma realice sus evaluaciones y recomendaciones.

5.1.2.2 La reclasificación de clientes ocurre debido a la falta de documentos para el proceso de revisión de la SUGEF y estos pueden perder la opción de obtener crédito en otras instituciones.

5.1.3 Basadas en el tercer objetivo

5.1.3.1 Existe una alta rotación de personal por parte de la empresa subcontratada, además, no tiene personal especialista (aunque su naturaleza es para trabajar con archivos y procesos de crédito) en Gestión Documental.

5.1.3.2 El mayor riesgo que asume el BNCR es el de entregar la cartera más importante del banco, ya que no conocen sobre documentación o si un expediente se encuentra completo para la entrega a los entes encargados de revisión (auditorías, SUGEF, control interno, entre otros).

5.1.3.3 La tercerización es conveniente en un proceso de archivo, siempre y cuando este se encuentre totalmente ordenado, claro y con procesos debidamente supervisados y documentados para su ejecución.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Basadas en el primer objetivo

5.2.1.1 El personal debe recibir capacitación sobre archivo y aspectos documentales, no solo del área de crédito, ya que el personal pertenece a un departamento específico y debe tener claro cómo resolver situaciones, basándose en la ley que resguarda las tareas que se ejecutan.

5.2.1.2 Se podrían establecer tareas de control dentro de toda la operativa, con el fin de que los empleados cumplan con el Control Interno.

5.2.1.3 Se deben hacer muestreos de la producción de al menos el 20 % de los casos tramitados por cada uno de los procesos.

5.2.1.4 Es necesario que se valore la factibilidad de la unificación del Archivo General con los de las oficinas y determinar si se puede planear una nueva estrategia en el trato de expedientes.

5.2.2 Basadas en el segundo objetivo

5.2.2.1 Se debe realizar un arqueo de todos los clientes Grupo uno, para verificar que efectivamente se encuentran los documentos al día y que corresponden a los requerimientos mínimos establecidos por la SUGEF.

5.2.2.2 Se deben acatar las disposiciones y recomendaciones de la Auditoría Interna, con el fin de ir obteniendo resultados dentro del proceso de archivo.

5.2.2.3 La reclasificación de clientes se puede disminuir con revisiones periódicas a los principales deudores Grupo uno del BNCR.

5.2.3 Basadas en el tercer objetivo

5.2.3.1 El Archivo General debe establecer al menos tres figuras según las áreas que posee, como clasificación y encargados de área, para que estos le reporten al supervisor aspectos de producción, errores en las tareas y que sirvan como base para la toma de decisiones con respecto a los riesgos relacionados con cada departamento.

5.2.3.2 En el proceso de Archivo Grupo uno, se debería cambiar la estructura actual (tres personas de la empresa subcontratada), es decir, por lo menos debería colocarse una persona que forme parte de la planilla del BNCR, para que sirva de apoyo para los compañeros y que sea líder, sobre todo ante las principales tareas que se ejecutan, las cuales se encuentran ligadas directamente con entes auditores y externos, como lo es la SUGEF.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción para disminuir el riesgo originado en el Archivo General, como alternativa al funcionamiento del proceso crediticio.

6.1.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico sobre los perfiles de los trabajadores, los puestos de trabajo, los tiempos productivos y los tiempos de respuesta.
2. Diseñar un plan de trabajo para disminuir el riesgo en el Archivo Grupo uno, Archivo Grupo dos y Garantías, considerando sus diferencias documentales y de impacto en la organización.
3. Evaluar las etapas de la propuesta, el grado de avance y los resultados obtenidos durante cada actividad establecida.

6.3 Descripción general de la propuesta

La base de la propuesta es disminuir el riesgo, por lo que se busca disminuir la cantidad de documentos sin registro y que estos puedan ser enviados a las bodegas que posee el Banco Nacional de Costa Rica, para la custodia de dichos documentos.

Lo ideal es mantener un archivo totalmente arqueado, sin embargo, por las faltas de personal y demás, se propone realizar un estudio de los puestos, del perfil que se requiere y de los tiempos productivos, con el ingeniero de planta encargado de procesos. En este estudio, se podrá determinar cuánto personal hace falta, si serán sostenibles en el tiempo y el encargado del área deberá analizar si el personal que requiere es de la planilla del BNCR (en caso de que sea así, se deberá gestionar la contratación con Recursos Humanos) o bien, si es el caso, de la empresa subcontratada.

Una vez analizados los puestos, se requiere que estos estén capacitados en el área total y que conozcan sobre las leyes que regulan la importancia de los puntos de control. Con el personal de Control Interno, se puede gestionar la inclusión de las actividades de control como tareas de orden obligatorio y que se contemplen dentro del menú de incentivos que reciben los colaboradores al cumplir con la productividad.

El método para trabajar las colas de trabajo del Archivo Grupo dos requiere levantar un inventario (no un arqueo) de los expedientes recibidos desde finales del 2016 hacia atrás, sin realizar una revisión detallada contra los diferentes sistemas del BNCR que se utilizan en el Archivo General y limitándose a una herramienta con la que cuenta el banco para el control de la información, con la finalidad de que la institución mantenga conocimiento amplio de todos los documentos que posee.

Los costos podrían variar con la decisión de contratar o no más personal de la empresa dentro del proceso. El costo por unidad productiva en la actualidad es de 0.116 dólares por minuto en la ejecución de las diferentes tareas.

Otra opción para someter a consideración es la actualización de la licitación para los procesos que se ejecutan dentro del CIPAC.

Glosario

AG: Archivo General. Área encargada de custodiar documentos de importancia del Banco Nacional de Costa Rica.

BN: Banco Nacional de Costa Rica. Institución Financiera de Costa Rica.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica. Institución Financiera de Costa Rica.

CIC : Centro de Información crediticia. Encargado de mostrar la situación financiera adeudada por un cliente.

CIPAC: Centro de Procesamiento y Administración de Crédito. Área centralizada dentro del Banco Nacional de Costa Rica encargada de llevar a cabo las tareas relacionadas con crédito.

FILEON: Sistema de digitalización de expedientes adquirido por licencia a la empresa ServiArchivos S.A.

G1: Clasificación que se le otorga a un cliente por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras con respecto a su endeudamiento. Total adeudado mayor a sesenta y cinco millones.

G2: Clasificación que se le otorga a un cliente por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras con respecto a su endeudamiento. Total adeudado menor a sesenta y cinco millones.

Outsourcing: Procesos de una entidad que se le contratan a otra empresa especializada para que los realice.

SASA: Empresa ServiArchivos S.A. subcontratada para procesos del Centro de Procesamiento y Administración de Crédito del Banco Nacional de Costa Rica.

SIPCO: Base de datos empleada para mantener el registro de los créditos otorgados por parte de Centro de Procesamiento y Administración de Crédito del Banco Nacional de Costa Rica.

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras. Entidad encargada de la fiscalización de las entidades financieras que se encuentran en regulación.

TERCERIZACIÓN: Proceso conocido como outsourcing. Contratación de una empresa para que ejecute tareas de la otra.

Anexos

Anexo 1

Universidad Hispanoamericana**CUESTIONARIO PARA EL SUPERVISOR DEL ARCHIVO
GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA**

Tema: Propuesta para minimizar el riesgo implícito en la estructura funcional del Archivo General para el proceso crediticio del Banco Nacional en el período del 2015 al 2016.

Nombre completo:	Juan Manuel Vargas Morera
Puesto:	Supervisor del Archivo General del BNCR
Perfil	
Grado académico	Licenciatura en Economía

1. ¿Qué es el Archivo General del Banco Nacional?
2. ¿Cuáles son las principales funciones del Archivo General?
3. ¿Tiene usted conocimientos en Archivística?
4. ¿En qué se podría decir que se beneficia el BNCR por tener dicho archivo?
5. ¿En qué consiste el proceso de centralización del Archivo General del BNCR?
6. ¿Cuáles son las principales faltas que usted considera que tiene el BNCR?
7. ¿Cómo está constituido el Archivo General en este momento?
8. ¿Con cuáles áreas se encuentra ligada el área de Archivo, dentro y fuera de la organización?
9. ¿Cuáles son las mayores preocupaciones en cuanto a riesgo que tiene el supervisor del Archivo General?

10. ¿Se ha atrasado el archivo en alguna tarea y cuánto ha sido ese tiempo, se han manejado colas de trabajo?
11. ¿Podría realizar una comparación entre el Archivo General antes de la centralización y después de esta?
12. ¿Cuáles riesgos considera usted que están en el día a día en el Archivo General?
13. ¿Desde cuándo el archivo comenzó a presentar inconsistencias y cuáles fueron las gestiones realizadas desde usted como supervisor hasta el máximo exponente del BN que usted conozca?
14. ¿Cuál fue el primer ente interno en establecer pautas para cambiar el rumbo del Archivo General?
15. ¿Las recomendaciones por parte de entes internos fueron de acatamiento obligatorio y especializado en la situación que estaba aconteciendo en el Archivo General? ¿Por qué?
16. ¿Tuvieron asesoría para realizar cambios en las diferentes áreas y por qué?
17. ¿Fueron intervenidos en alguna ocasión por un ente regulador interno o externo y por qué?
18. ¿En qué se basan las principales recomendaciones que recibió por parte de los diferentes entes?
19. ¿Cuál es la forma en la que ustedes evalúan el proceso de control interno y que este realmente sea un medio de mitigar riesgos?
20. ¿En qué procesos tienen puntos de control?

21. ¿Tienen ustedes relación directa con la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF), y cómo es esta?
22. ¿Pueden todos los funcionarios del Archivo General determinar la documentación mínima requerida de un expediente, según la norma 1-05 de la SUGEF y por qué?
23. ¿Puede un expediente o una garantía afectar la estabilidad monetaria de la entidad financiera, y en caso de hacerlo, cómo podría ser?
24. ¿Se han reclasificado clientes del BNCR?
25. ¿Tienen total control de todos los documentos que se encuentran en el Archivo General, y cómo funciona en la actualidad?
26. ¿Cuánto tiempo tiene el Archivo General de tener personal subcontratado?
27. ¿El personal labora bajo la modalidad de planilla o de producción y por qué?
28. ¿Considera usted que la tercerización empeora el funcionamiento del archivo y por qué?
29. ¿Cómo funciona la capacitación al personal tanto del BNCR como de la empresa subcontratada?
30. ¿Cómo se revisa la calidad o cómo es la supervisión sobre los trabajos que tiene la empresa subcontratada?
31. ¿Cómo se le penaliza a la empresa en caso de incumplimientos y se ha realizado alguna vez?
32. ¿Cuáles han sido los cambios más trascendentales en el Archivo General?

Anexo 2

Universidad Hispanoamericana

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL ARCHIVO GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

Tema: Propuesta para minimizar el riesgo implícito en la estructura funcional del Archivo General para el proceso crediticio del Banco Nacional en el período del 2015 al 2016.

Preguntas de la encuesta: Seleccione con una X su respuesta sobre la letra que se ajuste a su necesidad.

1. ¿Bajo cuál de las siguientes modalidades de empleo se encuentra laborando usted actualmente?
 - a) *Outsourcing*
 - b) Banco con nombramiento en propiedad
 - c) Banco con nombramiento ocasional

2. Dentro de las siguientes áreas, seleccione en cuál se desenvuelve en la actualidad.
 - a) Archivo Grupo 2
 - b) Archivo Grupo 1
 - c) Garantías

3. ¿Cuánto tiempo ha laborado en el Departamento de Archivo del Banco Nacional? (la lista de selección continua en la siguiente página)
 - a) Menos de 3 meses
 - b) De 3 meses a 6 meses
 - c) De 6 meses a 1 año

- d) De 1 año a 3 años
- e) De 3 años a 5 años
- f) De 5 años en adelante

4. Basándose en la pregunta N°1 de la presente encuesta, indique la rotación del personal en el archivo presentada en sus compañeros de trabajo en los últimos años (Ejemplo: Usted trabaja para (Empresa Subcontratada, Banco Nacional en Propiedad, Banco Nacional Ocasional) y sus compañeros cambian de puesto cada (seleccione la respuesta según lo que ha experimentado).

- a) Ningún compañero
- b) De 1 a 3 compañeros
- c) De 3 a 7 compañeros
- d) De 7 a 12 compañeros
- e) Más de 12 compañeros

5. Según la siguiente clasificación, ¿cuál considera usted que es el grado de capacitación recibido por parte de la empresa para la que labora? (considerar al patrono según la respuesta a la pregunta No. 1).

- a) Mala
- b) Regular
- c) Muy buena
- d) Excelente

6. ¿Conoce usted sobre el riesgo presente en las labores que realiza dentro del archivo?

- a) Sí
- b) No

7. Al no cumplir una tarea establecida en el Archivo General, ¿le podría generar algún proceso legal al Banco Nacional?

- a) Sí
- b) No

8. ¿Es el archivo importante dentro del Banco Nacional?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Cumple el Archivo General los plazos establecidos en la ejecución de sus tareas, desde el punto de vista de su área? (según la respuesta de la pregunta 2)

- a) Sí
- b) No
- c) En ocasiones

10. ¿Tiene conocimiento usted sobre alguna de las siguientes leyes: 8204 (Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo), Ley del Sistema Nacional de Archivos N.º 7202, Ley General de Control Interno N°8292 y las disposiciones establecidas por la SUGEF o de Secreto Bancario? Puede seleccionar varias opciones (también hay respuestas en la siguiente página).

- a) 8204
- b) 7202
- c) 8292
- d) SUGEF

- e) Secreto Bancario
- f) Ninguna

11. Según la pregunta anterior, indique la forma mediante la cual ha recibido información (la más recurrente):

- a) Capacitación de la empresa para la que labora
- b) De trabajos anteriores
- c) Mediante estudios de colegio o universitarios
- d) Bajo sus propios medios
- e) Ninguna de las anteriores

12. ¿Qué aspectos considera que hacen falta para permitir el funcionamiento óptimo del archivo?

- a) Planeación
- b) Toma de decisiones
- c) Cambios de jefatura
- d) Más capacitaciones
- e) Motivación al personal
- f) Cambios periódicos de funciones

¡Muchas gracias por la colaboración brindada!

Referencias bibliográficas

Arbeláez, J. C., Franco, L. C., & Betancur, C. (2009). Riesgo Operacional: Reto actual de las entidades financieras. 16.

Arias, S. Ó., & Zúñiga Chaves, G. (2006 de Setiembre de 27). *Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa*. Obtenido de

<https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Reglamento+a+la+Ley+de+Contrataci%C3%B3n+Administrativa.pdf/f58ec45b-9277-4a76-9dfb-a2b05039b828>

Asamblea Legislativa. (02 de mayo de 1995). *Ley de Contratación Administrativa*. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017, de Procuraduría General de la República:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=24284&nValor3=108257¶m2=1&strTipM=TC&IRresultado=9&strSim=simp

Banco Central de la República Argentina. (21 de enero de 2016). Lineamientos para la Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras. 14-40, 84-90, 102-106. Argentina. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Texord/t-lingeef.pdf>

Banco Nacional de Costa Rica. (2010). *Contrato de ServiArchivo SA*. Recuperado el 28 de mayo de 2017

Banco Nacional de Costa Rica. (20 de mayo de 2016). *Política de Calidad*. (V. Alpízar Rojas, Ed.) Recuperado el 19 de febrero de 2017, de Manuscrito no publicado, 2 páginas

Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Banco Nacional de Costa Rica (Sitio Web Oficial)*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Default.aspx>

Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Reseña Histórica Banco Nacional*. Manuscrito no publicado 6 páginas, San José.

Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Perfil del Banco Nacional*. Manuscrito no publicado, 2 páginas. Recuperado el 20 de febrero de 2017

Barrojo Domínguez, M. (2002). La auditoría interna y externa. En *Partida Doble* (págs. 50-59). Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://pdfs.wke.es/4/5/6/2/pd0000014562.pdf>

Chacón Hidalgo, M., & Montero Mora, A. (2015). *El Banco Nacional y el Desarrollo Económico de Costa Rica* (Primera ed., Vol. I). San José, Costa Rica: Editorial Digital Imprenta Nacional. Recuperado el 19 de febrero de 2017

Chacón, Y., & Ortega, W. (2013). *Mapeo de Riesgos asociado al soporte operativo bancario*. Banco Nacional de Costa Rica, Dirección de Riesgo, San José. Recuperado el 05 de Julio de 2017

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (23 de junio de 2017). *Reglamento de Inversiones de Entidades Reguladas*, Acta de sesión 1332-2017. (Superintendencia de Pensiones (SUPEN)) Recuperado el 28 de junio de 2017, de <https://www.supen.fi.cr/PortalSUPEN-TemaPrincipal-theme/visor/web/viewer.html?file=/documents/10179/18110/Reglamento+de+inversiones+de+las+Entidades+reguladas>

Cruz Mundet, J. (2014). *Archivística: Gestión de documentos y administración de archivos*. Madrid: Difusora Larousse - Alianza Editorial.

Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Control Interno*. Recuperado el 03 de junio de 2017, de Dirección de Control Interno:

<http://bnportal/sites/recursoshumanos/-%20Salud%20Organizacional/Programa%20de%20Promotores/Documentos/Resumen%20Control%20Interno.pdf#search=ley%20de%20control%20interno>

Dirección de Riesgos Operativos del BNCR. (2013). *Mapeo de Riesgos Operativos*. Banco Nacional de Costa Rica, San José. Obtenido de BN portal corporativo, manuscrito publicado internamente

Dirección General de Riesgo BNCR. (2015). *Manual de Políticas y Procedimientos de la administración Integral de Riesgos*. Banco Nacional de Costa Rica, San José. Recuperado el 22 de 05 de 2017

Domínguez, I. L. (S.f.). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 2017 de mayo de 05, de Características del riesgo:
<http://www.encyclopediainanciera.com/diccionario/caracteristicas-del-riesgo.html>

Estrategia y Negocios.net. (28 de Setiembre de 2012). Banco Nacional de Costa Rica apunta a Centroamérica. (A. Castro Barrantes, Ed.) Centroamérica. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/empresas/460211-330/banco-nacional-de-costa-rica-apunta-a-centroamerica>

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Gómez Cáceres, D., & López Zaballo, J. M. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Granados Moreno, E., & Chacón Arias, V. (2001). *Ley del Sistema Nacional de Archivos N°7202*. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de <http://archivo.ucr.ac.cr/normat/ley7202.pdf>

Herradora Chaves, L. (2009). *Dirección de Recursos Materiales*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Banco Nacional de Costa Rica.

Junta Directiva General (JDG). (2010). *Políticas de Riesgo. Sesión 11.660*, (pág. 2). San José. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Portal Corporativo, Manuscrito no publicado

Lafuente, A. (2014). *Esquema de trabajo Auditoría General*. San José: Banco Nacional de Costa Rica.

Mano Carrillo, M. (2009). *Organigramas*. El Cid Editor | apuntes.

Marco Regulatorio del Secreto Bancario. (2012). Recuperado el 18 de agosto de 2017, de WSG Latin American Regional Meeting:
http://www.worldservicesgroup.com/presentations/838/838_05_04.pdf

Mejía Quijano, R. C. (2006). *Consultorio Contable*. Recuperado el 22 de febrero de 2017, de Administración del Riesgo un enfoque empresarial:
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>

- Meneses Castro, A., Montero, H., & Espinoza Ramírez, J. (2015). *PR84RP02 Recepción de documentos*. Procedimiento, Banco Nacional, San José. Recuperado el 22 de junio de 2017
- Morales, G. (2009). *Outsourcing*. El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 10 de octubre de 2017
- Nelson, C. (2010). *Importaciones y Exportaciones: Cómo llevar su negocio a otros mercados* (Sétima ed.). (M. Chávez García, Trad.) México: McGraw-Hill. Recuperado el 08 de octubre de 2017
- Obando Jiménez, R. (abril de 2015). *Proveeduría General del Banco Nacional*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de Dirección de Operaciones.
- Pérez, F., & Santos, A. (2015). *Análisis y Valoración de los Riesgos en la empresa*. Trabajo de Investigación, Madrid. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4536/TFG001300.pdf?sequence=1>
- Quesada Palacios, J., & Salinas Velasco, A. (2016). *Normatividad bancaria 2016* (Primera ed.). (A. Reyes Urrutia, Ed.) México: Pearson Educación.
- Republica de Costa Rica: Asamblea Legislativa. (14 de setiembre de 2002). *Ley 8292 General de Control Interno*. Obtenido de Ley 8292 General de Control Interno: http://bnportal/sites/fi/riesgo/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/fi/riesgo/Control_Interno/Ley%20General%20de%20Control%20Interno%208292.doc&action=default&DefaultItemOpen=1
- Rodríguez Uribe, M., Matamoros Lobo, E., & Quesada Rodríguez, Y. (19 de abril de 2013). Recalificación deudores. *Procedimiento*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de BN portal Corporativo, manuscrito de publicación interna
- Rojas Charpentier, L. (Julio de 2016). Recalificación de Clientes en el BNCR. (J. Guevara Méndez, Entrevistador) Obtenido de Minuta de Reunión, fuente confidencial, no publicada
- Romero Pérez, J. (s.f.). *La externalización de actividades laborales Outsourcing*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de Universidad de Costa Rica: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/13379/12644>
- Santillana González, J. R. (2013). *Auditoría Interna* (Tercera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Pearson Educación de México, S A de C V. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://fullcontabilidad.com/wp-content/uploads/2016/10/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- ServiArchivos SA. (s.f.). *ServiArchivos SA*. Recuperado el 19 de agosto de 2017, de <http://www.serviarchivo.com/#service>
- Superintendencia General de Entidades Financieras. (9 de diciembre de 2005). Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la clasificación de deudores. *Publicado en el Diario Oficial "La Gaceta" N°238*. Costa Rica: Superintendencia de Entidades Financieras. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa-vigente/documentos/Sugef%2001-05.pdf>

- Superintendencia General de Entidades Financieras. (s.f.). *SUGEF, Antecedentes (Sitio Web Oficial)*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/antecedentes_/
- Tomás, J., Amat, O., & Esteve, M. (2005). *Cómo Analizan las Entidades Financieras a sus clientes* (Tercera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Vargas Morera, J. M. (23 de febrero de 2017). Estructura del Archivo General. (M. Campos Montenegro, Entrevistador) San José, Uruca, Costa Rica.
- Vargas Morera, J., & Montero Badilla, H. (2015). *Instructivos para procesos de Archivo*. Manual de Procedimientos, Banco Nacional de Costa Rica, Archivo General, Uruca, San José. Recuperado el 24 de 07 de 2017
- Alpízar, V. (Ed.). (2016). *Banco Nacional de Costa Rica. Política de Calidad*. Recuperado el 19 de febrero de 2017. Manuscrito no publicado.
- Arbeláez, J. C., Franco, L. C., & Betancur, C. (2009). *Riesgo Operacional: Reto actual de las entidades financieras*. 16.
- Arias, S. Ó., & Zúñiga, G. (27 de setiembre de 2006). *Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa*. Recuperado de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Reglamento+a+la+Ley+de+Contrataci%C3%B3n+Administrativa.pdf/f58ec45b-9277-4a76-9dfb-a2b05039b828>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1995). *Ley de Contratación Administrativa*. Recuperado el 25 de setiembre de 2017 de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=24284&nValor3=108257¶m2=1&strTipM=TC&lrResultado=9&strSim=simp
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley 8292 General de Control Interno*. Recuperado de http://bnportal/sites/fi/riesgo/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/fi/riesgo/control_Interno/Ley%20General%20de%20Control%20Interno%208292.doc&action=default&DefaultItemOpen=1
- Banco Central de la República Argentina. (2016). *Lineamientos para la Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras*. 14-40, 84-90, 102-106. Argentina. Recuperado el 25 de febrero de 2017 de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-lingeef.pdf>
- Banco Nacional de Costa Rica. (2010). *Contrato de ServiArchivos S.A.* Recuperado el 28 de mayo de 2017

- Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.a). *Banco Nacional de Costa Rica (Sitio Web Oficial)*. Recuperado el 19 de febrero de 2017 de <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Default.aspx>
- Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.b). *Reseña Histórica Banco Nacional*. San José: Manuscrito no publicado.
- Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.c). *Perfil del Banco Nacional*. Manuscrito no publicado.
- Barrojo, M. (2002). La auditoría interna y externa. En *Partida Doble* (págs. 50-59). Recuperado el 25 de junio de 2017 de <http://pdfs.wke.es/4/5/6/2/pd0000014562.pdf>
- Castro, A. (Ed.). (28 de setiembre de 2012). *Banco Nacional de Costa Rica apunta a Centroamérica*. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/460211-330/banco-nacional-de-costa-rica-apunta-a-centroamerica>
- Chacón, M., & Montero, A. (2015). *El Banco Nacional y el Desarrollo Económico de Costa Rica* (Primera ed., Vol. I). San José, Costa Rica: Editorial Digital Imprenta Nacional.
- Chacón, Y., & Ortega, W. (2013). *Mapeo de Riesgos asociado al soporte operativo bancario*. San José: Banco Nacional de Costa Rica, Dirección de Riesgo. Recuperado el 05 de julio de 2017
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (2017). *Reglamento de Inversiones de Entidades Reguladas*. Acta de sesión 1332-2017. (Superintendencia de Pensiones (SUPEN)) Recuperado el 28 de junio de 2017 de <https://www.supen.fi.cr/PortalsUPEN-TemaPrincipal-theme/visor/web/viewer.html?file=/documents/10179/18110/Reglamento+de+inversiones+de+las+Entidades+reguladas>
- Cruz, J. (2014). *Archivística: Gestión de documentos y administración de archivos*. Madrid: Difusora Larousse - Alianza Editorial.
- Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Control Interno*. Recuperado el 03 de junio de 2017 de <http://bnportal/sites/recursos humanos/-%20Salud%20Organizacional/Programa%20de%20Promotores/Documentos/Resumen%20Control%20Interno.pdf#search=ley%20de%20control%20interno>
- Dirección de Riesgos Operativos del BNCR. (2013). *Mapeo de Riesgos Operativos*. San José: Banco Nacional de Costa Rica. Recuperado de BN portal corporativo, manuscrito publicado internamente.
- Dirección General de Riesgo BNCR. (2015). *Manual de Políticas y Procedimientos de la administración Integral de Riesgos*. San José: Banco Nacional de Costa Rica. Recuperado el 22 de mayo de 2017
- Domínguez, I. L. (s.f.). *Características del riesgo*. Recuperado el 05 de mayo de 2017 de <http://www.encyclopediainanciera.com/diccionario/caracteristicas-del-riesgo.html>
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Gómez, D., & López, J. M. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Granados, E., & Chacón, V. (2001). *Ley del Sistema Nacional de Archivos N°7202*. Recuperado el 18 de agosto de 2017 de <http://archivo.ucr.ac.cr/normat/ley7202.pdf>
- Herradora, L. (2009). *Dirección de Recursos Materiales*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Banco Nacional de Costa Rica.
- Junta Directiva General (JDG). (2010). *Políticas de Riesgo. Sesión 11.660*, (pág. 2). San José. Recuperado el 24 de febrero de 2017 de Portal Corporativo. Manuscrito no publicado.
- Lafuente, A. (2014). *Esquema de trabajo Auditoría General*. San José: Banco Nacional de Costa Rica.
- Mano, M. (2009). *Organigramas*. El Cid Editor | apuntes.
- Marco Regulatorio del Secreto Bancario. (2012). Recuperado el 18 de agosto de 2017 de http://www.worldservicesgroup.com/presentations/838/838_05_04.pdf
- Mejía, R. C. (2006). *Consultorio Contable*. Recuperado el 22 de febrero de 2017, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Meneses, A., Montero, H., & Espinoza, J. (2015). *PR84RP02 Recepción de documentos*. San José: Procedimiento, Banco Nacional. Recuperado el 22 de junio de 2017
- Morales, G. (2009). *Outsourcing*. El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 10 de octubre de 2017
- Nelson, C. (2010). *Importaciones y Exportaciones: Cómo llevar su negocio a otros mercados* (Sétima ed.). (M. Chávez García, Trad.). México: McGraw-Hill.
- Obando, R. (2015). *Proveduría General del Banco Nacional*. Dirección de Operaciones.
- Pérez, F., & Santos, A. (2015). *Análisis y Valoración de los Riesgos en la empresa*. Recuperado el 25 de febrero de 2017 de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4536/TFG001300.pdf?sequence=1>
- Quesada, J., & Salinas, A. (2016). *Normatividad bancaria 2016* (Primera ed.). (A. Reyes Urrutia, Ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., Matamoros, E., & Quesada, Y. (2013). *Recalificación deudores. Procedimiento*. Recuperado el 24 de febrero de 2017 de BN portal corporativo, manuscrito de publicación interna.
- Rojas, L. (2016). Recalificación de Clientes en el BNCR. Entrevista de Guevara Méndez. Recuperado de minuta de reunión, fuente confidencial, no publicada.
- Romero, J. (s.f.). *La externalización de actividades laborales Outsourcing*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/13379/12644>

- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. (Tercera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Pearson Educación de México, S A de C V. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://fullcontabilidad.com/wp-content/uploads/2016/10/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- ServiArchivos S.A. (s.f.). *ServiArchivos S.A.* Recuperado el 19 de agosto de 2017, de <http://www.serviarchivo.com/#service>
- Superintendencia General de Entidades Financieras. (2005). *Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la clasificación de deudores*. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°238. Costa Rica. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa-vigente/documentos/Sugef%2001-05.pdf>
- Superintendencia General de Entidades Financieras. (s.f.). *SUGEF, Antecedentes (Sitio Web Oficial)*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/antecedentes_/
- Tomás, J., Amat, O., & Esteve, M. (2005). *Cómo Analizan las Entidades Financieras a sus clientes* (Tercera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Vargas, J., & Montero, H. (2015). *Instructivos para procesos de Archivo*. San José: Manual de Procedimientos, Banco Nacional de Costa Rica, Archivo General.