

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEJORA DEL PROCESO ENTRE BANCO
NACIONAL DE COSTA RICA E IMAS,
AMPARADO EN EL CONVENIO MARCO
DE COOPERACIÓN INTER
INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04
BANCRÉDITO-IMAS-BANACIO/73-2002.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL

ESTUDIANTE: YURI CARCACHE CASTILLO

TUTOR: JOHAN CASTRO


SAN JOSÉ, TIBÁS. 2º SEMESTRE 2021.

Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Yuri Carcache Castillo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 112110587 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial 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: MEJORA DEL PROCESO ENTRE BANCO NACIONAL DE COSTA RICA E IMAS, AMPARADO EN EL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04 BANCRÉDITO-IMAS-BANACIO/73-2002, 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 19 días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.

YURI MARGOTH CARCACHE
CASTILLO (FIRMA)
CASTILLO (FIRMA)



Firmado digitalmente por
YURI MARGOTH CARCACHE
CASTILLO (FIRMA)
Fecha: 2021.08.20 11:30:27
-06'00'

Firma del estudiante

Cédula 112110587

Carta del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 19 de agosto de 2021.

Estimados
Ingeniería Industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimados:

El estudiante Yuri Carcache Castillo, cédula de identidad número 112110587, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado MEJORA DEL PROCESO ENTRE BANCO NACIONAL DE COSTA RICA E IMAS, AMPARADO EN EL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04 BANCREDITO-IMAS-BANACIO/73-2002, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

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

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

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

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

Atentamente,



Johan Castro Vásquez
Cédula identidad 1 1228 0842
Carné Colegio Profesional N II23889

Carta del Lector/a

CARTA DE LECTOR

Tibás,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Ingeniería Industrial

Estimado señor

La estudiante YURI CARCACHE CASTILLO, cédula de identidad 1-1211-0587, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "MEJORA DEL PROCESO ENTRE BANCO NACIONAL DE COSTA RICA E IMAS, AMPARADO EN EL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04 BANCREDITO-IMAS-BANACIO/73-2002", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

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

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

Atte. ANTHONY ESTEBAN BEITA NAVARRO (FIRMA)

Firma

Nombre Ing. Esteban Beita Navarro.
Cédula 1-1069-0046
Carné IPI-27501

Firmado digitalmente por
ANTHONY ESTEBAN
BEITA NAVARRO (FIRMA)
Fecha: 2021.10.11
22:17:05 -06'00'

Autorización y uso (CENIT)

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

San José, 19 de agosto del 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Yuri Carcache Castillo con número de identificación 112110587 autor (a) del trabajo de graduación titulado MEJORA DEL PROCESO ENTRE BANCO NACIONAL DE COSTA RICA E IMAS, AMPARADO EN EL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04 BANCRÉDITO-IMAS-BANACIO/73-2002 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

YURI MARGOTH
CARCACHE
CASTILLO
(FIRMA)
Firmado digitalmente
por YURI MARGOTH
CARCACHE CASTILLO
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.20
11:39:49 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

Acta de aprobación

Subgerencia General de Desarrollo y Personas
Segmento Micro y Pequeña Empresa



04 de noviembre de 2020

Sres. Universidad Hispanoamericana.

Trabajo de tesis, Estudiante: Yuri Carcache Castillo.

Estimados (as) señores (as),

Por medio de la presente, se autoriza a la estudiante Yuri Carcache Castillo, cedula 112110587, a realizar su trabajo final de tesis, de la carrera Ingeniería Industrial, en el departamento de Micro y Pequeña Empresa, su aporte se realizará en el mejoramiento del proceso de Fideicomiso IMAS-BNCR.

Cordialmente,

Firmado digitalmente por
VICTOR EDUARDO
ACOSTA MUÑOZ (FIRMA)
Fecha: 2020.11.05
09:06:24 -06'00'

Victor Acosta Muñoz, **Director**
Segmento Micro y Pequeña Empresa



Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar a cumplir un objetivo más de mi vida con éxito

A mi hija: cada meta que te propongas se puede cumplir.

A mi familia que siempre me acompañaron en el cumplimiento de esta meta.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza de llegar a cumplir este objetivo.

A mi tutor Ing. Johan Castro que siempre me guio con su amplia experiencia y paciencia.

Y a cada compañero del Banco Nacional de Costa Rica que siempre tuvieron la mejor disposición de colaboración, especialmente a Don Victor Acosta, jefatura de Banca Desarrollo.

Contenido

Declaración Jurada	2
Carta del Tutor	3
Carta del Lector/a	4
Autorización y uso (CENIT)	5
Acta de aprobación	6
Dedicatoria	7
Agradecimientos	8
Contenido	9
Tablas y Gráficos	12
Tabla de imágenes	14
Acrónimos y siglas	15
Resumen Ejecutivo	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	18
1.1 Descripción general del proyecto	19
1.2 Identificación de la empresa o institución.	19
1.3 Planteamiento del problema.....	25
1.3.1 <i>Definición del Problema</i>	25
1.3.2 <i>Justificación del proyecto.</i>	26
1.4 Objetivo de la investigación	29
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	29
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	29
1.5 Alcances y limitaciones	30
1.5.1 <i>Alcances</i>	30
1.5.2 <i>Limitaciones</i>	31
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	32

2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera.....	33
2.1.1 Ingeniería industrial	33
2.1.2 Responsabilidad Social	34
2.1.3 Estadística	34
2.1.4 Calidad	37
2.1.5 Procesos	38
2.1.6 Mejora Continua	39
2.1.7. Productividad	39
2.1.8. Competitividad	41
2.1.9. Estandarización de proceso	42
2.1.10. Administración de proyectos	43
2.1.11. Ingeniería de Costos	44
2.2. Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto.....	45
2.2.1 DMAIC	45
2.3 Marco Conceptual referente al impacto del proyecto.	50
2.3.1 Diagrama causa efecto	50
2.3.2 Diagrama de flujo de procesos	53
2.3.3 Pareto.....	54
2.3.4 Lluvia de ideas	56
2.4 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes.....	56
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 Metodología para la definición del problema.....	60
3.1.1 Definición de la metodología como investigador	60
3.1.2 Definición del problema.....	60
3.1.3 Establecimiento de objetivos y alcances	61
3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto	62
3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio.....	63
3.4 Metodología para la implementación del proyecto.	64
3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.	64
CAPÍTULO IV. LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS	65
4.1 Análisis situación actual	66

4.1.1 Diagrama de flujo	67
4.1.2 Matriz RASCI	69
4.1.3 Descripción del proceso.....	71
4.1.4 Lluvia de ideas	73
4.1.5 Diagrama de Ishikawa.....	75
4.1.6 Tabla Multivoto.....	80
4.1.7 Diagrama de Pareto	82
CAPÍTULO V. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION	85
5.1 Descripción de Propuestas.....	86
5.1.1 Propuesta #1	87
5.1.2 Propuesta #2	96
5.1.3 Propuesta #3	101
5.1.4 Diagrama Gantt	105
5.1.5 Análisis económico del proyecto.....	106
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 Conclusiones	115
6.2 Recomendaciones	118
BIBLIOGRAFIA	120
ANEXOS.....	121

Tablas y Gráficos

Gráfico 1. Crecimiento de cartera.....	27
Gráfico 2. Crecimiento de cartera porcentual	28
Tabla 1.Herramientas para la definición del problema.....	61
Tabla 2. Herramientas para la definición de objetivos y alcances	62
Tabla 3. Herramientas para la medición y respaldo cualitativo	63
Tabla 4. Herramientas para la propuesta de mejora	63
Gráfico 3. Diagrama de flujo.....	68
Tabla 5. Matriz Rasci	69
Tabla 6. Descripción del Proceso.....	72
Gráfico 4. Lluvia de ideas Gerencial.....	73
Gráfico 5. Lluvia de ideas Ejecutivos.....	74
Gráfico 6. Diagrama de Ishikawa	75
Tabla 7. Tabla Multivoto.....	80
Tabla 8. Participantes lluvia de ideas	81
Tabla 9. Tabla Multivoto con porcentaje.....	82
Gráfico 7. Gráfico de Pareto.....	83
Tabla 10. Tabla de medición de puntos por producto.....	90
Tabla 11. Variables de crecimiento para ejecutivos con cartera	91
Tabla 12. Tabla resultados propuesta #1	92
Tabla 13 Costo de crédito atendido por ejecutivo.....	93
Tabla 14. Costo de crédito atendido por colaborador de productividad	94
Tabla 15. Diferencia de costos en crédito	95
Tabla 16. Créditos con mora mayor a 75 por liquidar	96
Tabla 17. Costo Reunión #1.....	106
Tabla 18. Costo Reunión #2.....	107
Tabla 19. Costo de Desarrollo de Procedimientos	108

Tabla 20. Costo de Desarrollo de Dashboard	109
Tabla 21. Tabla Inversión Inicial.....	109
Tabla 22. Tabla Gastos Recurrentes.....	110
Tabla 23. Tabla de Ahorro / Ganancias.....	111
Tabla 24. Historial de colocación crédito IMAS/BNCR	111
Tabla 25. Puntos de Mejora del Proceso.....	116

Tabla de imágenes

Imagen 1. Rating Bancario Centroamericano.....	20
Imagen 2. Organigrama General BNCR.....	23
Imagen 3. Organigrama Dirección Banca Desarrollo.....	24
Imagen 4. Objetivo de la Estadística	34
Imagen 5. Toma de Decisiones y Estadística.....	36
Imagen 6. La Productividad y sus componentes	40
Imagen 7. Factores críticos de la competitividad.....	41
Imagen 8. Diagrama causa-efecto metodología 6M y relación con el Diagrama de Pareto	50
Imagen 9. Diagrama de Ishikawa del tipo flujo de proceso.....	51
Imagen 10. Diagrama de Ishikawa del tipo enumeración de las causas.....	52
Imagen 11. Diagrama de flujo	53
Imagen 12. Diagrama de Pareto de primer nivel	54
Imagen 13. Estratificación por tipo de defecto.....	55
Imagen 14. Propuestas de Mejora	87
Imagen 15. Proceso de venta	89
Imagen 16. Bn Portal Corporativo	102
Imagen 17. Formulario SIVER (1)	104
Imagen 18. Formulario SIVER (2)	105
Imagen 19. Formulario SIVER (3)	105

Acrónimos y siglas

BNCR	Banco Nacional de Costa Rica
DMAIC	Definir, medir, analizar, mejorar, controlar
BCCR	Banco Central de Costa Rica.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica.
CGR	Contraloría General de la República.
FCD	Fondo de Crédito para el Desarrollo.
FIDEIMAS	Fideicomiso IMAS
FINADE	Fideicomiso Nacional para el Desarrollo.
FOFIDE	Fondo de Financiamiento para el Desarrollo.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer.
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio.
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
MYPE	Micro y Pequeña Empresa.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo.
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras.
TBP	Tasa Básica Pasiva del Banco Central
IMAS	Instituto mixto de ayuda social

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de grado, consiste en el análisis del proceso de crédito de IMAS/BNCR. Dentro de la institución IMAS, se encuentra el FIDEICOMISO IMAS constituido para ser garantía de créditos, dicho aval se le puede asignar únicamente a créditos que tengan como fin apoyar a emprendedores que no cuenten con ningún tipo de garantía, adicional a esto tienen que ser personas que cumplan con un perfil de pobreza parametrizado por IMAS.

En el año 2002 Banco Nacional e IMAS firman un convenio Inter Institucional, con el objetivo de unir esfuerzo en la atención de esta población, dentro del Banco se define al departamento de Banca Desarrollo como encargado de esta cartera, al pasar de los años el proceso de crédito se ha visto desactualizado, con falta de estandarización, teniendo como resultado, poco crecimiento en la cartera de colocación y procesos realizados de manera poco eficaz.

Tomando en cuenta que dentro de este proceso participan muchas partes, se toma la decisión de desarrollar la investigación bajo la metodología DMAIC, tomando como referencia importante, un trabajo en conjunto con varios departamentos en el desarrollo de lluvias de ideas que permitieron conocer diferentes puntos de mejora desde varios ángulos institucionales, logrando con esto conocer por medio de Pareto cuales eran las causas que tenían más peso para tomar decisiones que dieran impactos importantes dentro del proceso.

Como se puede observar en el desarrollo de esta investigación, adicional a documentar el proceso y a realizar el mapeo, se logra identificar mejoras importantes, con las cuales se permitió recuperar montos de créditos en mora, así como generar un proceso más productivo, reduciendo su costo, y generando herramientas que permitan

una administración de la información más ágil, y de esta manera contribuir a una toma de decisiones más ordenada.

Cada uno de estos emprendedores aportan un grano de arena a la economía del país, y alineado a la visión y misión del Banco, lo que se busca es una excelente atención y desarrollo de cada uno de estos proyectos.

Si una empresa está bien organizada dentro de sus procesos internos, se verá reflejado en la atención de sus clientes, que son en este caso el pilar de trabajo para el Banco Nacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción general del proyecto

El siguiente proyecto corresponde a una mejora del proceso entre Banco Nacional e IMAS, amparado en el CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL FIDEICOMISO 32-04 BANCRCÉDITO – IMAS-BANACIO/73-2002, dicho convenio (Véase Anexo 1) se especializa en la atención de clientes con características económicas de pobreza o pobreza extrema, que actualmente no cuentan con una garantía real para presentar ante una entidad financiera. El convenio permite que el IMAS brinde esa garantía, la cual después de un análisis de ficha técnica, se puede determinar si el cliente aplica para optar por el beneficio de la garantía e indicar el porcentaje de garantía que se le brinda, ya sea al 100% o menos, según perfil del cliente.

Con lo mencionado anteriormente, se estará trabajando bajo la línea de investigación de Operaciones Industriales, la cual corresponde al mejoramiento de procesos.

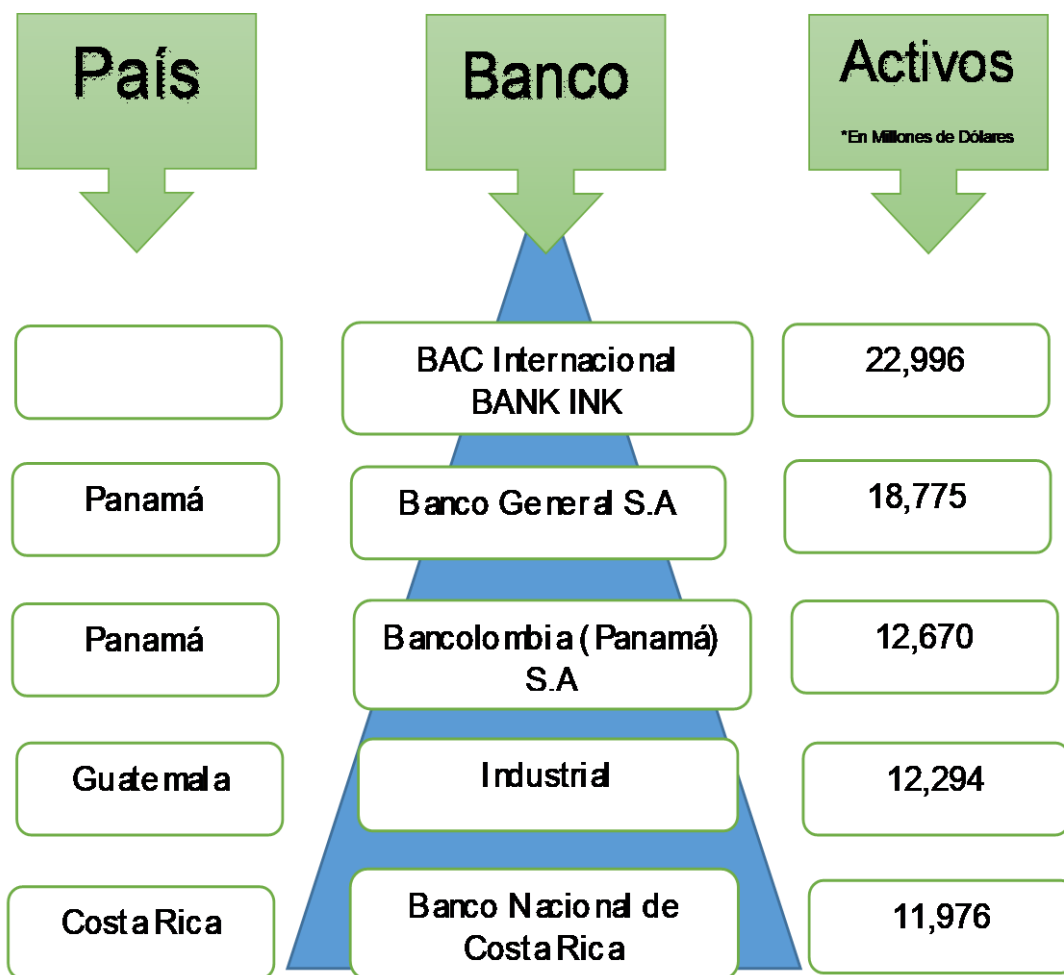
1.2 Identificación de la empresa o institución.

En sus inicios llamado Banco internacional de Costa Rica, en el año 1936 cambió su nombre al que conocemos hoy en día, Banco Nacional de Costa Rica, desde que se fundó, es una institución del Estado establecida por la Constitución Política, mediante el decreto N. °16 del 09 de octubre de 1914, durante estos años se logra vivir el cambio de Banca Privada a Banca Mixta lo que implicaba una importante participación económica del Estado.

El Banco Nacional de Costa Rica nace con una vocación de atención al sector agrícola y rural, aportando siempre al desarrollo, esta visión se ha conservado a través del tiempo y aún hoy es parte fundamental de su trabajo, aportando al país en el desarrollo financiero, social y económico.

Actualmente, el Banco Nacional se sitúa en el ranking de los bancos centroamericanos en la posición n.º 5 cómo lo podemos ver en la siguiente imagen:

Imagen 1. Rating Bancario Centroamericano



Fuente: Creación propia

Con el pasar de los años y la transformación de la banca en el país debido a la competencia y modernización, el Banco Nacional cambia e inicia abarcar áreas como negocios, Banca Personal, Banca corporativa, institucional, empresarial, pensiones y seguros.

A pesar de estas transformaciones, el Banco Nacional siempre ha marcado un papel fundamental en el desarrollo económico del país.

Para el año 1993, el Banco Nacional amplía su visión adaptando su programa de atención al productor agropecuario y ampliando su atención al pequeño empresario, aumentando las actividades económicas de su cartera: artesanía, industria, comercio y servicios.

En busca de su mejora continua, en el año de 1999, se forma el programa de atención a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) BN Desarrollo, que atiende al sector tanto en productos y servicios, así como el financiamiento, se inicia con el concepto de atención integral.

El programa nace con el nombre de BN Desarrollo para la atención a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), tanto en servicios financieros como apoyo empresarial, según acuerdo de la Junta Directiva General tomado en la Sesión 10.925, artículo 15, del 9 de julio de 1998, en el cual se acordó, integrar en un proyecto, las recomendaciones del informe denominado “Bases para la definición de una estrategia del Banco Nacional para la prestación de servicios financieros a la micro y la pequeña empresa”.

Hasta el día de hoy y a pesar de los múltiples cambios en los que el programa se ha visto involucrado, debido a la necesidad de renovarse y ser competitivos en el mercado, las políticas internas del Banco Nacional han sido consistentes para el apoyo de

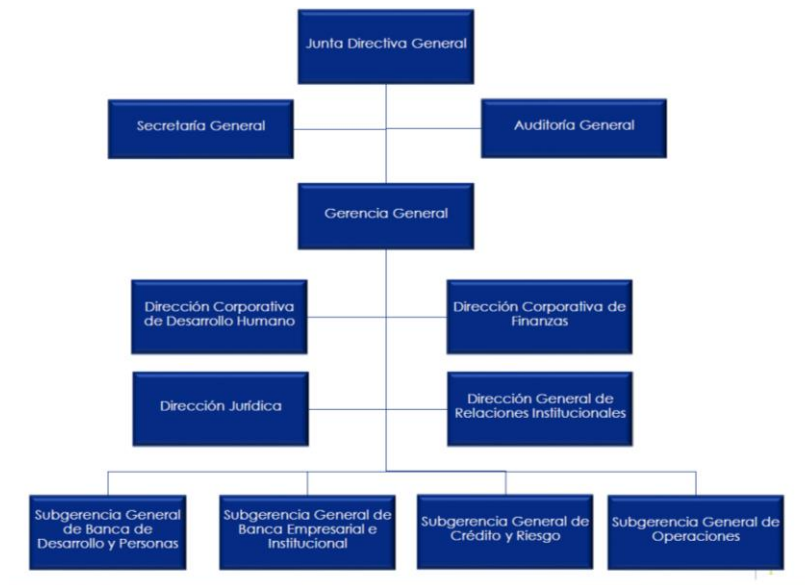
prestación de servicios bancarios y servicios no financieros, orientados a la atención de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Su principal fin es ayudar a las personas y empresas a desarrollarse y surgir, mejorando su calidad de vida, el programa BN Desarrollo está enfocado en el cliente, alineado a la sociedad, con características claves como innovación, crecimiento que se procura transmitir a los clientes por medio de varios proyectos que se desarrollan en educación financiera. Además, se apoya en las personas y empresas que desean superarse y se convierte en un referente nacional, así como en gestor de un programa reconocido internacionalmente, por ser pionero en atender las PYMES en Costa Rica.

Sumado a esto se busca la atención de personas que buscan el desarrollo de alguna actividad productiva, que se encuentren en situaciones de riesgo social, y esto se logra en convenios como lo es IMAS-BNCR.

Organigrama General Banco Nacional de Costa Rica.

Imagen 2. Organigrama General BNCR



Fuente: Estructura: aprobada por JDG, Sesión n°12.313, artículo 15, celebrada el 14 de enero del 2019

Organigrama de la Dirección de Desarrollo y Mujer, que es parte del cuadrante de la Subgerencia General de Desarrollo, quien es el Departamento encargado de la Administración del contrato del Fideicomiso IMAS-BNCR.

Imagen 3. Organigrama Dirección Banca Desarrollo



Fuente: Creación Propia

Misión: Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas ofreciendo servicios financieros de excelencia que fomenten la creación sostenible de riqueza.

Visión: ser el mejor banco en el país en servicio al cliente.

1.3 Planteamiento del problema.

1.3.1 Definición del Problema

Desde el año 2002, IMAS y Banco Nacional, realizaron la firma de un convenio, que se basa en atención de clientes en condiciones de pobreza que desarrollen proyectos productivos o de servicios en actividades agropecuarias, comercio, servicios, industria y turismo. Dichos usuarios (as) deben contar con una actividad productiva que tenga una ponderación mayor o igual al 70% de la valoración técnica de los criterios establecidos por la Unidad Ejecutora del Fideicomiso.

El objetivo de dicho convenio es dotar de garantía a cada uno de estos créditos que no cuenten con una, y dicha garantía se ejecuta después de 75 días de no pago. Es decir, si el cliente no paga, el aval que brinda el FIDEIMAS asume el monto de la deuda y le gira al banco el monto.

Sin embargo, a lo largo de estos años dicho proceso de crédito se ha desactualizado y desmejorado, esto en razón a que se incurre en los mismos pasos de un crédito fiduciario, cuando realmente este crédito no cuenta con fiador, por lo que se ejecutan más pasos para su aprobación y se involucran departamentos dando un trato de crédito fiduciario. En tal sentido, se ha identificado que este tipo de pasos de más afecta la eficiencia en tiempos de promesa de calidad al cliente, aumenta tiempos a nivel interno en procesos; lo que en consecuencia afecta de manera directa indicadores bancarios y disminuye rentabilidad, debido que el proceso incurre en gastos administrativos propios de un crédito normal.

El crédito cuenta con un perfil de riesgo bajo debido a que el 100% de la cartera cuenta con aval de IMAS, que tal y como se indicó anteriormente este aval se ejecuta en el caso de no pago, este punto fundamental en el mercado financiero debería dar la pauta para que el proceso de aprobación sea diferente en temas de análisis y etapas con respecto a un crédito regular.

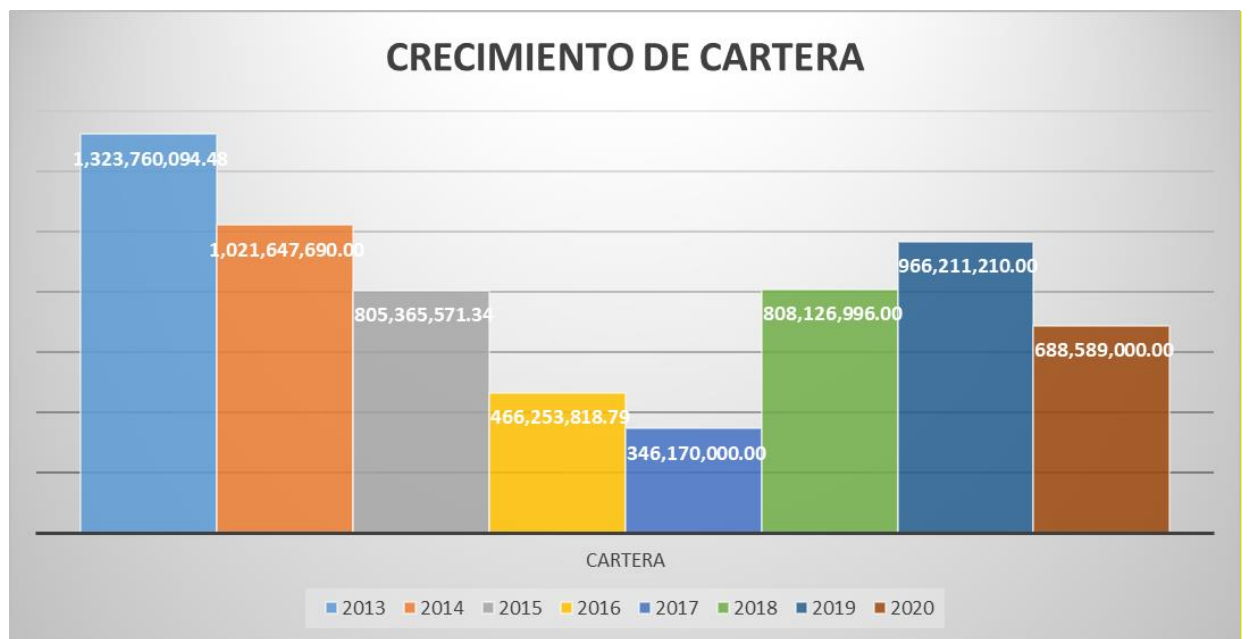
1.3.2 Justificación del proyecto.

Es importante indicar que actualmente la cartera de crédito de este programa genera una rentabilidad negativa, los clientes IMAS por su perfil financiero no son carterizables, es decir que su balance financiero no es rentable mantenerlo dentro de una cartera de ejecutivo para su debido seguimiento, creando así cargas de trabajo extras, ya que según marco legal que ampara dicho convenio, la atención de clientes IMAS se estará ejecutando únicamente por los ejecutivos de Desarrollo que se encuentren ubicados en oficinas del Banco Nacional.

Adicional el Banco Nacional cuenta con indicadores de crecimiento anual de cartera, promedio de 4.4% anual, a excepción del 2020, que a causa de la pandemia covid-19, el indicador se disminuyó a 3.5% anual.

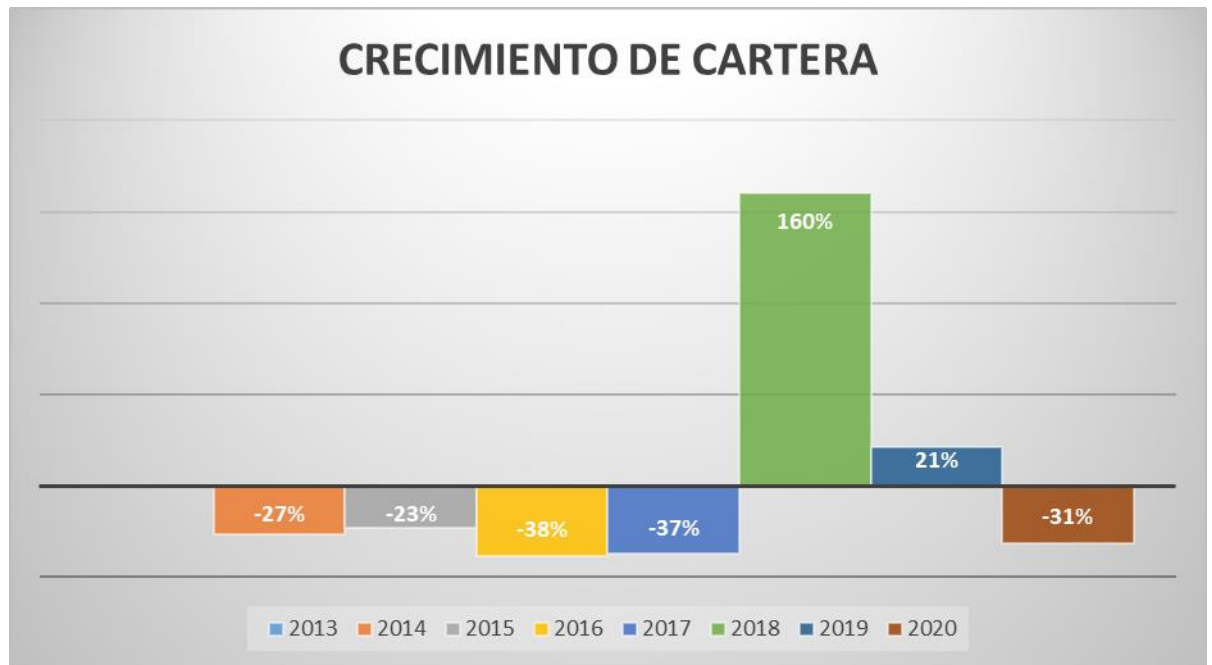
Así mismo se puede ver el comportamiento de la cartera en los últimos dos años:

Gráfico 1. Comportamiento de cartera



Fuente: Creación Propia

Gráfico 2. Cambio porcentual de cartera



Fuente: Creación Propia

Con esta información se logra observar como todas las deficiencias antes mencionadas afectan de manera directa con el cumplimiento de indicadores de crecimiento, así como de rentabilidad del proceso.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Mejorar y optimizar el proceso de crédito IMAS-BNCR, para lograr así el cumplimiento de indicadores de crecimiento anuales, rentabilizando el proceso mediante la eliminación de etapas y automatización de funciones. Dicha investigación se estará ejecutando durante el año 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir las principales causas de cada punto de mejora que se presente en el proceso IMAS-BNCR.
- Analizar y mejorar cada una de las etapas que se ejecutan para la aprobación de créditos con Fideicomiso IMAS.
- Medir los métodos de trabajo de cada parte involucrada, tanto IMAS como BNCR.

- Mejorar el proceso sumando análisis y conocimiento al proceso como primer objetivo.
- Controlar el proceso, por medio de desarrollos que permitan dar trazabilidad tanto a las solicitudes de crédito nuevas, así como también al comportamiento del programa.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Esta investigación se estará realizando en el Banco Nacional, en el departamento de Banca Desarrollo, se trabajará directamente en el convenio IMAS- BNCR donde se atienden créditos para inversión en actividades productivas y de desarrollo con aval del fideicomiso IMAS. Dicho trabajo se estará desarrollando en el periodo del año 2021.

Se estarán afectando procesos generales de aprobación de crédito, análisis socioeconómicos, así como también análisis de capacidad de pago, todos relacionados directamente con Banco Nacional de Costa Rica e IMAS.

Con la aplicación de herramientas de Ingeniería Industrial se estará buscando cuales son las causas del problema y buscar cada solución posible. De esta manera lograr realizar recomendaciones necesarias para el mejoramiento del negocio.

1.5.2 Limitaciones

Actualmente el convenio IMAS-BNCR está amparado bajo un marco legal, por lo que cualquier cambio a este convenio que implique cambios en el convenio firmado, se tiene que analizar por parte del departamento legal del BNCR así como también del IMAS.

Debido a la problemática mundial por la pandemia COVID-19, todas las sesiones de trabajo y reuniones se estarán realizando de manera virtual, esto debido a las limitaciones que la empresa nos indica para visitas presenciales.

Dentro de esta investigación se estarán realizando análisis sobre información con datos financieros sensibles, para lo cual se estará amparado para el tema de confidencialidad bancaria, estando sujetos a las indicaciones del Banco Nacional sobre qué información se podrá suministrar o incluso plasmar en el documento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera.

Facilitando la comprensión del siguiente trabajo, se unen a continuación criterios teóricos de varios autores, que están directamente relacionados a la carrera de Ingeniería Industrial y al desarrollo de esta investigación. La idea es que el lector tenga facilidad de lectura y análisis.

2.1.1 Ingeniería industrial

En sus inicios, el estudio de tiempos y movimientos eran el principal objetivo de la Ingeniería Industrial, sin embargo, con su evolución ha llegado a profundizar más sus estudios definiendo nuevas metodologías que permiten ampliar la solución de los problemas.

Actualmente la ingeniería industrial estudia los diseños, analiza los procesos, aplica técnicas especializadas, buscando mejorar procesos. Para el desarrollo de estas mejoras se trabaja en la instalación de sistemas que estén integrados, ya sea por personas, materiales y equipos.

Cuando realizamos el análisis del ingeniero industrial, lo podemos ver como un consultor interno, ya que sus funciones se pueden encontrar en todas las áreas de las compañías ocupándose de todo el sistema de producción, distribución y en algunas ocasiones de la gestión de ventas. (Vaughn, 1988)

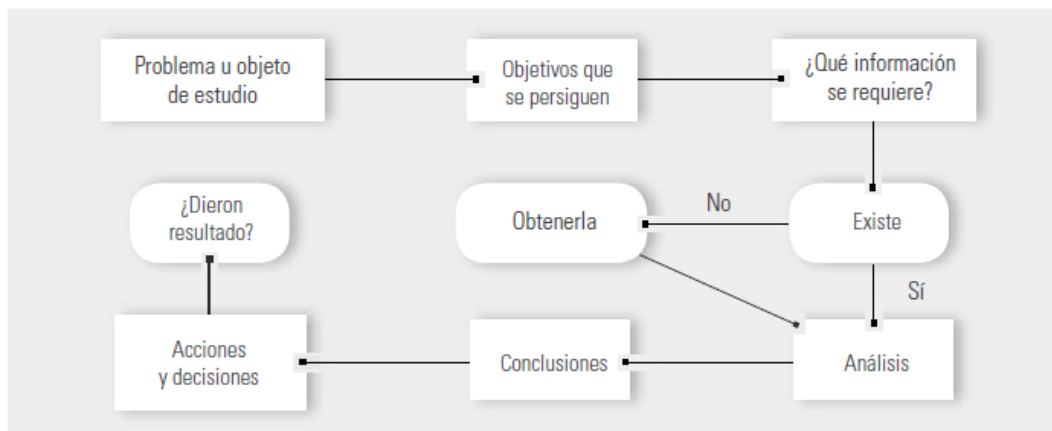
2.1.2 Responsabilidad Social

Basado en el compromiso que deben de tener las empresas a la contribución de la mejora de la calidad de vida, tomando en cuenta que el desarrollo sostenible de cualquier sociedad está directamente relacionado con el crecimiento económico, el balance ecológico y el desarrollo social y humano. (Gutiérrez, 2014)

2.1.3 Estadística

Por medio del siguiente gráfico, se puede observar el objetivo principal de la estadística:

Imagen 4. Objetivo de la Estadística



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.145).

Con un análisis del gráfico, podemos observar que el objetivo de la estadística es brindar una herramienta de información que permita tomar decisiones, e incluso satisfacer las necesidades de información de una población que así la requiera

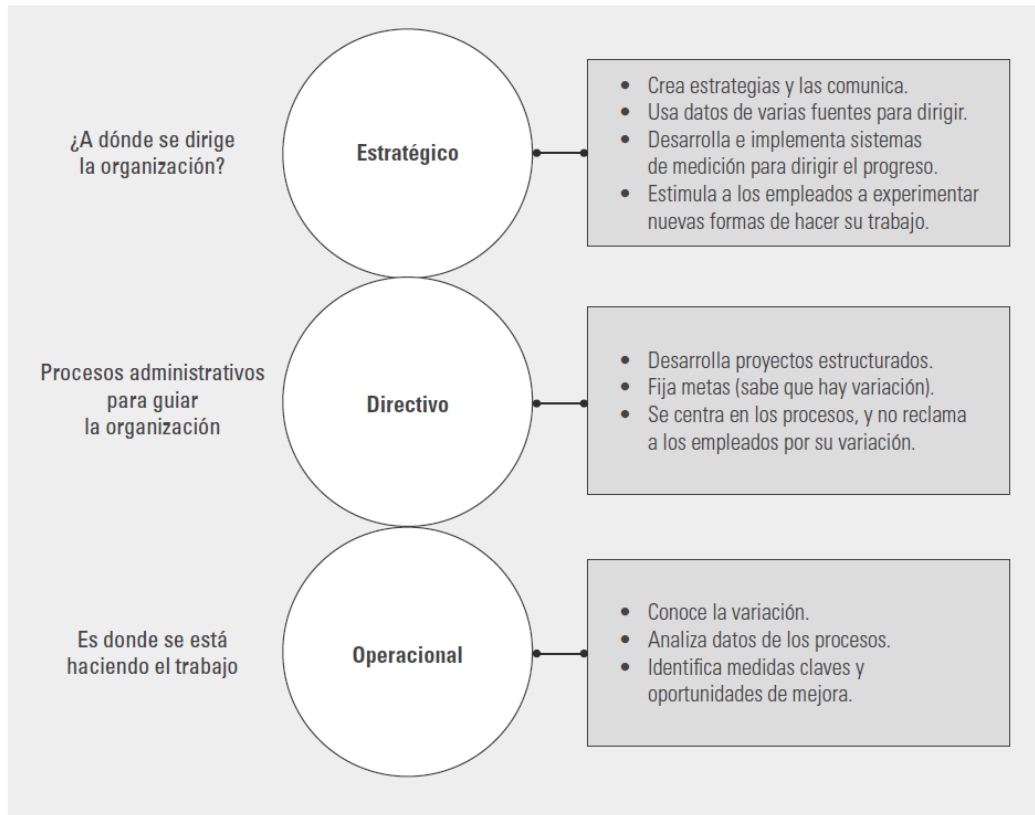
La estadística permite un amplio monitoreo de procesos, genera innovación y calidad al permitir registrar historial en cada proceso, basándose en la recolección de datos y tomando en cuenta la variación de los mismos. Las aplicaciones de técnicas estadísticas son importantes debido a:

- Conocer dónde, cuándo, cómo y frecuencia con la que se presentan los datos.
- Conocer y entender los datos y análisis de los mismos, de cada punto clave o área de mejora de la empresa.
- Generar un monitoreo eficaz que permita determinar en tiempos reales anomalías del proceso.
- Crear una planeación, ejecución y toma de decisiones de manera objetiva.
- Datos de los hechos ocurridos y evaluación de acciones de mejora.
- Priorizar hechos y causas reales.
- Análisis de manera lógica, sistemática y ordenada la búsqueda de mejoras.

Todos estos puntos mencionados anteriormente son aspectos fundamentales del “pensamiento estadístico”, siendo esto una filosofía de aprendizaje, basándose en la forma en que la gente adquiere información o conocimiento del proceso, a lo que podemos llamar aprendizaje y la manera en la que utiliza cada uno de estos datos.

En el siguiente cuadro se puede observar cómo el pensamiento estadístico puede influir en la toma de decisiones de las empresas. (Gutiérrez, 2014)

Imagen 5. Toma de Decisiones y Estadística



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.144-147)

2.1.4 Calidad

La calidad actualmente permite a cualquier empresa o producto en específico, ser influyente en el mercado, sin embargo, cuando se habla de calidad existen tantos factores a su alrededor que la pueden definir de diferentes maneras.

Según indica Gutiérrez: “Los procesos tienen variables de salida, los cuales, por lo general, deben de cumplir con ciertas especificaciones para que sea posible considerar que tal proceso funciona de manera satisfactoria. Analizar la calidad o habilidad de un proceso consiste en conocer la amplitud de la variación natural del proceso para una característica de calidad dada” (pág. 165), en este caso se hace referencia directa al tema de calidad dentro del proceso de creación de un producto o servicio, sin embargo, la evolución de las cosas nos lleva a un concepto aún más amplio. Podemos citar también a Juran (1990): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Tomando en cuenta estas definiciones podemos ver la calidad de manera gráfica obteniendo elementos que nos permitan generar el “valor para el cliente”:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Atributos del producto} + \text{imagen} + \text{relaciones}}{\text{Precio}}$$

- Atributos del producto: características del producto que influyen en su funcionamiento y su estética.
- Imagen: prestigio que pueda tener la organización según opinión del cliente e historia en el mercado.
- Relaciones: calidad que la empresa mantiene en las relaciones en general con todos sus actores.

- Precio: lo que el cliente paga por obtener el producto o servicio.
(Gutiérrez, 2014)

2.1.5 Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas mutuamente entre sí o que tengan algún tipo de interacción, transformando elementos de entrada en resultados.

Para facilitar el análisis se puede dividir los procesos en tres grupos:

- Procesos Estratégicos: Planificación, Organizar, y controlar los recursos, también definir, orientar y exigir la política, métodos, y estrategias de la organización.
- Procesos Operativos: se conocen también como procesos claves, son fundamentales para la cadena de valor del proceso.
- Procesos de apoyo: Actividades secundarias de la cadena de valor.
(Gutiérrez, 2014)

2.1.6 Mejora Continua

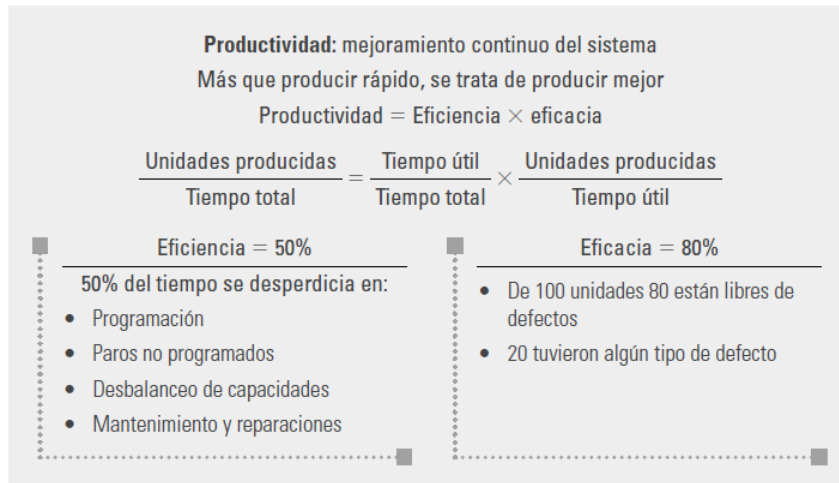
Se puede analizar como una filosofía que intenta aumentar la calidad de un producto o servicio, es utilizado mayormente para optimizar recursos, se habla de que una empresa que tiene un sistema de mejora continua puede trabajar bajo las siguientes características importantes:

- Procesos documentados: permite estandarizar procesos y que todos los involucrados conozcan sus detalles.
- Sistemas de medición: permite conocer metas y resultados.
- Participación del equipo de trabajo completo: al final estas personas son las que conocen el proceso de principio a fin y lo viven y trabajan todos los días. (Ripoll, 2010)

2.1.7. Productividad

La productividad se conoce como el resultado de los recursos que se invierten y los resultados que se obtienen, cuando se habla de aumento en la productividad se considera que se mejoraron los resultados con los recursos que se invirtieron.

Imagen 6. La Productividad y sus componentes



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.22)

Del concepto de productividad se desprenden tres palabras claves:

- Eficiencia: conocido como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos que utilice para lograrlo. Es importante mencionar que la eficiencia me exige la reducción o eliminación de desperdicio de recursos, es decir la optimización de los recursos.
- Eficacia: utilización de recursos para la meta trazada, es decir lograr el plan.
- Efectividad: lograr el alcance de todos los objetivos planteados, es decir llevar a plena ejecución todo el plan. (Gutiérrez, 2014)

2.1.8. Competitividad

Se puede definir como la capacidad que tiene una empresa de diseñar y generar productos y servicios de una mejor manera que sus competidores, tomando en cuenta que el cliente puede elegir el producto o servicio que llene mejor sus expectativas, es necesario que las empresas logren investigar que requiere el usuario, de esta manera lograr abarcar el mayor mercado posible. (Gutiérrez, 2014)

Imagen 7. Factores críticos de la competitividad



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.16-17)

2.1.9. Estandarización de proceso

Se trata de unificar cada proceso que puede tener una empresa, con el fin de crear patrones para cada una de las actividades más variadas. De esta manera todos los involucrados en el proceso estarían siguiendo las pautas del trabajo.

La idea es garantizar que todos los documentos se manejen de una misma manera sin importar quien lo realice. Cuando se logra una correcta estandarización, se logra llevar a cabo estándares de calidad mayor, más estables, sin importar la persona que ejecute el proceso.

Para la implementación de una estandarización de procesos es recomendable llevar a cabo algunos pasos, ya que estamos hablando de una estrategia que necesita tiempo de implementación:

- Hacer un mapeo de procesos
- Involucrar a todos los equipos
- Documentar procesos
- Entrenar empleados
- Realizar análisis y monitoreo constante. (Pacheco, 2017)

2.1.10. Administración de proyectos

La administración de proyectos permite aplicar conocimientos, herramientas y técnicas relacionadas con la actividad del proyecto para cumplir con los requisitos que presenta el proyecto.

Una técnica para el desarrollo de administración de proyectos es agrupar de manera lógica los diferentes procesos que integran el proyecto, en los siguientes cinco grupos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo, control.
- Cierre.

Cuando se administra un proyecto se puede incluir aspectos como:

- Identificar requisitos del proyecto.
- Conocer expectativas de las personas interesadas en la planificación y ejecución del proyecto.
- Mantener una comunicación fluida entre las partes participantes del proyecto.
- Seguimiento a cada integrante del equipo para presentar entregables
- Conocer las limitaciones del proyecto tales como: alcance, calidad, presupuesto, tiempo, etc.

Cada uno de estos puntos antes mencionados son interrelacionados entre sí, es decir si alguno varía, es posible que otros puntos se vean afectados.

Debido a los altos cambios que se puedan experimentar a lo largo del desarrollo de un proyecto, implica trabajar en la mejora continua y constante control. Conforme se avanza y se cuenta con información más precisa en cuanto a presupuesto mejora se puede trabajar de una manera más detallada. (Project Management Institute , 2013)

2.1.11. Ingeniería de Costos

Con ayuda de funciones básicas de planeación y control, la ingeniería de costos realiza estimaciones de cada punto que fundamente un presupuesto. Este concepto permite a sus usuarios realizar análisis económicos-financieros para conocer la factibilidad y rentabilidad de un proyecto. (V., 2016)

2.2. Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto.

2.2.1 DMAIC

Buscando el mejoramiento constante de procesos, pensando en ahorros o maximizar resultados y tiempos de respuesta, se generan metodologías para la administración y ejecución de proyectos, la metodología DMAIC cumple esa función, y ha sido el pilar sobre el cual se ha desarrollado este proyecto.

Dicha metodología está compuesta por 5 pasos que se definen a continuación:

Definir el proyecto (D)

Iniciando en la etapa de Definir, se enfoca en el proyecto, se delimitan y sientan bases de estudio para el desarrollo, se definen fronteras, defectos, formato del equipo requerido, impacto estimado y aprobación por parte de los encargados.

Los principales objetivos de esta etapa consisten en identificar y validar las áreas de mejora, y conocer todos los requerimientos de los clientes y proceso.

Se busca el desarrollo de proyectos en áreas de mejora de alto impacto, para el mejor desarrollo de la metodología, por ejemplo: reducción de defectos, mejoras en un flujo de proceso o ligado con el cliente directamente y su satisfacción, el estimado de desarrollo en plazo se encuentre entre los 3 y los 6 meses.

Realizar el diagrama del proceso: fundamental este punto para poder realizar un análisis gráfico de la situación inicial del proyecto, el diagrama se puede trabajar con un diagrama PEPSU, de flujo o mapeo de proceso a un nivel macro o intermedio. En el

momento de elección de métricas e instrumentos para análisis, es importante asegurarse que se están tomando en cuenta lo que el cliente desea, buscar variables críticas relacionadas directamente con el desempeño y calidad del proceso.

Medir la situación actual (M)

Como su nombre lo dice, en esta etapa se trabaja en la medición, por medio del desarrollo de mapeo de proceso para conocer sus entradas y salidas, así como establecer de manera clara las métricas que se estarán utilizando en el desarrollo de la mejora.

En esta etapa es fundamental la recolección de información, para conocer el desempeño del proceso.

Algunas herramientas que se utilizan en este proyecto son:

- Mapeo de procesos a un nivel detallado.
- Métodos para realizar estudios de repetitividad y reproducibilidad y otras técnicas estadísticas.
- Medición de la capacidad del proceso.
- Métricas seis sigma.

Analizar las causas Raíz (A)

En este punto el equipo utilizara análisis para conocer las causas que están generando los errores, para iniciar con las mejoras. También se trabaja en las causas verdaderas y se dejan de lado las posibles.

Aquí inicia el desarrollo de un plan que se continuará en la siguiente fase.

Una de las técnicas que se puede utilizar para el desarrollo de esta etapa, en la metodología de los 5 porqués para poder encontrar la causa principal.

Para esta etapa se recomienda en uso de herramientas tales como:

- Lluvia de ideas.
- Diagrama de Ishikawa
- Pareto de segundo nivel
- Estratificación
- Cartas de control
- Mapeo de procesos
- Cinco porqués
- Despliegue de la función de calidad para relacionar variables de entrada con variables de salida.
- Diseño de experimentos
- Pruebas de hipótesis
- Diagramas de dispersión.

Entre otros.

Mejorar (M)

La idea principal de esta etapa es lograr mejorar, proponer ideas de mejoras innovadoras que puedan dar soluciones a todas las causas ya analizadas anteriormente.

Lo mejor es lograr definir algunas opciones de solución y no solo basarse o centrarse en una, esto brinda la posibilidad de atacar el problema de una manera más eficaz y completa. La gran clave de esta etapa es generar soluciones que logren atacar el problema y sus causas y no el efecto que estas puedan generar en el proceso.

Se valora también un cambio de enfoque administrativo para poder contar con aceptación a las nuevas propuestas, esto se torna en algo fundamental para su correcta aplicación.

En esta etapa podemos utilizar diversas herramientas:

- Lluvia de ideas
- Técnicas de creatividad
- Hojas de verificación
- Diseño de experimentos
- Poka-yoke.

Controlar para mantener la mejora (C)

Siendo esta la última etapa del ciclo, da inicio una vez que se alcanzaron todas las mejoras deseadas, el principal objetivo es lograr mantener estas mejoras, es decir controlar todas las X vitales y se cierra el proyecto.

El éxito de esta etapa lo genera el buen desarrollo de las etapas anteriores, si se realizaron correctas estrategias de cambio, y se definieron correctamente los puntos a evaluar para seguimiento, esta etapa de control se torna más precisa.

La palabra principal de esta etapa es Mejora Continua, se tienen que tener claros los límites a evaluar del proceso, y a largo plazo brindar seguimiento para que cada indicador, se encuentre dentro de los límites.

El principal reto es que cada una de las mejoras aplicadas, soporte el paso del tiempo y que, con cada inicio de ciclo de mejora, estas medidas puedan avanzar en temas de mejoramiento y control.

Por último, es importante que los proyectos que cuentan con este tipo de desarrollo, se logren cerrar y dejar evidencias de los cambios efectuados y logros, logrando con esto dejar evidencia que se puede utilizar como aprendizaje en proyectos futuros, además que el paso a paso logra que un nuevo análisis del proceso sea más efectivo y directo sobre posibles nuevas fallas. (Desconocido, 2021)

2.3 Marco Conceptual referente al impacto del proyecto.

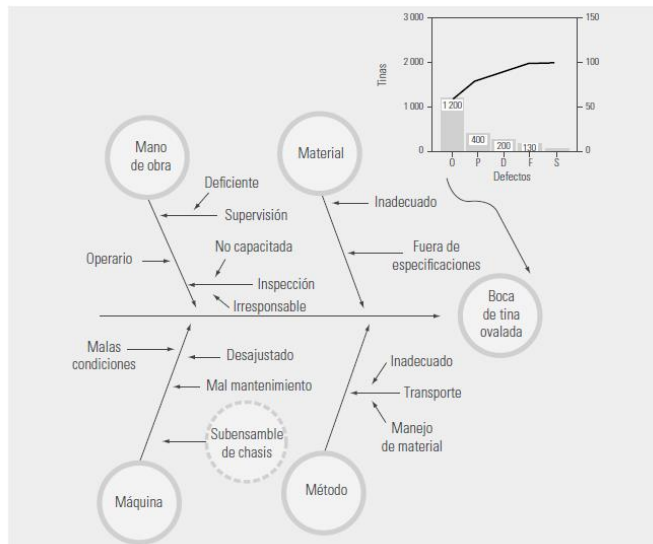
2.3.1 Diagrama causa efecto

El diagrama causa efecto, permite identificar las causas que generan el problema, una vez que el problema principal esté bien identificado.

De acuerdo al orden de las causas en el gráfico y a la manera en cómo se logran buscar, se recomiendan varias metodologías para su desarrollo:

Método de las 6M: las causas se agrupan en seis grupos: Métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente, cada una de estas ramas son altamente influyentes en el proceso, por lo que es normal que las causas están relacionadas directamente a estos 6 puntos.

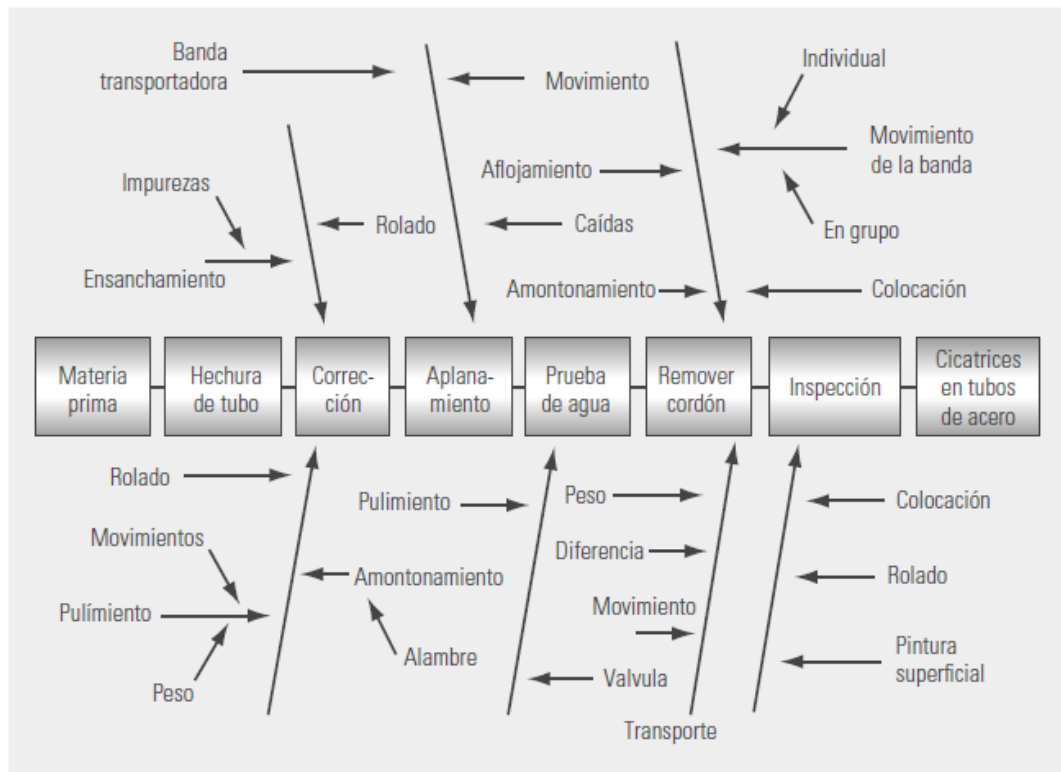
Imagen 8. Diagrama causa-efecto metodología 6M y relación con el Diagrama de Pareto



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.193)

Método de flujo de proceso: se anotan las etapas del proceso y por cada etapa, se anotan los factores que pueden estar influyendo en el problema.

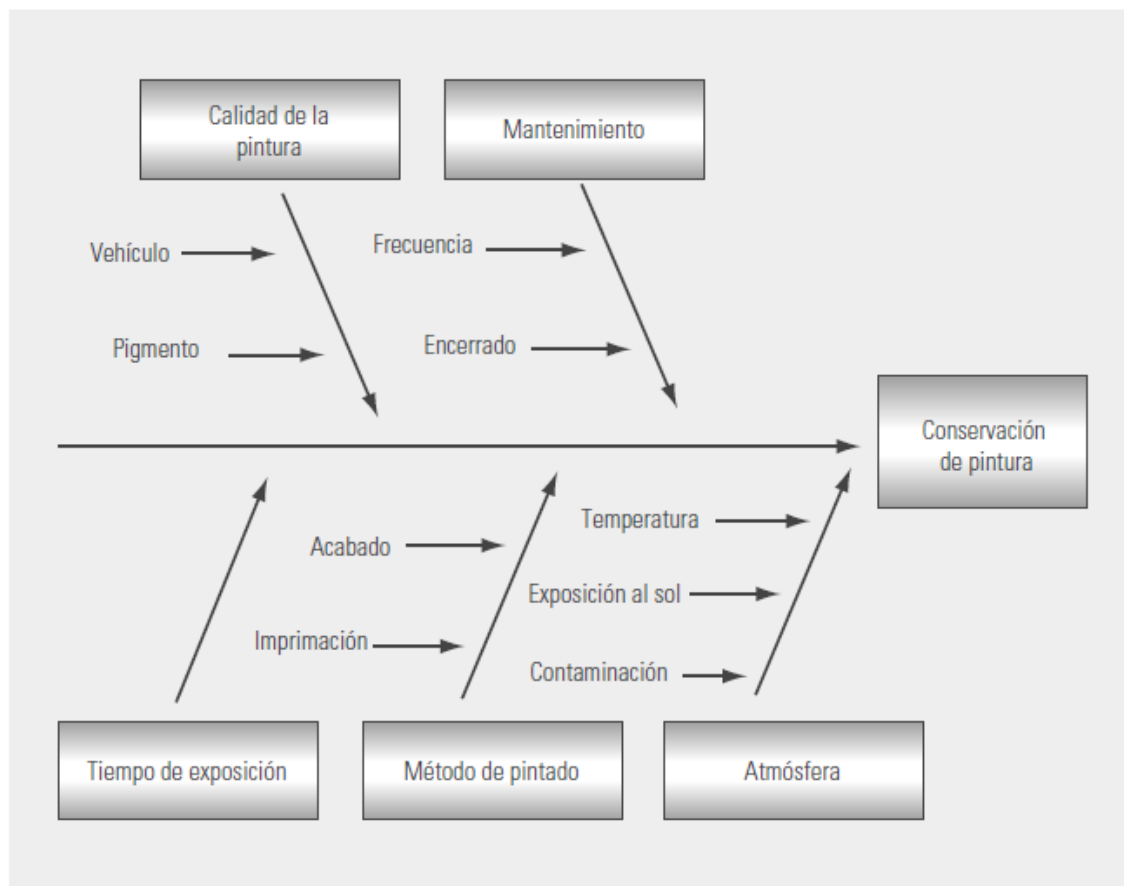
Imagen 9. Diagrama de Ishikawa del tipo flujo de proceso



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.196)

Modo de estratificación o enumeración de causas: analiza las causas potenciales, sin agrupar en las 6M, su fin principal es atacar causas reales y no probabilidades, este tipo de análisis permite crear un análisis directo de las posibles causas. (Gutiérrez, 2014)

Imagen 10. Diagrama de Ishikawa del tipo enumeración de las causas

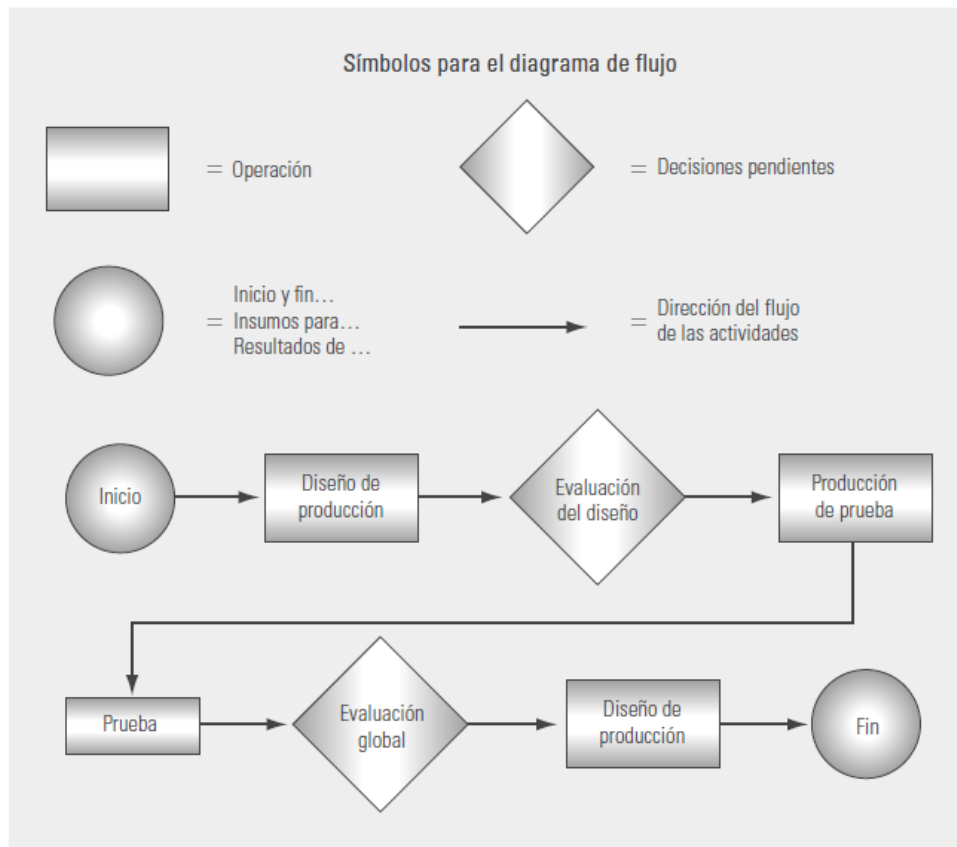


Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.196)

2.3.2 Diagrama de flujo de procesos

El diagrama de flujo es una representación gráfica del proceso, cada uno de los pasos o actividades, entre estos, transportes, esperas, inspecciones, almacenamientos y toda actividad relacionada al proceso.

Imagen 11. Diagrama de flujo



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.200)

Su principal función es lograr mostrar la relación que tienen las actividades entre sí, y poder brindar la posibilidad de realizar cambios en el proceso para una mejora.

(Gutiérrez, 2014)

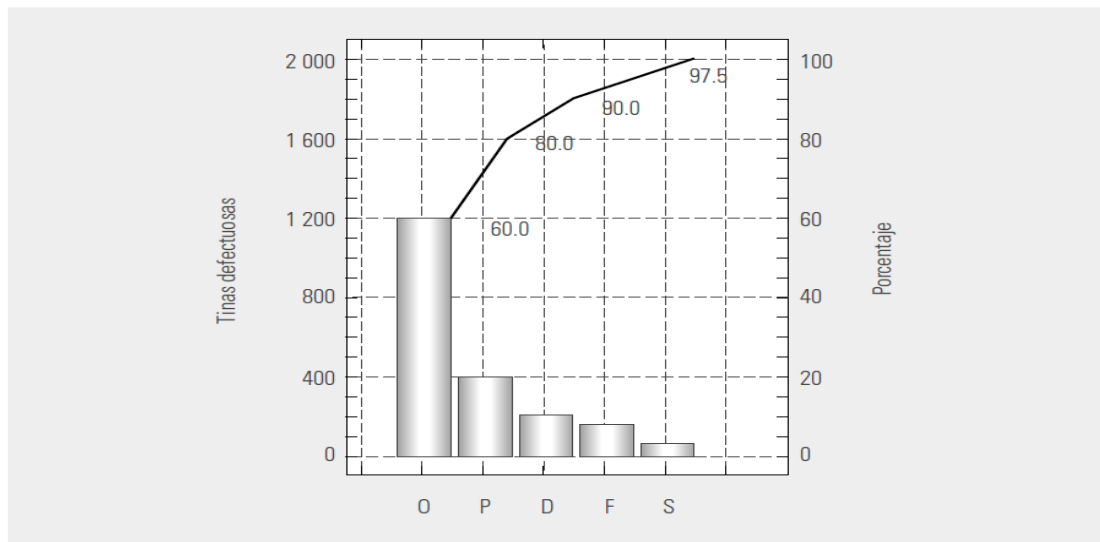
2.3.3 Pareto

Pensar que se pueden solucionar todas las variables de un problema es poco real, es por esto que utilizar herramientas que nos permitan priorizar es importante para el desarrollo de puntos de mejoras. El diagrama de Pareto es un gráfico de barras que permiten un estudio categórico de acuerdo a las áreas de mejora elegidas.

Este diagrama se basa en el antiguo principio de Pareto, en el cual se reconocen la menor cantidad de elementos (20%) que puedan generar la mayor parte del efecto (80%), el porcentaje que está fuera genera un efecto casi nulo.

En la mayoría de ocasiones en las empresas cuando se ataca ese 20% se logran grandes resultados.

Imagen 12. Diagrama de Pareto de primer nivel



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.180)

Algunas recomendaciones para elaborar un diagrama de Pareto:

- Conocer el conflicto y definir los límites del área de mejora, tener claro cuál es el objeto y a partir de esto definir el Diagrama de Pareto que voy a realizar para alcanzar mis objetivos.
- Tomando en cuenta el punto anterior, se definen los datos que necesito consolidar para la creación del Pareto.
- Cuando la información se obtiene de reportes anteriores, es necesario definir los periodos sobre los cuales se estará trabajando.
- Una vez que se obtengan los datos, es necesario, para realizar el análisis, una construcción de una tabla donde se cuantifique la frecuencia de cada efecto, su porcentaje y demás información.

Imagen 13. Estratificación por tipo de defecto

Tipo de defecto en las piezas	Número de defectos	Porcentaje	Número acumulado	Porcentaje acumulado
Rasguños superficiales	119	62.63	119	62.63
Ruptura	37	19.47	156	82.11
Incompletas	13	6.84	169	88.95
Forma inapropiada	12	6.32	181	95.26
Otros	9	4.74	190	100.00

Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág.183)

Se inicia con la construcción de una gráfica de barras para representar los datos, dando prioridad a la categoría por su peso.

- Con la información del porcentaje acumulado, graficar una línea acumulada.
- Etiquetar el diagrama de Pareto con datos como título, periodo, área de trabajo.
- Interpretar el gráfico de Pareto y en caso de que existe un área que predomina, realizar un Pareto de segundo nivel para localizar los problemas propios del área. (Gutiérrez, 2014)

2.3.4 Lluvia de ideas

En el desarrollo de este proyecto, intervienen varias instituciones, así como algunos departamentos que pertenecen a estas instituciones. Escuchar ideas de todos los involucrados es importante, para el desarrollo de diferentes puntos de vista y escenarios.

Existe para esto una técnica conocida como sesión de lluvia o tormenta de ideas, la cual consiste en generar por medio de un pensamiento creativo que cada miembro del equipo participe de manera libre y aportando ideas sobre un tema o problema determinado. (Gutiérrez, 2014)

2.4 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes.

Como parte importante de un proyecto de investigación, es poder tener antecedentes que refuercen métodos, tendencias, que permitan conocer de una manera amplia problemáticas similares y abordajes que se pudieron trabajar.

Tomar conocimientos de experiencias anteriores en mejoramiento de procesos, es fundamental para el fortalecimiento de este trabajo.

Con base en lo descrito anteriormente, se realizó la investigación de dos trabajos relacionados con mejoramientos de procesos, se detallan a continuación:

El trabajo realizado en el año 2020 denominado “Mejora del proceso de la tramitología para la obtención de una licencia comercial en la Municipalidad de Tibás”, en dicha investigación se puede observar como un proceso desactualizado y sin seguimiento, puede caer en temas importantes de reprocesos, tareas innecesarias, que afectan directamente el tiempo de respuesta, en este caso de los clientes de la Municipalidad, se puede observar gran similitud en procesos que se convierten obsoletos, pero bien están amparados bajo algún marco legal, o bien tienen estar sujetos a alguna ley. Tomar decisiones sin afectar otros departamentos y siempre bajo los temas legales que permiten el desarrollo de propuestas de mejora que generen impacto.

En segundo plano se buscó un poco de referencias en temas de servicio y satisfacción al cliente, para lo cual se cita el trabajo desarrollado en el año 2019, el Instituto Costarricense de Electricidad, y que lleva por título “Diseño e implementación de una propuesta de mejora en el área de soporte comercial de electricidad del ICE”, se puede analizar en su desarrollo, la importancia para una institución, que sus clientes cuenten con procedimientos de atención adecuados a sus necesidades, como se detalla también en la redacción del problema, varias de sus principales problemáticas están directamente relacionadas a normativas de entidades externas que los supervisan. Debido a la falta de personal, los colaboradores actuales se sienten presionados y

desmotivados por sus cargas de trabajo, y adicional a esto desconocen metas y procedimientos de atención, ya que en la mayoría de los subprocesos estos manuales no existen.

Dentro de su objetivo principal, habla de satisfacción al cliente, buscando relación con la investigación que se está desarrollando, se puede anotar que parte de los problemas descritos anteriormente en esta investigación, cada uno afecta de manera directa a la satisfacción de los clientes, usuarios del producto de crédito IMAS, se puede concluir que cuando cada uno de los puntos de mejora se logre cubrir con propuestas adecuadas y ejecutables, se estará impactando de manera positiva uno de los grandes pilares para las empresas de servicios, como lo son sus clientes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología para la definición del problema

3.1.1 Definición de la metodología como investigador

Según la escuela de Ingeniería Industrial, de la Universidad Hispanoamericana, esta investigación se puede clasificar en la línea de investigación de operaciones industriales, aquí se pueden ubicar proyectos dedicados a la optimización de procesos y operaciones, mejora y optimización de la productividad y efectividad de los procesos productivos y de servicios, sistemas de mejora de eficiencia, eficacia y efectividad de operaciones industriales, siendo estos puntos de estudios los que se desarrollan en esta investigación.

Como parte principal del desarrollo, se utilizó la metodología DMAIC para desarrollar causas y consecuencias principales que generan puntos de mejoras dentro del procedimiento de Credito con fideicomiso IMAS-BNCR.

3.1.2 Definición del problema

Para la definición del problema, se utilizó principalmente herramientas relacionadas con las etapas del DMAIC, Definir y medir.

Se analizó información de alcance de metas, tiempo de respuesta a clientes, esto en consecuencia de un proceso desactualizado.

En reuniones con los usuarios principales del proceso que son los ejecutivos, encargados de análisis y colocación del producto, se trabajó una lluvia de ideas que permita conocer que puntos están generando fallos en el proceso, anotar prioridades y poder gestionar una mejora.

Se logró un análisis de data importante, que incluía temas como crecimiento de cartera, mora, alcance de indicadores.

Este procedimiento de Credito, al ser parte de dos instituciones, está bajo la firma de un convenio legal, para lo cual se realizó análisis de los términos legales, conociendo de esta manera que puntos de mejora estarían afectando este marco legal.

Tabla 1.Herramientas para la definición del problema

	Herramienta	Descripción actividad
1	Focus Group	reunión con encargados de programa, ejecutivos y encargados de dirección de productos de Credito.
2	Análisis de Data	Se revisa historial de cartera para conocer alcance de indicadores.
3	Análisis Marco Legal	Análisis convenio marco legal IMAS-BNCR

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Establecimiento de objetivos y alcances

Al establecer objetivos y alcances, es necesario tomar en cuenta tiempos que la empresa pueda tener para desarrollo de proyectos, así como también de las limitaciones de Información o confidencialidad.

Se realizó una recolección importante de lluvias de ideas con los usuarios principales del proceso, que son los ejecutivos encargados de analizar y tramitar cada solicitud, es importante lograr optimizar el proceso, debido a que cada colocación es remunerada por medio de comisiones mensuales.

Por medio de una matriz RASCI se conocieron las verdaderas responsabilidades de cada uno de los involucrados.

Tabla 2. Herramientas para la definición de objetivos y alcances

	Herramienta	Actividad
1	Calculo de tiempo disponible para el proyecto.	Según indicaciones internas de la institución
2	Definición de plazos y metas para el proyecto.	Plazos ya establecidos para el desarrollo de la investigación
3	Lluvia de ideas	Reunión con usuarios de proceso para conocer cuellos de botella, y posibles fallos
4	Matriz RASCI	Permite conocer cada integrante del proceso y cada una de sus responsabilidades y límites dentro del proceso

Fuente: Elaboración propia

3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto

Como bien lo indica la etapa del DMAIC, Medir, se debe de medir el desempeño actual del proceso, para esto es necesario la definición y descripción de proceso, para ello se logró desarrollar un escenario actual por medio de diagrama de flujo que permitió conocer todas las partes involucradas y como está constituido el proceso.

También se realizó un Ishikawa para conocer la prioridad de atención después de la lluvia de ideas.

Se desarrolló también un análisis de la capacidad del proceso y tiempos de respuesta en la atención de la demanda vrs las cargas de trabajo de los ejecutivos, tomando en cuenta los costos de cada una de las partes del proceso relacionadas.

Tabla 3. Herramientas para la medición y respaldo cualitativo

	Herramienta	Actividad
1	Diagrama de flujo	Conocer el estado actual del proceso
2	Ishikawa	Priorizar puntos de mejora
3	Capacidad del proceso	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio.

La etapa de mejora de un proceso inicia una vez analizado todo el escenario actual, se necesita validar la mejora que se aplicó y para ello se desarrollaron pruebas piloto en la ejecución del nuevo proceso de crédito.

Se trabajó un rediseño del proceso, esto incluye eliminación de etapas que eran obsoletas y estaban desmejorando los tiempos de respuesta del proceso.

La redacción de un procedimiento, con el detalle de cada formulario a utilizar y sus pasos respectivos, permitirá estandarizar el proceso sin importar su usuario.

Tabla 4. Herramientas para la propuesta de mejora

	Herramienta	Actividad
1	Pruebas piloto	Permitirán conocer si los nuevos cambios funcionan en la practica
2	Rediseño del proceso	
3	Desarrollo de documentación del proceso	

Fuente: Elaboración propia

3.4 Metodología para la implementación del proyecto.

Se trabajó a nivel institucional una campaña informativa a los usuarios de proceso, donde por medio de material gráfico se les indica las nuevas etapas del desarrollo de la colocación del crédito.

Adicional se trabajó en capacitaciones virtuales, pregrabadas, para que los usuarios tengan material disponible para utilizarlo cuando así lo requieran.

Dentro de la intranet institucional, se estableció un sitio donde puedan encontrar toda la documentación, y adicional se habilitó una cuenta de correo para consultas relacionadas a IMAS.

3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.

Tomando en consideración que esta es una de las partes más importantes del DMAIC, ya que le da ese aspecto de mejora continua al proceso analizado, se buscó con esta investigación, la sistematización de la mayoría de etapas, así como establecer controles por medio de indicadores que permitan conocer datos importantes como crecimiento de cartera y alcance de indicadores de crecimiento, indicadores de mora temprana, permitiendo tener una cartera sana y aplicando cobros de subsidios a tiempo.

CAPÍTULO IV. LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS

4.1 Análisis situación actual

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa, y que esto permita realizar un orden de ideas para la toma de decisiones, se implementaron herramientas ingenieriles que permitieron dar a conocer ampliamente los puntos de mejora sobre los cuales se pueden trabajar.

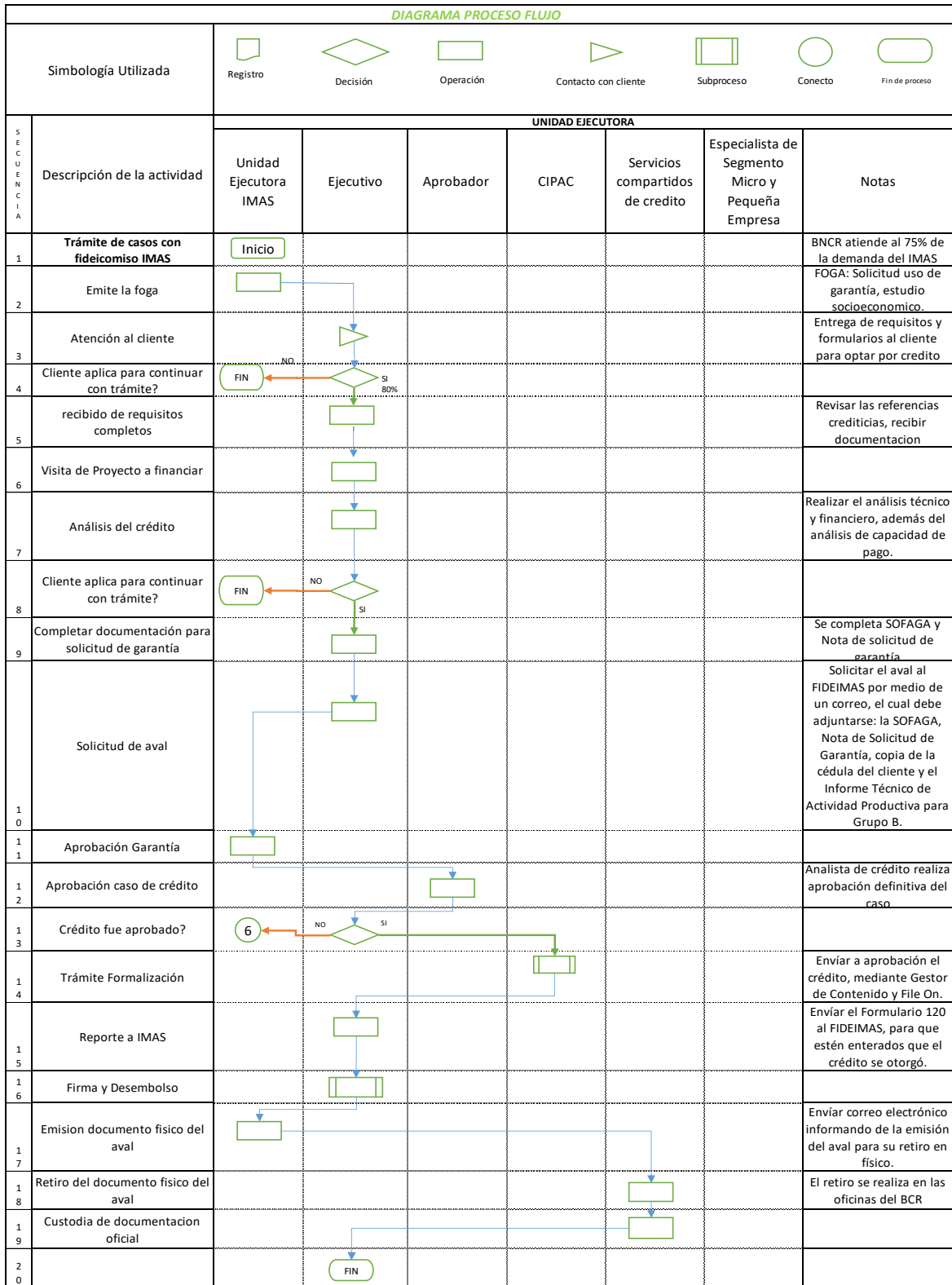
Es importante saber que para este capítulo se desarrollaron las etapas de la metodología DMAIC, medir y analizar, y con las herramientas aplicadas se logró definir cuáles son los puntos principales que están afectando al proceso de crédito IMAS/BNCR, que han generado que el proceso se haya convertido en un convenio obsoleto, y que incluso el indicador de crecimiento de cartera se haya disminuido al pasar del tiempo y el indicador de mora por el contrario haya crecido.

El desarrollo de este capítulo cuenta con la colaboración de varios departamentos y usuarios del proceso, que se estarán detallando, es importante recalcar que para el mejoramiento del proceso es fundamental poder unir criterios de usuarios con indicadores institucionales.

4.1.1 Diagrama de flujo

Con el siguiente diagrama de flujo, se puede conocer cómo funciona actualmente el proceso, cada una de sus etapas y departamentos participantes:

Gráfico 3. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior permite conocer el proceso y plasmarlo de una manera gráfica, permitiendo así, un análisis de las etapas que lo componen.

Gracias a la experiencia de los ejecutivos que atienden los casos se logra mapear el proceso con todos los detalles que se ven en el diagrama.

4.1.2 Matriz RASCI

A continuación, se presenta la Matriz RASCI, la idea con dicha matriz es poder conocer las partes involucradas en el proceso y cada una de sus responsabilidades.

Es parte del acompañamiento que se le puede brindar al diagrama de flujo.

Tabla 5. Matriz RASCI

R	(Responsable) Corresponde a quién realiza la tarea
A	(Aprueba) Es el rol que aprueba el trabajo realizado por el Responsable
S	(Soporte) Da soporte para completar la tarea encomendada al Responsable
C	(Consultado) Puede ser consultado y/o posee información para realizar la tarea
I	(Informado) Informado sobre el avance de la tarea

Fuente: Elaboración propia

	ESPECIALISTA DE SEGUIMIENTO	EJECUTIVO	IMAS	CIPAC	SERVICIOS COMPARTIDOS DE CREDITO	CLIENTE	BCR	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
Solicitud de aval								
IMAS entrega al cliente la FOGA			R			I		
El cliente se presenta al banco con la FOGA), lo que implica que lo visitó un trabajador social del IMAS y dio visto bueno preliminar para el financiamiento		I	A			R		
Banco entrega lista de requisitos al cliente		R	C			I		
Trámite de crédito y aprobación del aval por parte de IMAS								
Revisar las referencias crediticias, CIC, lista de códigos, según PR301RP01 Módulo de entrevista		R				I		
Recibir requisitos por parte del cliente		R				C		
Completar formularios de solicitud de crédito según PR301RP01 Módulo de entrevista		R				C		
Se realiza la visita de campo para verificar plan de inversión según PR301RP01 Módulo de entrevista		R				C		
Se realiza el análisis técnico y financiero, además del análisis de capacidad de pago según PR301RP01 Módulo de entrevista		R				C		
Se completa el documento SOFAGA (Solicitud de Faltante de Garantía), la cual debe ser firmada por el ejecutivo y su jefatura		R	C			C		
Se confecciona la Nota de Solicitud de Garantía según formato del IMAS, firmada por el ejecutivo		R	C			C		
Se solicita el aval al FIDEIMAS por medio de un correo, el cual debe adjuntarse: la SOFAGA, Nota de Solicitud de Garantía, copia de la cédula del cliente y el Informe Técnico de Actividad Productiva para Grupo B		R	A			C		
Aprobación del aval		C	R			C		
Comunicar a la oficina la aprobación de la SOFAGA		I	R					
Aprobación del Crédito								
Se aprueba el credito según PR302RP01 Módulo de Estructuración		R	C			I		
Se envía a aprobación del BN mediante Gestor de Contenido y File On		R		I				
Tramitar la formalización del crédito según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo		C		R		I		
Se genera la Hoja 120 del SIACC		R						
Se envía el formulario de la Hoja 120 al Fideimas, para que estén enterados que el crédito se otorgó		R	I					
Se firma el crédito y se da el desembolso según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo		R		C		A		
Emisión del documento físico del Aval								
Se emite por parte del Banco de Costa Rica el documento físico del aval			A		C		R	
Se envía correo electrónico informando de la emisión del aval para su retiro en físico	I		I		I		R	
Se retira el documento físico emitido con los avales					R		C	
Se realiza la custodia de los documentos físicos de los avales					R			

Fuente: Elaboración propia

Cómo parte de la documentación institucional, se trabaja la matriz RASCI para conocer los responsables de las tareas, sean colaboradores específicos o bien unidades de trabajo como en este caso, de esta manera se logra conocer límites de ejecución, tomando en cuenta que el tamaño del Banco Nacional es

amplio, con un promedio de 7000 empleados, es necesario ejecutar este tipo de herramientas para establecer responsabilidades.

4.1.3 Descripción del proceso

En la siguiente tabla se detalla el paso a paso del proceso de atención de crédito casos IMAS/BNCR, que se encuentra vigente, así como el detalle del departamento responsable de ejecutar la tarea.

Tabla 6. Descripción del Proceso

Secuencia	Actividades / Criterios	Responsable
1	Solicitud de Aval en el FIDEIMAS	
1.1	Entregar al cliente el formulario FOGA	Ente externo aprobador
1.2	Presentarse al banco con el formulario FOGA para la solicitud del crédito	Cliente
1.3	Entregar al cliente la lista de requisitos requeridos para el trámite del crédito	Ejecutivo
2	Trámite de crédito y aprobación del aval por parte de FIDEIMAS	
2.1	Revisar las referencias crediticias, CIC, lista de códigos, según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas
2.2	Recibir los requisitos por parte del cliente.	Red de oficinas
2.3	Completar formularios de solicitud de crédito según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas
2.4	Realizar la visita de campo para verificar plan de inversión según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas
2.5	Realizar el análisis técnico y financiero, además del análisis de capacidad de pago según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas
2.6	Completar el documento SOFAGA (Solicitud de Faltante de Garantía), la cual debe ser firmada por el ejecutivo y su jefatura.	Red de oficinas
2.7	Confeccionar la Nota de Solicitud de Garantía según formato del FIDEIMAS, firmada por el ejecutivo.	Red de oficinas
2.8	Solicitar el aval al FIDEIMAS por medio de un correo, el cual debe adjuntarse: la SOFAGA, Nota de Solicitud de Garantía, copia de la cédula del cliente y el Informe Técnico de Actividad Productiva para Grupo B.	Red de oficinas
2.9	Aprobar el aval y comunicar a la oficina la aprobación de la SOFAGA.	Ente externo aprobador
3	Aprobación del Crédito	
3.1	Aprobar el credito según PR302RP01 Módulo de Estructuración.	Red de oficinas
3.2	Enviar a aprobación el crédito, mediante Gestor de Contenido y File On.	Red de oficinas
3.3	Tramitar la formalización del crédito según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo.	CIPAC
3.4	Generar la Hoja 120 del SIACC.	Red de oficinas
3.5	Enviar el Formulario 120 al FIDEIMAS, para que estén enterados que el crédito se otorgó.	Red de oficinas
3.6	Proceder con la firma por parte del cliente del crédito y efectuar el desembolso según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo.	Red de oficinas
4	Emisión del documento físico del aval	
4.1	Emitir por parte del Banco de Costa Rica el documento físico del aval.	Ente externo aprobador
4.2	Enviar correo electrónico informando de la emisión del aval para su retiro en físico.	Ente externo aprobador
4.3	Retirar en las oficinas del BCR el documento físico emitido con los avales.	Servicios compartidos de crédito
4.4	Custodiar los documentos físicos de los avales.	Servicios compartidos de crédito

Fuente: Elaboración propia

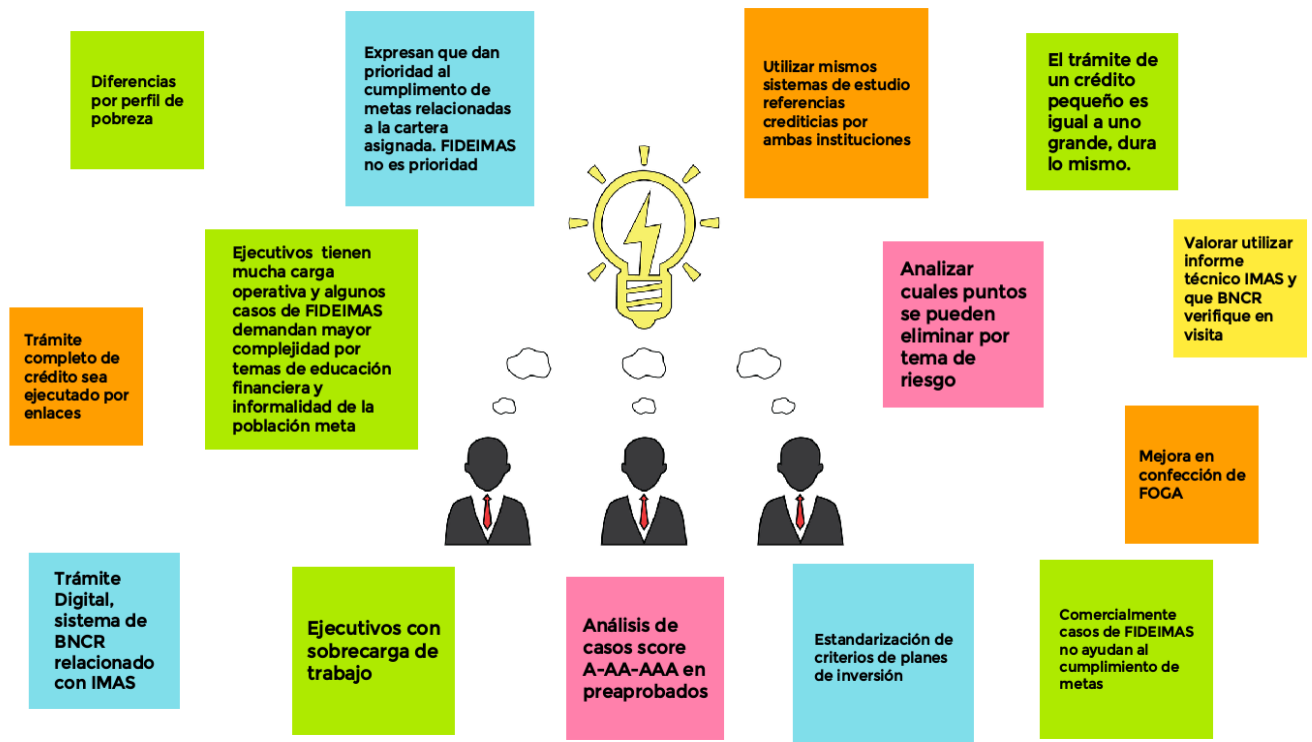
4.1.4 Lluvia de ideas

Como parte del análisis de información, se generaron dos sesiones de trabajo, para recolectar ideas y puntos de mejora que tuviera el proceso.

Para el desarrollo de esta sesión de lluvia de ideas, se realizaron dos etapas.

En la primera sesión (Véase anexo 2) se convocó únicamente ejecutivos de Banca Desarrollo, la idea con esta sesión es conocer la visión desde las oficinas y centro de trabajo de cara al cliente, conocer los puntos de trabajo para facilitar la gestión del ejecutivo, así como mejorar la atención de los clientes.

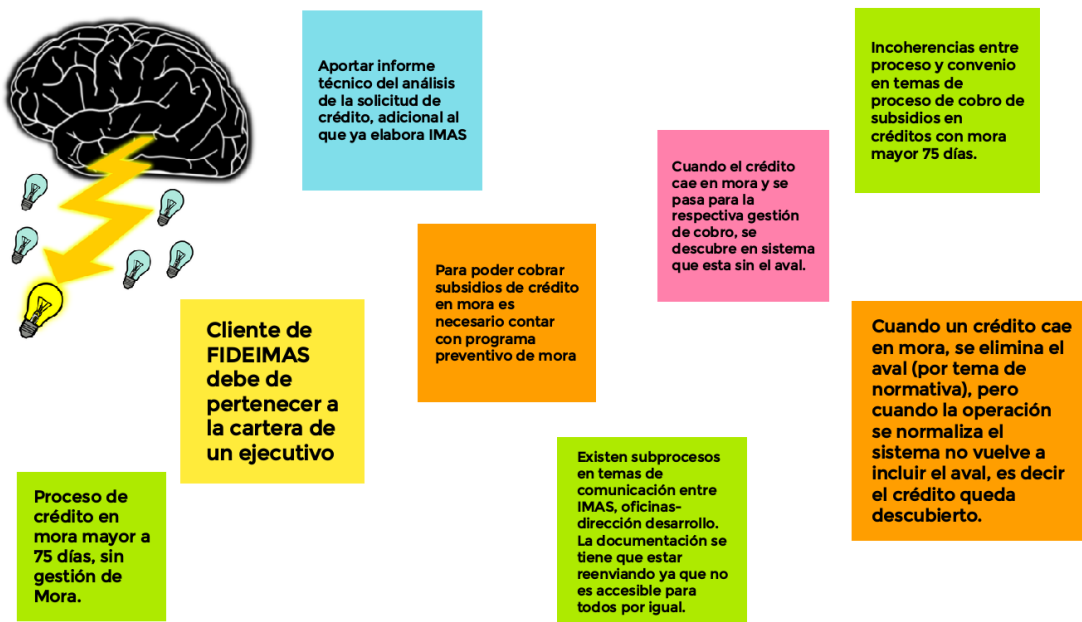
Gráfico 4. Lluvia de ideas Gerencial



Fuente: Elaboración propia

La segunda convocatoria (Véase anexo #3) se llevó a cabo con gerentes, gestores de cambio en procesos de crédito, y administradores del contrato como tal entre IMAS-BNCR, la idea con esta sesión fue un poco más estratégica, es decir cuáles son los puntos que desde la alta administración se deben de mejorar, y también desde su visión la posibilidad de lograr cambios y mejoras en el sistema.

Gráfico 5. Lluvia de ideas Ejecutivos

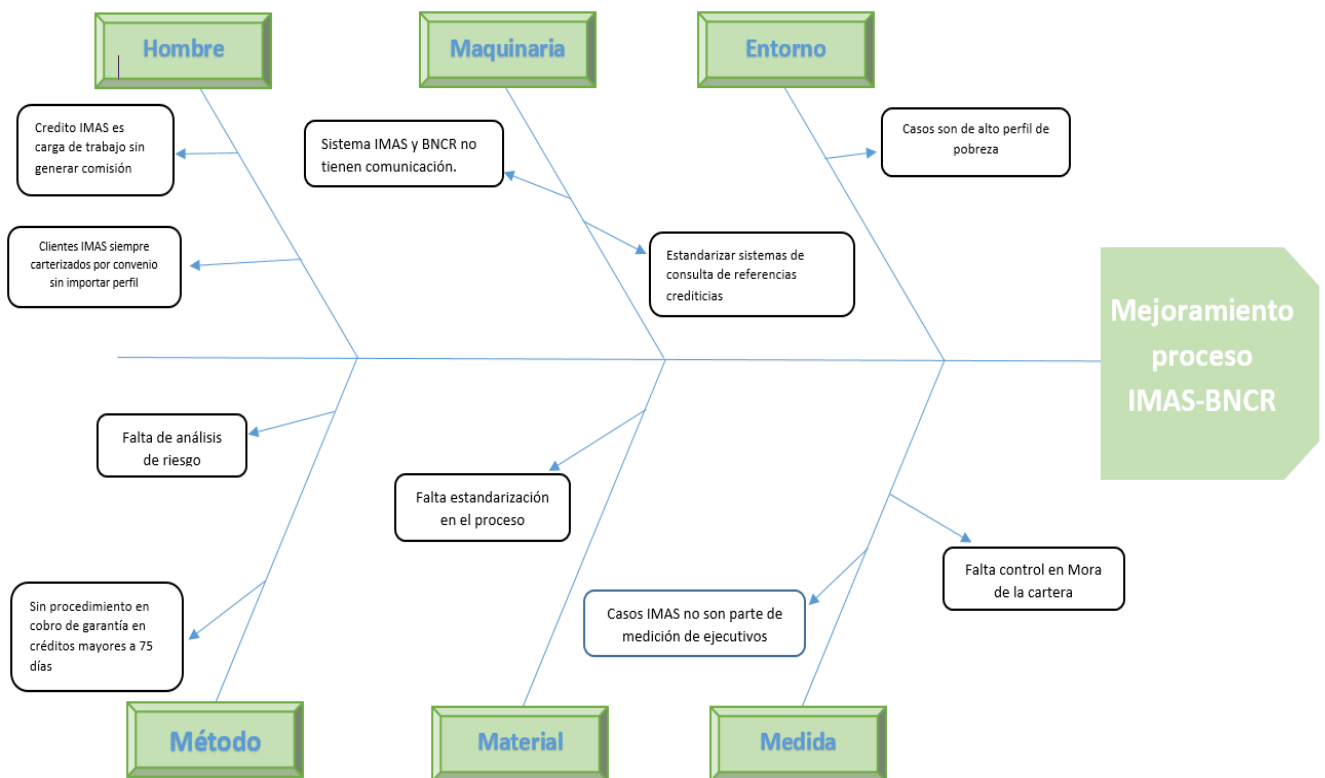


Fuente: Elaboración propia

Con el consolidado de ambas sesiones, se logra verificar aquellos puntos que son áreas de mejora para todos los departamentos y con esto se logra crear el siguiente diagrama de Ishikawa para un análisis más visual.

4.1.5 Diagrama de Ishikawa

Gráfico 6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Una vez clasificada la información tal y como lo permite el Ishikawa, podemos analizar la 6M:

Hombre:

Como se ha comentado anteriormente, este convenio está firmado desde el año 2002 y desde entonces los cambios que ha sufrido han sido mínimos, el proceso está prácticamente obsoleto, durante su vigencia se han realizado cambios en tema de administración de carteras a nivel institucional, para poder ser competitivos en el mercado y poder manejar el crecimiento de la cartera de Banca Desarrollo, es por esto que parte de los cambios fue, disminuir los clientes por ejecutivos, es decir, ahora las carteras de Banca Desarrollo están formados con perfiles altos en tema de rentabilidad y balance.

Esto demuestra que los clientes IMAS, por su perfil socioeconómico no son clientes carterizables y tampoco son clientes que deberían estar siendo atendidos por ejecutivos, es por esto que como principal punto de mejora en el tema HOMBRE, se habla de trabajo de atención sin generar comisión, y adicional a esto una carterización por default, dicho esto se puede observar un desmejoramiento de la cartera de un ejecutivo cuando se le incluyen este tipo de créditos debido a balance de cliente y utilidad inferiores a lo que se maneja usualmente en clientes de su cartera, lo que significa una disminución en su promedio general de cartera. Y a la vez denota una atención pobre en servicio al cliente, debido a largos tiempos de respuesta a estos tramitas IMAS, ya que no son prioridad en cartera.

Con el tema de comisiones, dentro de la evaluación para optar por las comisiones mensuales de ejecutivos los montos de estos créditos en su gran mayoría inferiores a los 5 millones, no suman suficiente saldo para generar una contribución en el alcance de comisiones, sin embargo, el desarrollo y atención e estos casos a nivel de trabajo y procedimiento es exactamente igual que cualquier otro crédito.

Maquinaria:

Con referencia a los sistemas se habla de la falta de comunicación entre sistemas administradores del contrato, es decir IMAS y BNCR, cada uno emite documentación por aparte y adicional realiza estudios y análisis de puntos similares igual por aparte, y todos estos reprocesos los sufre el cliente, debido a que tiene que esperar que una institución le brinde los papeles de la solicitud de garantía (IMAS) para poder iniciar su proceso de crédito (BNCR).

La atención se vuelve poco proactiva, debido a que en el momento que el cliente busca su ayuda de garantía en IMAS y la obtiene, queda a discreción del cliente ir a la institución y hacer efectiva su garantía y solicitud de crédito. Sin embargo, la institución que le emite el crédito, en este caso BNCR desconoce cuales con las personas que al mes se les emite esta garantía, de esta manera se da una fuga importante de clientes que no solo se atreven a presentar documentación o bien deciden ir a otras entidades competencia del BNCR.

Entorno:

Se toma como punto de partida que todos los casos atendidos bajo este convenio son analizados y determinados como población con pobreza extrema a nivel nacional, que actualmente están en desarrollo de alguna actividad económica de subsistencia, en la mayoría de los casos se habla de mujeres jefas de hogar, o bien caballeros que cumplen con ese papel de cabeza de familia. Desarrollan actividades económicas por lo general de manera empírica y que sus ganancias por las necesarias en los mejores de los casos para cubrir las necesidades básicas de la familia.

Cuando se da la aprobación de créditos a esta población, se deben de tomar factores importantes de atención que por lo general requieren una asesoría mayor por parte del empleado bancario, por ejemplo: asesoría en el manejo de la contabilidad de la empresa, uso de herramientas tecnológicas, incluso manejo de su mercado meta, aumentando de esta manera esos tiempos de atención en sitio.

Método:

Toda institución financiera cuenta con un departamento de Riesgo, el objetivo principal del mismo, es lograr evitar dentro de los procedimientos de la institución, riesgos importantes que se puedan plasmar en pérdida de negocio, así como también situaciones que puedan poner en peligro ya sea en el mercado o bien en temas financieros a la institución.

Puntos importantes a la hora de colocación de un crédito son el análisis previo que se le pueda realizar al cliente, conocer sus ingresos para el pago del préstamo, sus referencia, y el análisis de su garantía de crédito, esto quiere decir que va a dejar mi cliente como garantía de que va a cancelar su deuda, punto particular para estos casos, debido a que justamente es eso lo que les da el IMAS, una posibilidad de contar con una garantía por parte del estado donde si el cliente no puede por alguna dificultad económica hacerse cargo de su responsabilidad de pago, puede ejecutar la garantía que le da el estado y cancelar el crédito.

Ahora bien, a esto se refiere el Ishikawa cuando habla de un análisis del departamento de Riesgo, debido a que una de las partes más riesgosas que tiene un crédito es el punto de la garantía, y para todos los casos IMAS ya tienen esa parte

cubierta, entonces la pregunta es ¿El crédito IMAS debe seguir todos los análisis de un crédito común?, o podría contar con un análisis discreto y expedito para su aprobación?

Como segundo punto se habla de un procedimiento para cobro a créditos con mora mayor a 75 días, este punto es valioso porque en convenio se especifica que después de 75 días de mora se puede hacer efectivo el cobro de la garantía de IMAS , sin embargo no especifica el proceso a seguir tanto en Banco como IMAS para hacer efectivo el beneficio, a hoy este procedimiento no existe, y como se menciona anteriormente, el factor que disminuye el riesgo de este crédito es su garantía, por lo cual todo lo referente a ella debe de tener claridad en su ejecución y cobro.

Material:

El proceso denota una falta de estandarización importante, que afecta de manera directa su ejecución, se requiere que un proceso pueda ser desarrollado por cualquier usuario, que se cuente con materiales, procedimiento escritos, diagramas actualizados y cualquier material necesario para la facilidad del usuario.

Partiendo de ese orden, actualmente el convenio IMAS/BNCR no cuenta con procedimientos para su ejecución, las responsabilidades de las partes no están claras para los usuarios e incluso el proceso de cobro como se mencionó en el punto anterior, no está claro, siendo así el panorama actual cuando ingresa un usuario nuevo y atiende a un cliente, el mismo es guiado de manera empírica por un usuario de mayor experiencia y es así como se mantienen vicios en la atención de este convenio.

Medida:

Cuando se habla de crédito, un punto fundamental es el tema de la “sanidad” de la cartera, es decir que los niveles de mora sean controlados y se encuentren por debajo de los indicadores que la institución pueda definir como meta, específicamente en este proceso el punto de la mora mayor a 75 días, está como indicador para ejecutar la garantía que brinda IMAS, dentro del marco legal del convenio y también como parte de las metas institucionales, por lo que es importante tener este punto documentado y controlado.

También se habla de la medición en el modelo de pago de los ejecutivos que haga referencia a la atención de estos casos IMAS, como se ha mencionado durante el desarrollo de este documento, la atención y administración que el ejecutivo realice con estos créditos, no es parte de su trabajo de administración de cartera, es por esto que en este momento este tipo de crédito no está siendo remunerado, y por el tipo de crédito, incluso está afectando sus indicadores, por su bajo balance y rentabilidad propia de cada cliente que responde a este convenio.

4.1.6 Tabla Multivoto

Una vez resumido en el Ishikawa los puntos a mejorar expuestos por los entrevistados, se procede a enlistar y por medio de la colaboración extra de los participantes de los focus de lluvias de ideas, se brinda una numeración a cada línea, con el fin de priorizar su atención.

Tabla 7. Tabla Multivoto

FACTORES A MEJORAR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	Credito IMAS es carga de trabajo sin generar comisión	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	46
2	Cliente IMAS siempre carterizados por convenio sin importar perfil	2	3	5	2	3	3	3	4	2	3	30
3	Sistemas IMAS y BNCR no tienen comunicación	5	3	3	3	3	2	4	5	4	2	34
4	Estandarizar sistemas de consulta de referencias crediticias	2	3	4	2	2	5	4	3	3	5	33
5	Casos son de alto perfil de pobreza	2	3	2	4	2	1	2	3	2	3	24
6	Falta de análisis de riesgo	3	2	4	3	3	3	5	5	4	4	36
7	Sin procedimientos en cobro de garantía en créditos mayores a 75 días	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	42
8	Falta estandarización en el proceso en general	5	4	5	4	2	4	3	5	4	4	40
9	Casos IMAS no son parte de la medición de ejecutivos	2	3	4	2	4	3	3	5	5	5	36
10	Falta control en mora de la cartera	3	5	3	3	5	2	4	5	2	2	34

Fuente: Elaboración propia

Escala

1	La escala a utilizar es con valores de 1-5, donde 1 es el valor más bajo y el 5 el valor más alto.
2	
3	
4	
5	

Las personas participantes en el puntaje, son las mismas que participaron el focus group de lluvia de ideas, el objetivo es mantener las opiniones de los participantes y de los departamentos involucrados.

A continuación, se muestran los datos de los participantes:

Tabla 8. Participantes lluvia de ideas

Entrevistados	Departamento
Victor Acosta Muñoz	Director Micro y pequeña empresa
Andrey Feoli Chinchilla	Dirección productos de crédito
Gustavo Muñoz Ureña	Encargado de convenio IMAS-BNCR
Rebeca Batista Castro	Dirección productos de crédito
Federico Rowe- Adriana Zamora Rojas- Alexander Flores Espinoza- Alvaro Castro Campos	Ejecutivos Desarrollo
Yendri Herrera	Dirección micro y pequeña empresa
Erika Vargas Chacon	Dirección micro y pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la votación, se arrojan los siguientes resultados, donde se pueden ver que el espectro de prioridades es muy amplio, es decir el 80% que se tiene que atacar abarca muchos factores por lo que es necesario analizar las posibilidades de atención a estos puntos.

Tabla 9. Tabla Multivoto con porcentaje

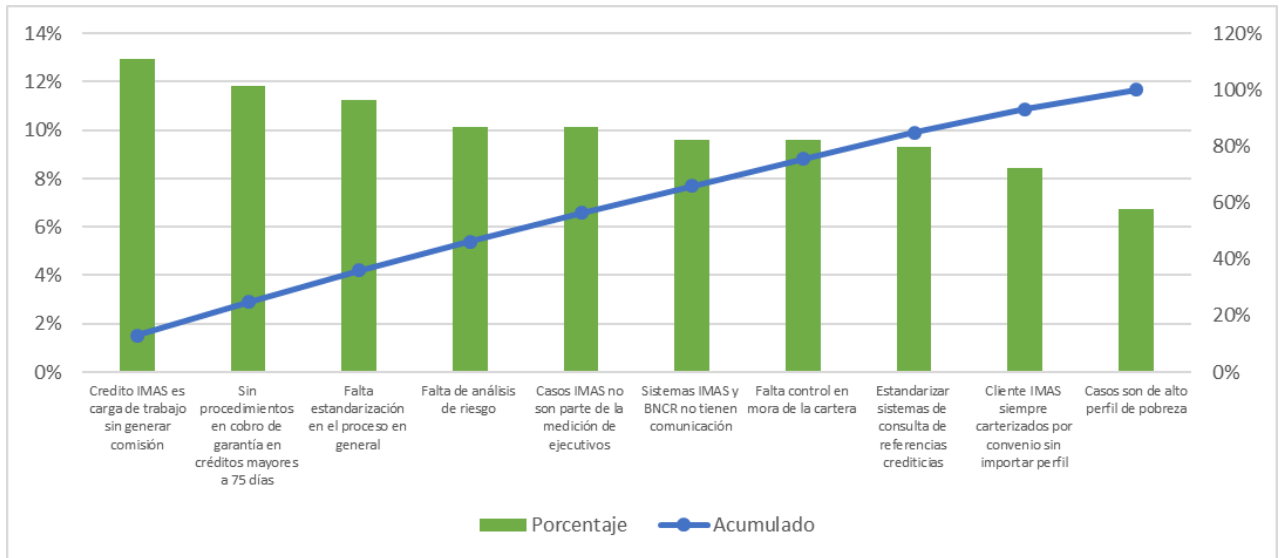
	FACTORES A MEJORAR	Total	Porcentaje	Acumulado
1	Credito IMAS es carga de trabajo sin generar comisión	46	13%	13%
2	Sin procedimientos en cobro de garantía en créditos mayores a 75 días	42	12%	25%
3	Falta estandarización en el proceso en general	40	11%	36%
4	Falta de análisis de riesgo	36	10%	46%
5	Casos IMAS no son parte de la medición de ejecutivos	36	10%	56%
6	Sistemas IMAS y BNCR no tienen comunicación	34	10%	66%
7	Falta control en mora de la cartera	34	10%	75%
8	Estandarizar sistemas de consulta de referencias crediticias	33	9%	85%
9	Cliente IMAS siempre carterizados por convenio sin importar perfil	30	8%	93%
10	Casos son de alto perfil de pobreza	24	7%	100%
		355	100%	

Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Diagrama de Pareto

En el siguiente gráfico, se puede observar cuales son esos 7 puntos de mejora que se encuentran por debajo del porcentaje del 80% recomendado para el análisis.

Gráfico 7. Gráfico de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el diagrama anterior, existen 7 puntos en prioridad que suman el 80% a atender, sin embargo, ese número es alto para dar una atención priorizada y en el tiempo estipulado al realizar este trabajo de investigación.

Por lo anterior y en un análisis de cada uno de los puntos se decide realizar el un agrupamiento por afinidad de tema a atender, esto con el fin de poder brindar atención oportuna y realizar cambios significativos.

Tocando cada una de los puntos expuestos en el Ishikawa correspondientes al 80% de atención prioritaria sin necesidad de dejar por fuera ninguno, ya que de alguna manera todos están enlazados a los resultados que se busca desde el inicio del desarrollo de la investigación, logrando tener resultados más estables a lo largo de los años, contar con material que permita llevar un continuo seguimiento del proceso para no permitir que se desactualice de la manera que ha sucedido.

De esta manera se muestran a continuación la agrupación de los puntos de mejora, para trabajar por grupos y dar atención oportuna:

Propuesta #1:

Credito IMAS es carga para el usuario, sin generar comisión en plan de pago de ejecutivos.

Casos IMAS no son parte de la medición de productividad de los ejecutivos.

Propuesta #2

Sin procedimientos en cobro de la garantía en créditos con atraso mayor a 75 días.

- Falta de estandarización en todo el proceso.
- Falta de control de mora general en todo el proceso.
- Falta análisis de riesgo

Propuesta #3

Sistemas IMAS/BNCR no tienen comunicación.

Esto hace referencia a que para la atención de estos casos se realiza bajo dos sistemas separados, uno por institución, es decir los documentos emitidos por IMAS, BNCR los desconoce hasta que son entregados en alguna oficina por el cliente interesado. Este punto no permite trabajar bajo la proactividad de atención de casos, el BNCR se vuelve una institución pasiva, debido a que tiene que esperar que el cliente se presente para su atención.

CAPÍTULO V. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION

5.1 Descripción de Propuestas.

Como punto medular de un trabajo de investigación, están las propuestas a los principales puntos de mejora que se puedan encontrar.


En este capítulo se estará desarrollando cada una de esas propuestas que brindara la posibilidad de tener una solución a cada punto de mejora que se ubicó en el punto anterior.

Cada una de las propuestas aquí establecidas permitirán contar con una actualización del convenio de fideicomiso IMAS/BNCR, contando con esto mejoras en el servicio al cliente, flujos de trabajo más eficientes, y procedimientos claros.

Se desarrolló un plan de implementación y seguimiento que permita trabajar de manera constante y n mejora continua del proceso de crédito, siendo el crédito, el producto estrella de una institución financiera.


A continuación, se desarrolló una tabla resumen del agrupamiento de causas determinadas en el capítulo anterior, que se atendieron y para las cuales se desarrollaron las propuestas.

Imagen 14. Propuestas de Mejora




Propuesta #1

- Credito IMAS es carga para el usuario, sin generar comisión en plan de pago de ejecutivos.
- Casos IMAS no son parte de la medición de productividad de los ejecutivos.



Propuesta #2

- Sin procedimientos en cobro de la garantía en créditos con atraso mayor a 75 días.
- Falta de estandarización en todo el proceso.
- Falta de control de mora general en todo el proceso.



Propuesta #3

- Sistemas IMAS/BNCR no tienen comunicación.

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Propuesta #1

Esta propuesta se divide en dos partes, que serán explicadas a continuación:

Parte A

Conforme ha pasado el tiempo y el mercado ha cambiado, de esta manera el Banco Nacional se ha visto en la necesidad de cambiar su modelo de atención a clientes.

En un inicio del programa con FIDEIMAS, la cartera de clientes que existía en su momento permitía una inclusión a la cartera de ejecutivos, clientes con perfil socioeconómico IMAS (extrema pobreza), sin que esto dañara de manera negativa los indicadores como rentabilidad y balance de la cartera de cada ejecutivo.

Parte de la actualización de este procedimiento, implica atacar puntos importantes como el tema de ¿Quién atiende a estos clientes? Sin que eso genere problemas de

desmejoramiento de cartera, sobrecarga de trabajo e incluso afectación en el servicio al cliente.

El objetivo de esta etapa fue, analizar la mejor manera de atención de casos resultado del convenio IMAS/BNCR, sin que esto afectara de alguna manera a él encargado de realizar dicho proceso de crédito.

Se analizó el convenio Marco de cooperación Inter-Institucional entre el Banco Nacional de Costa Rica y el Instituto Mixto de ayuda social, firmado el 18 de enero del 2002, y cada uno de sus 4 anexos, donde se delimita el funcionamiento del convenio para ambas partes, con el fin de verificar si existía alguna limitante con el punto de “Quien” específicamente tiene que brindar la atención a estos créditos.

Referente a esto indica textualmente el Artículo 7 “El Banco establecerá una metodología de atención adecuada a las condiciones y necesidades de la población meta, en estrecha coordinación con la Unidad Ejecutora y de acuerdo con los recursos disponibles.”

Se logró modificar la atención de los casos crédito IMAS de manera tal que sea un ejecutivo especializado o algún funcionario de productividad que la oficina asigne para su atención, cuenten con el beneficio de comisionar por su atención de la siguiente manera:

Llámesese funcionario por productividad, todo aquel funcionario bancario que brinda una atención de servicio al cliente y no tiene cartera asignada, entendido esto se está hablando de:

Plataforma

Cajero

Servicio al cliente

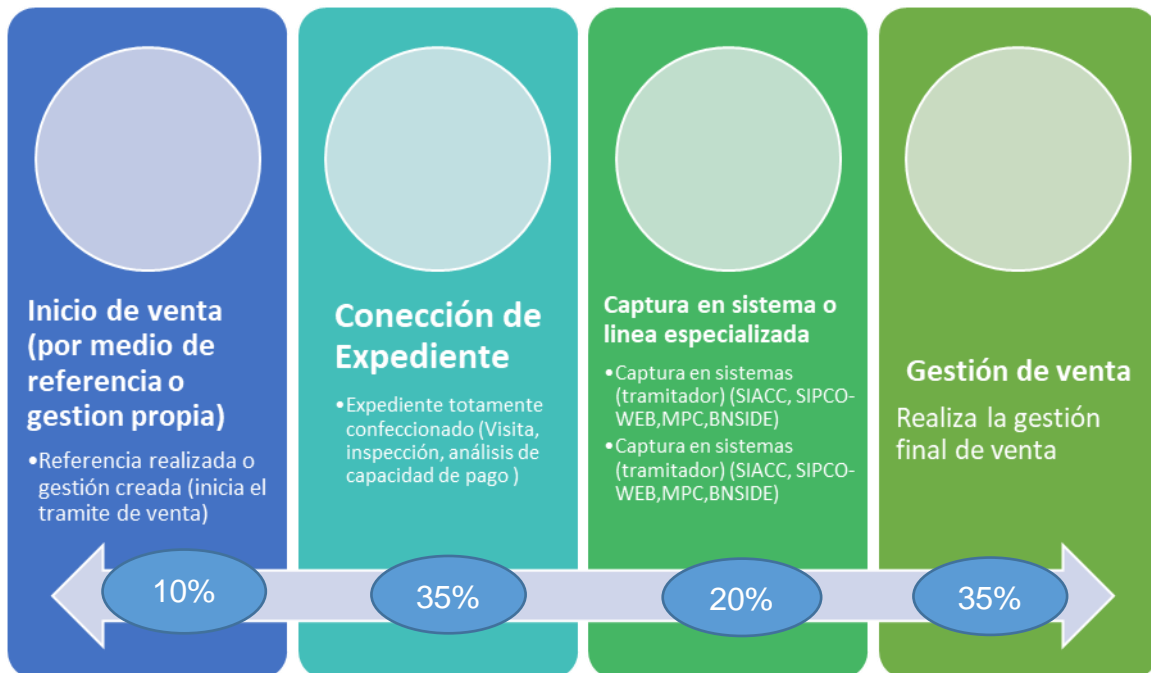
Enlace de crédito

Para estos casos se apertura la opción de ganar comisión bajo las siguientes condiciones:

Los puntos se podrán asignar a diferentes etapas del proceso de preventa, venta y post-venta.

Visto gráficamente de la siguiente manera:

Imagen 15. Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

Cada punto tiene una equivalencia de ¢2.350

Las ventas, solamente podrán puntuar en el mismo mes de la venta

Si no se llega a la cantidad mínima del mes, no se tiene derecho a la comisión, esa cantidad mínima es sobre el producto de enfoque de acuerdo a su puesto.

Si le venden un producto de crédito a cliente carterizado, solamente se les reconocen los puntos de la etapa de referencia, y deben trasladar el tramite al ejecutivo de la cartera para que realice el resto de las etapas.

En el caso específico de los ejecutivos se logró indicar las siguientes dos opciones:

Opción#1: Atención sin carterizar

Puede atender al cliente crédito IMAS sin incluir dentro de su cartera, únicamente ganando el rubro de puntos por producto o servicio colocado. En este caso no se toma ninguna de las variables de crecimiento captación, crecimiento colocación, riesgo crediticio (Mora), crecimiento vinculación ni contribución, bajo las siguientes reglas:

El pago se realiza de la siguiente manera:

Cada punto tiene una equivalencia de ¢2.350

Tabla 10. Tabla de medición de puntos por producto

Producto/Servicio	Unidad de Medida	Puntos por unidad de medida
FIDEIMAS	Cliente no carterizado con el producto formalizado en el mes	6

Fuente: Elaboración propia

Para tener derecho a las comisiones que se generan por puntos, el cumplimiento de las variables de crecimiento debe ser al menos de 80%, incluyendo los retos de cumplimiento.

Opción #2: Inclusión dentro de la cartera de crédito.

En caso de atender un cliente con potencial de crecimiento evaluado por el ejecutivo, realizando el análisis global de su negocio, puede luego de formalizar el crédito IMAS, solicitar que el cliente se pueda incluir dentro de su cartera, al cierre de mes, con esta solicitud, el ejecutivo acepta que este cliente aporte a los rubros normales de medición de comisiones, detallados a continuación:

Variable de crecimiento de ejecutivos con Cartera:

Tabla 11. Variables de crecimiento para ejecutivos con cartera

Variable	Desarrollo
Crecimiento Captación	25%
Ahorros	0%
Cuenta Corriente	0%
CDP	0%
BN Vital (Sin FCL)	0%
BN Fondos	0%
BN Valores	0%
Crecimiento Colocación	40%
Actividad Productiva	30%
Otros Créditos*	10%
Consumo*	0%
Tarjetas Crédito*	0%
Vehículos*	0%
Vivienda*	0%
Riesgo Créditicios	15%
Mora Legal	7.5%
Mora Mayor a 60 días	7.5%
Crecimiento Vinculación	20%
Contribución	0%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

La variable de crecimiento de colocación se divide en dos partes:

- Actividad productiva 30%
- Otros créditos 10% (aquí se encuentra la colocación crédito IMAS)

Resultados de la propuesta:

Como se puede observar en la tabla 12, el objetivo de esta propuesta, que era la reducción de clientes carterizados, dentro de la atención mensual, se está cumpliendo, la disminución se puede ver porcentualmente en los últimos tres meses, en los cuales se da el cambio en la metodología de pago de comisiones.

Tabla 12. Tabla resultados propuesta #1

PERIODO	CARTERIZADO NO	CARTERIZADO SI	Total general	% clientes atendidos que nos son carterizados (no atendidos por ejecutivos)
2021				
ene	11	19	30	36.7%
feb	14	14	28	50.0%
mar	9	25	34	26.5%
abr	8	28	36	22.2%
may	21	9	30	70.0%
Jun	27	5	32	84.4%
Jul	31	3	34	91.2%
Total general	121	103	224	54.0%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se ve el costo del crédito cuando es atendido por un ejecutivo, es decir cuando el cliente se carteriza una vez atendido:

Tabla 13 Costo de crédito atendido por ejecutivo

BN Desarrollo-IMAS	Responsable	Tiempo (Minutos)	Costo x minuto	Costo por actividad
Se atiende y se explican requisitos	Ejecutivo Cuentas (T3)	45	₡79.72	₡3,587.40
Se solicita registros de ventas y se hace el flujo de caja	Ejecutivo Cuentas (T3)	180	₡79.72	₡14,349.60
ARC	Ejecutivo Cuentas (T3)	10	₡79.72	₡797.20
Visita cliente	Ejecutivo Cuentas (T3)	30	₡79.72	₡2,391.60
Informe Técnico	Ejecutivo Cuentas (T3)	45	₡79.72	₡3,587.40
Hoja garantía IMAS	Ejecutivo Cuentas (T3)	5	₡79.72	₡398.60
Armado de expediente	Ejecutivo Cuentas (T3)	15	₡79.72	₡1,195.80
Revisión jefatura	Jefatura (E1)	12	₡157.73	₡1,892.76
Envío documento IMAS	Ejecutivo Cuentas (T3)	20	₡79.72	₡1,594.40
FILEON	Ejecutivo Cuentas (T3)	20	₡79.72	₡1,594.40
Aprobar	Aprobador (T4)	60	₡133.67	₡8,020.20
CIPAC generacion documentos legales	CIPAC (T3)	18	₡79.72	₡1,434.96
Firma oficina	Ejecutivo Cuentas (T3)	20	₡79.72	₡1,594.40
Formalización	Ejecutivo Cuentas (T3)	90	₡79.72	₡7,174.80
Total		570	₡1,248.04	₡49,613.52

Fuente: Dirección de planeación, Banco Nacional de Costa Rica.

Y en la siguiente tabla se observa el costo de un crédito cuando se gestiona por medio de un empleado de productividad:

Tabla 14. Costo de crédito atendido por colaborador de productividad

BN Desarrollo-IMAS	Responsable	Tiempo (Minutos)	Costo x minuto	Costo por actividad
Se atiende y se explican requisitos	Ejecutivo Cuentas (T1)	45	₡57.26	₡2,576.70
Se solicita registros de ventas y se hace el flujo de caja	Ejecutivo Cuentas (T1)	180	₡57.26	₡10,306.80
ARC	Ejecutivo Cuentas (T1)	10	₡57.26	₡572.60
Visita cliente	Ejecutivo Cuentas (T1)	30	₡57.26	₡1,717.80
Informe Técnico	Ejecutivo Cuentas (T1)	45	₡57.26	₡2,576.70
Hoja garantía IMAS	Ejecutivo Cuentas (T1)	5	₡57.26	₡286.30
Armado de expediente	Ejecutivo Cuentas (T1)	15	₡57.26	₡858.90
Revisión jefatura	Jefatura (E1)	12	₡157.73	₡1,892.76
Envío documento IMAS	Ejecutivo Cuentas (T1)	20	₡57.26	₡1,145.20
FILEON	Ejecutivo Cuentas (T1)	20	₡57.26	₡1,145.20
Aprobar	Aprobador (T4)	60	₡133.67	₡8,020.20
CIPAC generacion documentos legales	CIPAC (T3)	18	₡57.26	₡1,030.68
Firma oficina	Ejecutivo Cuentas (T1)	20	₡57.26	₡1,145.20
Formalización	Ejecutivo Cuentas (T1)	90	₡57.26	₡5,153.40
Total		570	₡978.52	₡38,428.44

Fuente: Dirección de planeación, Banco Nacional de Costa Rica.

Realizando una tabla resumen de ambos escenarios, para facilitar la visualización de resultados se obtuvo lo siguiente:

Tabla 15. Diferencia de costos en crédito

DIFERENCIA DE COSTOS	
Costo crédito gestionado T3	49,613.52
Costo crédito gestionado T1	38,428.44
TOTAL	11,185.08

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración que cada crédito que sea gestionado por un empleado de productividad y no por un Ejecutivo, se estaría ahorrando ₡11,185.08

Parte B

Como parte de esta propuesta, se logra identificar todos aquellos créditos que se encuentran con una mora mayor a 75 días y que según convenio, se pueden liquidar, de esta manera se está realizando una limpieza de cartera y también una recuperación importante de dinero, que se contabiliza como parte de las provisiones que el Banco Nacional tiene que reportar a SUGEF.

A continuación, se muestra el detalle de montos y cantidad de operaciones:

Tabla 16. Créditos con mora mayor a 75 por liquidar

DIAS DE MORA	CARTERA CREDITO EN COLONES	CANTIDAD DE CLIENTES
F De 75 a 90 días	49,083,993.14	34
G De 91 a 120 días	42,121,653.50	26
H De 121 a 150 días	26,837,934.17	18
I De 151 a 180 días	19,723,375.54	16
J De 181 a 360 días	24,380,615.67	22
K 361 o más	2,355,175.93	3
Total general	164,502,747.95	119

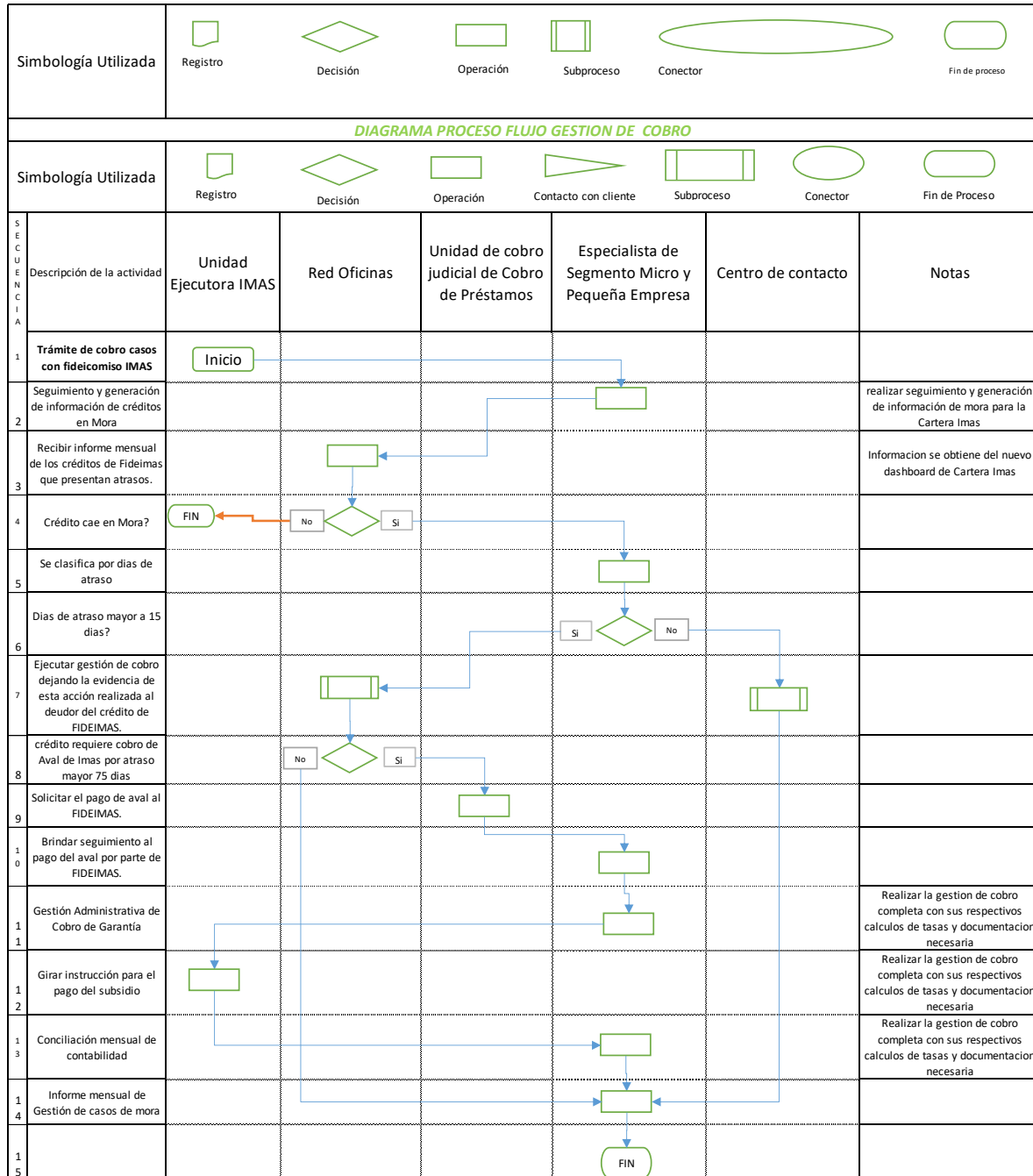
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, aplicando el proceso de cobro de subsidio a créditos con mora mayor a 75 días, se estaría recuperando más de 160 millones de colones, en un total de 119 operaciones en mora.

5.1.2 Propuesta #2

Dentro de las mejoras correspondientes a esta propuesta se desarrollaron nuevos diagramas, y documentación necesaria para que el usuario pueda desarrollar el proceso paso a paso (Véase anexo #4 y #5).

Iniciamos con el desarrollo del diagrama de proceso para el cobro de casos IMAS, donde se incluye la documentación oficial (véase anexo #4) el proceso a seguir en caso de que un crédito sobrepase los 75 días que permiten dar inicio con el cobro del subsidio del IMAS.



Fuente: Elaboración propia

Detallando a continuación punto por punto el proceso y cada departamento responsable de ejecutar la tarea

Secuencia	Actividades / Criterios	Responsable
1	Seguimiento de créditos en mora	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
1.1	Recibir correo electrónico de forma mensual con la información de los créditos de Fideimas que presentan atrasos.	Red de oficinas
1.2	Ejecutar gestión de cobro dejando la evidencia de esta acción realizada al deudor del credito de FIDEIMAS.	Red de oficinas/centro de contacto
1.3	Enviar a través de correo electrónico en caso de persistir la mora por más de 75 días, un informe de gestión de cobro para la ejecución del aval a la Unidad de Cobro Judicial de la Dirección de Cobro de Préstamos.	Red de oficinas
1.4	Solicitar el pago de aval al FIDEIMAS.	Unidad de cobro judicial de Cobro de Préstamos
1.5	Brindar seguimiento al pago del aval por parte de FIDEIMAS.	Red de oficinas
2	Gestión administrativa del cobro del subsidio	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.1	Emitir el reporte Operación con subsidio mes anterior en el sistema SIACC.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.2	Filtrar por subsidio E y K.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.3	Enviar el archivo filtrado a Inteligencia de Negocios la incorporación de ajustes en la información.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.4	Recibir reporte con los ajustes requeridos por parte de Inteligencia de Negocios.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.5	Generar reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.6	Validar reporte enviado por Inteligencia de Negocios con el reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.7	Depurar el reporte por inconsistencias. <u>Nota: en caso de operaciones sin subsidio se deberá realizar el cálculo del monto del subsidio enviando la información de la inconsistencia a la oficina de Servicios Compartidos de Crédito para su corrección.</u>	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.8	Calcular la tasa efectiva de la cartera en el archivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
2.9	Enviar al FIDEIMAS el archivo de toda la cartera depurada para la validación.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
3	Recibir el aval del archivo por parte de FIDEIMAS.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
3.1	Generar un oficio para la gestión de cobro del subsidio del mes.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
3.2	Enviar el oficio firmado digitalmente por la jefatura al FIDEIMAS para pago respectivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
3.3	Girar por parte de FIDEIMAS una instrucción al fiduciario para el respectivo pago al BNCR.	Ente externo aprobador
3.4	Enviar el oficio de cobro a través de correo electrónico al Especialista de Segmento para la conciliación mensual con la contabilidad.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
4	Conciliación mensual de Contabilidad	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa
5	Informe mensual de Gestión de casos de mora	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI

R	(Responsable) Corresponde a quién realiza la tarea
A	(Aprueba) Es el rol que aprueba el trabajo realizado por el Responsable
S	(Soporte) Da soporte para completar la tarea encomendada al Responsable
C	(Consultado) Puede ser consultado y/o posee información para realizar la tarea
I	(Informado) Informado sobre el avance de la tarea

Fuente: Elaboración propia

	Especialista de Seguimiento	Unidad Ejecutora IMAS	Unidad de cobro judicial de Cobro de Préstamos	Red de Oficinas	Centro de Contacto
Seguimiento de créditos en mora					
Seguimiento y generacion de informacion de creditos en Mora	R		A		
informe mensual de los créditos de Fideimas que presentan atrasos.	R		C	I	I
Clasificación de casos según días de mora	R		S	I	I
Ejecutar gestión de cobro dejando la evidencia de esta acción realizada al deudor del credito de FIDEIMAS.	R		A		
Solicitar el pago de aval al FIDEIMAS.	A		R		
Brindar seguimiento al pago del aval por parte de Fideimas	A		R		
Gestión del cobro del subsidio					
Emitir el reporte Operación con subsidio mes anterior en el sistema SIACC	R				
Filtrar por subsidio E y K	R				
Enviar el archivo filtrato a Inteligencia de Negocios la incorporación de ajustes en la información	R	A			
Recibir reporte con los ajustes requeridos por parte de Inteligencia de Negocios	R	A			
Generar reporte garantía 20 y 22	R				
Validar reporte enviado por IN con el reporte garantía 20 y 22	R	A			
Depurar el reporte por inconsistencias Nota: en caso de operaciones sin subsidio se debera realizar el cálculo del monto del subsidio enviando la información de la inconsistencia a la oficina de SCC Servicio especial de crédito para su corrección	A	R			
Calcular la tasa efectiva de la cartera en el archivo	R				
Enviar al Fideimas el archivo de toda la cartera depurada para la validación	R				
Recibir el aval del archivo por parte de Fideimas Nota: en caso de recibir ajustes por parte del Fideimas se corrigen en el archivo si corresponden	R	A			
Generar un oficio para la gestión de cobro del subsidio del mes	R				
Enviar el oficio firmado digitalmente por la jefatura al Fideimas para pago respectivo	R				
Fideimas le gira una instrucción al fiduciario para el respectivo pago al BN	I	R			
Enviar el oficio de cobro a través de correo electrónico al Especialista de Seguimiento para la conciliación mensual con la contabilidad	R	I			
Conciliacion mensual de Contabilidad					
Informe mensual de Gestión de casos de mora					
	R				

Fuente: Elaboración propia

El proceso general del crédito, también tenía carencia de documentación, por lo que se realiza el desarrollo de documentación institucional (véase anexo #5) para que cualquier usuario pueda realizar su tarea.

La documentación se desarrolló desde cero ya que era inexistente, lo cual impedía llevar el control en la calidad de crédito, conocer los usuarios que eran responsables y parte del proceso.

De esta manera se logra estandarizar el proceso para que cualquier usuario, sea nuevo en su puesto o bien ya con experiencia, cuente con documentación necesaria de guía y control para la ejecución de su trabajo.

5.1.3 Propuesta #3

Con el fin de dar una solución integral, se desarrolló la siguiente propuesta, consiste en centralizar todos los datos de la cartera de IMAS y la atención de los casos en un mismo sistema.

Utilizando recursos ya existentes, la idea es dar protagonismo por medio de un tema de seguimiento, dar a conocer la demanda actual de la cartera IMAS, así como datos importantes de montos de colocación, casos de mora y comportamiento de cartera en general.

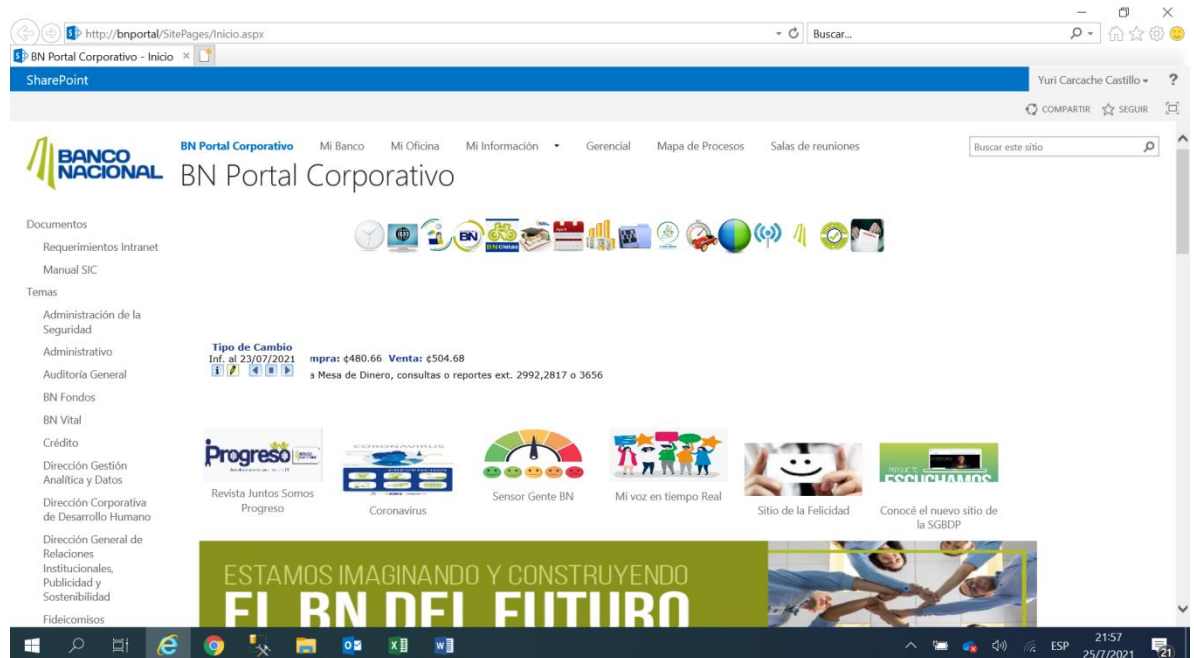
Sumando a esto se busca un sistema funcional que permita dar seguimiento a cada una de las solicitudes ingresadas, para de esta manera permitir lograr un trabajo proactivo en atención de casos y dejar de esperar a que los clientes visiten las oficinas para solicitar su atención, y en caso de no ser así, perder la oportunidad de colocación.

A continuación, se detalla el funcionamiento del sistema:

Dashboard Informativo

Banco Nacional cuenta con una plataforma institucional de uso interno, donde se han desarrollado varios proyectos para uso informativo, así como de control para algunas acciones. Se logra ingresar este proyecto a la plataforma por lo que cualquier empleado tiene acceso de acuerdo a los permisos asignados.

Imagen 16. Bn Portal Corporativo



Fuente: Bn Portal BNCR

Dentro de la página en se desarrolla un sharepoint que estará siendo alimentado por medio de la cartera general al cierre de cada mes. Estos datos van a permitir generar un tablero de PBI donde se estarán trabajando los siguientes indicadores:

Monto de cartera

Cantidad de clientes

Filtro por Zona del país para realizar análisis regionales

Mora general

Mora mayor a 75 días (indicador para realizar cobro subsidio)

Permitiendo de esta manera brindar información mes a mes para su real administración, generando controles que permitan tomar decisiones en tiempos precisos, así como crear historia para conocer el mercado en temporadas e indicadores interanuales para generar estrategias previas para éxito y crecimiento del programa. Buscando que toda esta información sea visualmente atractiva para el usuario y que permita crear de manera automatizada informes que actualmente se presentan entre instituciones al cierre del mes.

Dashboard de control de Demanda

Dentro de la misma plataforma mencionada en el punto anterior, se inicia con la contabilización de casos emitidos con FOGA para atención por parte de IMAS, contra casos atendidos por BNCR.

Al cierre de cada mes el IMAS genera el dato de las FOGAS emitidas, a esta información por medio de consultas ya predeterminadas internas en SQL, se identifican los créditos aprobados, esto alimenta el dashboard informativo de atención de demanda, que permite conocer cuales casos aún no se han atendido.

Estos casos no atendidos al cierre de mes, se estarán cargado en el sistema de ventas institucional llamado SIVER, el cual da la posibilidad de poder asignar cada caso a una oficina determinada y de esta manera permitir que la oficina realice la gestión de atención y cerrar etapas en SIVER.

Con toda esta información cargada en el Dashboard de Demanda, permite al usuario conocer los créditos que se están dejando de atender y las razones de su

rechazo, así como implementar una cultura de proactividad, esto debido q a que esos casos que no llegan a oficinas, ahora es posible identificar y realizar una gestión de búsqueda de crédito, y no esperar a que el cliente se presente a la oficina.

Permite dar el informe de la perdida de negocio hablando en Monto colocado, debido a que ya las FOGAS brindan la información del monto de crédito a otorgar.

Permite también dar seguimiento de los casos sin atención y verificar la eficiencia de atención por parte de las oficinas. Todo caso ingresado al SIVER debe de tener sus etapas de atención cerradas, si esto no ocurre el caso se mantendrá pendiente de atención.

Imágenes de formulario SIVER:

Imagen 17. Formulario SIVER (1)

The image shows a screenshot of a web application form titled "Datos de la Venta". The form is organized into several sections with various input fields and dropdown menus. The fields are as follows:

- Acción a Realizar:** A dropdown menu with "Crear Nueva Gestión" selected.
- Tipo Interacción a Realizar:** A dropdown menu with "Prospectar" selected.
- Tipos de Productos:** A dropdown menu with "Ahorro Programado" selected.
- Productos:** A dropdown menu with "No Seleccionado" selected.
- Tipo Trámite a Realizar:** A dropdown menu.
- Moneda:** A dropdown menu with "No Aplica" selected.
- Monto:** A text input field.
- Estado Gestión:** A dropdown menu with "ACEPTADO" selected.
- Mes de Formalización o Apertura Producto:** A dropdown menu with "No Seleccionado" selected.
- Instrucciones adicionales:** A text area containing "NO APLICA".
- Oficina Responsable de la Gestión:** A dropdown menu with "SAN PEDRO (BO)" selected.
- Asignar la gestión al usuario:** A section with two checkboxes: "Responsable YO" (unchecked) and "Responsable Gestión" (unchecked).
- Ejecutivo Venta Comisiones:** A dropdown menu with "NO DEFINIDO" selected.
- Ejecutivo de Apoyo:** A dropdown menu with "NO DEFINIDO" selected.
- Datos del Cliente:** A section at the bottom with "Teléfonos de Contacto" (checked), "Utilizar Teléfonos BN" (checked), "2224-3348", and "6006-1286".

Imagen 18. Formulario SIVER (2)

Oficina Responsable de la Gestión: SAN PEDRO (80) [?]
 Responsable YO
 Responsable Gestión
Asignar la gestión al usuario: [?]
 Asignar responsable por reglas automáticas [?]
Ejecutivo Venta Comisiones: NO DEFINIDO [?]
Ejecutivo de Apoyo: NO DEFINIDO [?]

Datos del Cliente
Teléfonos de Contacto: Utilizar Teléfonos BN 2224-3348 6006-1286 [?]
Email de Contacto: Utilizar Email BN AROMAYABOR_AYS@HOTMAIL.COM [?]
Nombre y Apellidos del Contacto: 3101534416 SOCIEDAD ANONIMA [?]

Datos Adicionales
Canal de Origen: Canales Digitales [?]
Medio Solicitud: Email [?]
Motivo Interés Producto/Servicio: Necesidad Personal [?]
Relacionar al Evento: [?] NO APLICA [?]
Socio Comercial: [?] No Aplica [?]
Tipo Garantía: AVALES DE CARTERA BCR/FINADE [?]
Grupo Crediticio Cliente: No Aplica [?]
Situación Laboral: NO DEFINIDO [?]
Genera Ingresos en Moneda diferente a Colonos: NO [?]

Solicitud Descuento Comisiones

Imagen 19. Formulario SIVER (3)

Tipo Garantía: AVALES DE CARTERA BCR/FINADE [?]
Grupo Crediticio Cliente: No Aplica [?]
Situación Laboral: NO DEFINIDO [?]
Genera Ingresos en Moneda diferente a Colonos: NO [?]

Solicitud Descuento Comisiones
Solicitar Descuento en Comisiones: NO [?]

Solicitud Sobretasa Inversiones
Solicitar Sobretasa Inversión: NO [?]

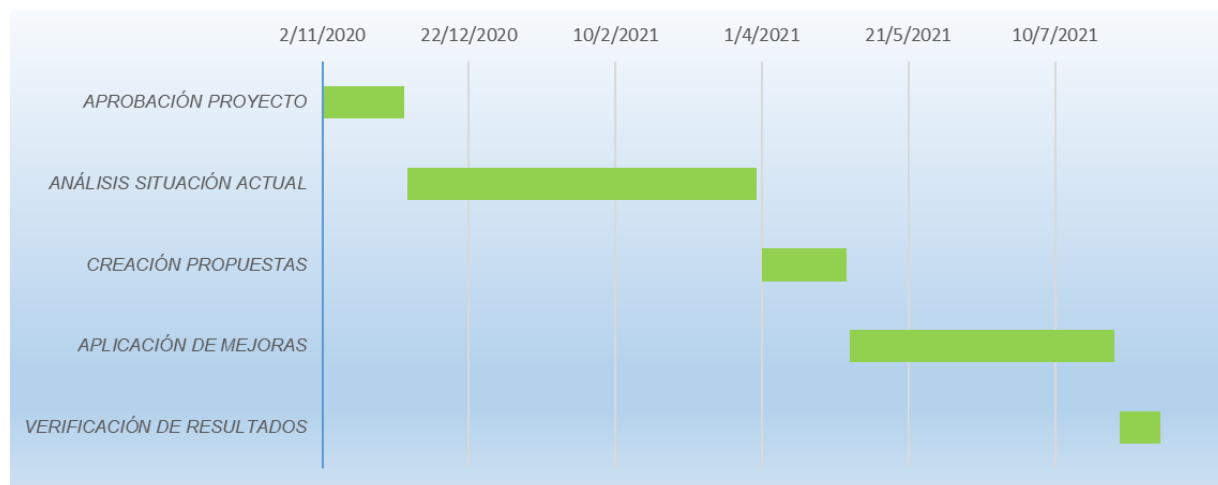
Solicitud Negociación Tasa Interés Crédito
Solicitar Negociación Tasas Activas: NO [?]

Otros
Seleccione la fecha y hora de la cita: Calendarizar Cita 09/08/2021 04 15 p.m [?]

Mis Gestiones Cerradas de los Últimos 30 días No Verificadas NI Pasadas a Comisiones
Mis Gestiones que Pasaron a Comisiones o Estado Reclamos Comisiones

5.1.4 Diagrama Gantt

En el siguiente diagrama se puede observar las diferentes etapas, y el tiempo de duración de cada una de ellas, con las cuales se logró la ejecución del proyecto en general.



Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Análisis económico del proyecto

A continuación, se detalló cada una de las etapas del flujo de caja con el que cuenta el proyecto:

Inversión inicial:

Tabla 17. Costo Reunión #1

Fecha reunión: 10/02/2021		Duración reunión: 1:30 hrs	
Tipo colaborador	Costo colaborador por hora	Costo total	
3 Especialista Segmento (t4)	¢4,010.13	¢18,045.59	
2 Especialista crédito (t4)	¢4,010.13	¢12,030.39	
Total		¢30,075.98	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Costo Reunión #2

Fecha reunión: 10/03/2021		Duración reunión: 1:30 hrs	
Tipo colaborador	Costo colaborador por hora	Costo total	
12 Ejecutivos (t3)	¢2,391.56	¢43,048.08	
2 Especialista Segmento (t4)	¢4,010.13	¢12,030.39	
1 Especialista crédito (t4)	¢4,010.13	¢6,015.20	
Total		¢61,093.67	

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto se llevaron a cabo dos reuniones principales, con el fin de desarrollar una lluvia de ideas que permitió realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, cada una de las reuniones tiene un costo diferente, ya que en cada uno participaron colaboradores con categoría (puestos) diferentes y cada uno tiene un salario correspondiente a su puesto.

En la siguiente tabla se puede valorar el desarrollo de procedimiento correspondiente a la propuesta #2, para el desarrollo de esta actividad se utilizaron 36 horas distribuidas por semana, con la finalidad de que no abarcara el tiempo laboral completo de los colaboradores.

Tabla 19. Costo de Desarrollo de Procedimientos

TIPO DE ACTIVIDAD: Desarrollo de procedimientos		Duración: 36 HRS	
Tipo colaborador	Costo colaborador por hora	Costo total	
2 Especialista Segmento (t4)	¢4,010.13	¢288,729.36	
1 Especialista Planeación y Control (t4)	¢4,010.13	¢144,364.68	
Total		¢433,094.04	

Fuente: Elaboración propia

De igual manera la siguiente tabla representa el costo de la inversión en Mano de obra utilizada para el desarrollo de la propuesta #3, como se mencionó en la tabla anterior, el desarrollo se realizó en tiempo total de 24 distribuidas de manera semanal.

Tabla 20. Costo de Desarrollo de Dashboard

TIPO DE ACTIVIDAD: Desarrollo de Dashboard.	Duración: 24 HRS	
Tipo colaborador	Costo colaborador por hora	Costo total
1 Especialista Segmento (t4)	¢4,010.13	¢96,243.12
1 Especialista TI (t4)	¢4,010.13	¢96,243.12
Total		¢192,486.24

Fuente: Elaboración propia

Como resumen de la inversión inicial podemos analizar la siguiente tabla, donde muestra cada rubro y la sumatoria de todos, dato que se utilizó en el flujo de caja analizado más adelante.

Tabla 21. Tabla Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD	COSTO
Reuniones	¢91,169.64
Desarrollo Procedimientos	¢433,094.04
Desarrollo Dashboard	¢192,486.24
Total	¢716,749.92

Fuente: Elaboración propia

Gastos recurrentes:

En cuanto a los gastos recurrentes, se incluye el costo del colaborador encargado del programa, con una estimación de tiempo dedicado a las mejoras definidas en este proyecto del 10% de la jornada laboral del colaborador, se detalla a continuación:

Tabla 22. Tabla Gastos Recurrentes

GASTOS RECURRENTE	
ACTIVIDAD	COSTO MENSUAL
Encargado de Cartera (t4)	₡138,910.77
Total Anual	₡1,666,929.28

Fuente: Elaboración propia

Ahorro/ganancias

En este caso, las ganancias corresponden directamente al desarrollo de las propuestas, se puede ver como genera un gran aporte al proyecto.

Tabla 23. Tabla de Ahorro / Ganancias

AHORROS/GANANCIAS		
ACTIVIDAD	COSTO	PERÍODO
Propuesta #1 parte A	¢4,283,855.00	Anual
Propuesta #1 parte B	¢164,502,747.95	Primer año
Total Anual	¢168,786,602.95	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la línea #1 de la tabla 23, se toma como referencia un análisis de datos de colocación de los últimos 3 años, donde indica que el promedio de colocación anual es de 383 casos, la propuesta #1 indica un ahorro en la colocación de cada crédito por un monto de ¢11,185.08, siendo este monto un cálculo anual, estaría brindando el monto de ganancia de ¢4,283,855.00.

Tabla 24. Historial de colocación crédito IMAS/BNCR

AÑO	CANTIDAD OPERACIONES	MONTO CARTERA
2018	377	808,126,996.00
2019	458	966,211,210.00
2020	315	688,589,000.00
Promedio	383	820,975,735.33

Fuente: Elaboración propia

Costo/Beneficio del proyecto:

Una vez que se recolecto la información necesaria para analizar el flujo de caja, se realizaron los cálculos que se verán a continuación:

TMAR: 7%

	PERÍODO 0	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
INGRESOS		168,786,602.95	4,283,855.00	4,283,855.00
EGRESOS		1,666,929.28	1,666,929.28	1,666,929.28
TOTAL	- 716,749.92	167,119,673.67	2,616,925.72	2,616,925.72
INVERSIÓN	- 716,749.92			

VNA INGRESOS	164,984,184.79
VNA EGRESOS	3,692,817.25
VNA TOTAL	142,141,045.94
C/B	44.68
TIR	23218%

Fuente: Elaboración propia

Iniciando el análisis con el dato de TMAR, este cálculo se obtuvo con el informe de resultados institucional al cierre de diciembre 2020, donde se dividen los ingresos entre los activos, y se obtiene el dato de tasa de rendimiento, la cual la institución la recomienda para uso de valoración de proyectos, en este caso se habla de un 7%.

Se puede valorar los ingresos esperados en cada uno de los periodos provenientes del ahorro que genera el cambio en el colaborador que tramita los créditos con garantía FIDEIMAS, así como también la inversión inicial con la que cuenta el proyecto, se basa en tiempo de trabajo de los colaboradores involucrados. Como se puede observar el periodo 1 tiene gran impacto en el proyecto, debido a que se ven reflejados los montos que se logran liquidar con la garantía del convenio, esto debido a que sobrepasan los 75 días de mora aceptados en marco legal del convenio.

El VAN total indica que el proyecto genera un valor para la empresa de más de 100 millones de colones, lo que es sumamente atractivo para su ejecución.

Con este análisis de VNA para ingresos y costos, se puede obtener el análisis de valoración del proyecto por medio del análisis del costo beneficio que es de 44.68, con una relación de $C/B > 1$, es decir como resultado de este análisis se puede concluir que el proyecto genera valor para la empresa y por lo cual debe ser aceptado.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La ejecución del proyecto Mejora del proceso entre Banco Nacional de Costa Rica e IMAS, amparado en el convenio Marco de cooperación Inter-Institucional FIDEICOMISO 32-04 Bancredito-IMAS-BANACIO/73-2002, muestra las conclusiones que se analizan a continuación:

Objetivo General: Optimizar el proceso de crédito IMAS-BNCR, para lograr así el cumplimiento de indicadores de crecimiento anuales, rentabilizando el proceso mediante la eliminación de etapas y automatización de funciones.

Con respecto al objetivo general, se logra rentabilizar el proceso, realizando proceso de mora, de manera tal que ningún crédito debe de pasar los 75 días de atraso, convirtiendo la cartera IMAS-BNCR en una “cartera sana” con respecto a mora. Se logra realizar el cobro de todos los créditos con mora superior a 75 días, logrando recuperar poco más de 160 millones de colones.

También como aporte a la rentabilidad del proceso, es importante mencionar que, gracias a la apertura en el plan de pago de comisiones, permitiendo la atención por parte de un colaborador de productividad, por cada crédito nuevo que sea gestionado por un colaborador de productividad y no por el ejecutivo, se estaría realizando un ahorro en el costo del proceso de ₡11,185.08.

Adicionalmente por medio del Dashboard y la inclusión de casos en SIVER, se logra llevar un control de la demanda de crédito con el seguimiento que se le dan a los casos, así como también llevar indicadores de manera sistematizada, tales como control

de cartera en tema de cantidad de clientes y monto de cartera, mora, indicadores por zona comercial.

Objetivo específico #1: Definir las principales causas de cada punto de mejora que se presente en el proceso IMAS-BNCR.

Por medio de análisis de lluvia de idea, se conoció cada punto de mejora que tenía el proceso, desde dos vistas diferentes, una realimentación que dieron los ejecutivos, quienes tienen la cara del cliente día a día, así como también la gestión gerencial, donde se puede ver una visión más estratégica y de atención bajo planificación anual, regulada por metas institucionales.

Tabla 25. Puntos de Mejora del Proceso

FACTORES A MEJORAR	
1	Credito IMAS es carga de trabajo sin generar comisión
2	Cliente IMAS siempre carterizados por convenio sin importar perfil
3	Sistemas IMAS y BNCR no tienen comunicación
4	Estandarizar sistemas de consulta de referencias crediticias
5	Casos son de alto perfil de pobreza
6	Falta de análisis de riesgo
7	Sin procedimientos en cobro de garantía en créditos mayores a 75 días
8	Falta estandarización en el proceso en general
9	Casos IMAS no son parte de la medición de ejecutivos
10	Falta control en mora de la cartera

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico #2: Analizar y mejorar cada una de las etapas que se ejecutan para la aprobación de créditos con Fideicomiso IMAS.

El proceso como tal no contaba con los procedimientos desarrollados, tanto para el proceso básico de la atención y creación del crédito, así como también el proceso para la gestión del cobro de los créditos en cualquier etapa, dando énfasis en el cobro del

fideicomiso cuando así lo requiera el crédito, ambos procesos fueron mapeados y se desarrolló la documentación que a nivel institucional es requerida: Diagrama de Proceso, descripción del proceso y matriz RACI.

Objetivo específico #3: Medir los métodos de trabajo de cada parte involucrada, tanto IMAS como BNCR.

Dentro de este objetivo, se logra realizar el cambio principal de colaborador que brinda la atención de estos casos, antes todos los créditos estaban relacionados a un ejecutivo de Banca Desarrollo que atendiera el caso y por ende se carterizaba para su debido seguimiento, la atención del caso en el primer mes generaba una comisión por su atención, pero al ser parte de su cartera mes a mes generaba baja en su rentabilidad debido a que este tipo de clientes no cuentan con balances fuertes que permitan aportar en indicadores como rentabilidad y balance a la cartera de un ejecutivo.

Por lo anterior se solicita abrir el pago de comisión por atención de crédito IMAS a cualquier colaborador de productividad que la oficina así quiera designar, es decir cualquier empleado de productividad puede gestionar el crédito y recibir su comisión por la gestión, y los casos IMAS-BNCR no son casos necesariamente carterizables por lo que su seguimiento es como el de cualquier otro crédito. Este cambio en la gestión de atención, brinda un ahorro de ₡11,185.08 por cada crédito que no se carterice y sea atendido por un colaborador de productividad.

Objetivo específico #4: Sumar análisis y conocimiento de proceso como primer objetivo.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de crédito IMAS-BNCR no estaba mapeado y mucho menos se habían desarrollado los documentos necesarios para estandarizarlo, de manera tal que cualquier usuario que tramitara un crédito, tuviera el conocimiento suficiente y el respaldo para la tramitación de dichos créditos. No se pueden

realizar mejoras dentro de un proceso si no se conoce su funcionamiento, y parte de esta investigación se basó en buscar ese conocimiento, y de esta manera optimizar lo posible dentro de los parámetros de tiempo de este proyecto.

Objetivo #5: Controlar el proceso, por medio de desarrollos que permitan dar trazabilidad tanto a las solicitudes de crédito nuevas, así como también al comportamiento del programa.

Tratando de asegurar la funcionalidad duradera y la sistematización del proceso, para su continuo control, se logra desarrollar el dashboard para el control de los indicadores que el programa del FIDEICOMISO debe de cumplir.

6.2 Recomendaciones

Recomendación #1:

Se recomienda que el departamento de riesgo, pueda mapear el proceso y definir cuáles son los puntos más sensibles y que generan un amplio control.

Estos puntos de riesgo de igual manera que en otros créditos se convierte en responsabilidad de varios departamentos, entre estas oficinas como mayores usuarios del proceso, logrando de esta manera que cada punto del proceso desarrollado, se pueda ejecutar de manera correcta.

Con el detalle de esos puntos de riesgo en el proceso, el administrador del programa, podría brindar un seguimiento más detallado a la ejecución correcta del proceso.

Recomendación #2

Mantener la línea de comunicación entre oficinas (usuarios) y el administrador de cartera, es una buena manera de mantener el proceso actualizado, y conocer a tiempos los fallos que se puedan estar presentando.

Recomendación #3

Parametrizar el sistema, de manera tal, que cuando un crédito cae en mora y se saca de la cartera de IMAS/BNCR, por temas de cobro, se elimina el dato de la garantía del fideicomiso, pero si el cliente normaliza el crédito, la persona que realiza el cambio en el sistema, tiene que agregar de manera manual la garantía del fideicomiso, siendo un gran riesgo, ya que, si por un error humano no se gestiona ese cambio, el crédito estaría sin ningún tipo de garantía.

BIBLIOGRAFIA

- Desconocido. (2021). *Paso 1 DMAIC. s sigma x*. Consultado el 29 de 3 de 2021.
<https://www.sixsigmaespanol.com/dmaic-step-one/>
- Gutiérrez, P. (2014). *Calidad total y productividad*. Mc Graw-Hill.
- Pacheco, J. (2017). *Estandarización de procesos: aprenda cómo hacerlo y cuáles son los beneficios*. Heflo. Consultado el 24 de 3 de 2021.
<https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- Project Management Institute . (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* . Project Management Institute INC.
- R, V. (1988). *Introduccion a la Ingenieria Industrial*. Barcelona.
- Ripoll, M. V. (2010). *Definición de Mejora Continua*. EOI. Cosnultado el 12 de diciembre de 2020.
<https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- V., V. M. (2016). *Ingeniería de Costos* . Grupo Editorial Patria.
- Vaughn, R. (1988). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. 2nd ed Barcelona.

ANEXOS

Anexo #1

Convenio IMAS/BNCR



CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER- INSTITUCIONAL

ENTRE EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Entre nosotros Juan Carlos Corralés Salas, mayor, casado una vez, funcionario bancario, vecino de Alajuela, cédula uno ochocientos ochenta y uno -cero noventa y tres, con personería que consta inscrita en los libros del registro público, Sección Mercantil al tomo: mil cuatrocientos ochenta y tres, folio: doscientos cuatro, asiento: doscientos cuarenta y ocho, en su condición de Sub Gerente General, con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma, del Banco Nacional de Costa Rica, en adelante el BANCO; con cédula jurídica cuatro-cero-cero-cero-cero mil veintiuno-dieciséte y Roxana Viquez Salazar, mayor, divorciada, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad uno-cuatrocientos dieciocho-mil doscientos treinta y siete, en su condición de Presidenta Ejecutiva con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma, del Instituto Mixto de Ayuda Social, con cédula jurídica cuatro-cero-cero-cero-cero-cuarenta y dos mil ciento cuarenta y cuatro, en adelante el IMAS, convienen en suscribir el presente Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.

CONSIDERANDO

1. Que el Banco Nacional de Costa Rica es una entidad financiera comprometida con el desarrollo económico y social del país, procurando poner al alcance de todos los sectores de la población costarricense los servicios financieros.
2. Que el Banco Nacional de Costa Rica, desde su fundación ha apoyado programas dirigidos al mejoramiento gradual de las condiciones de vida de los trabajadores del campo y de los pequeños empresarios, primero con las Juntas Rurales de Crédito Agrícola y posteriormente con el desarrollo de las microfinanzas.
3. Que los Artículos 2 y 3 de la Ley de creación del Instituto Mixto de Ayuda Social establecen lo siguiente:

El IMAS tiene como finalidad resolver el problema de la h extrema en el país; para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin. Para ese objetivo utilizará todos los recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por los empresarios y los trabajadores del país, instituciones del sector público y extranjeras;

EX-10
31



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el Plan Nacional de lucha contra la pobreza."

"Todas las instituciones que utilicen recursos públicos participarán en la lucha contra la pobreza dirigida por el IMAS, mediante el aporte de recursos económicos, personales y administrativos, en la medida que definan sus órganos directivos y de acuerdo con la naturaleza de cada institución, o en los términos que determina la presente ley. Para los efectos anteriores, las indicadas instituciones de cualquier naturaleza jurídica que sean, quedan por este medio autorizadas para aprobar programas de participación en la lucha contra la pobreza extrema, a través del IMAS y bajo su dirección y para hacer aportes económicos a éste, destinados a los fines de la presente ley."

4. Que la Ley de Reconversión Productiva establece expresamente que el IMAS destinará un 10% de sus recursos para proyectos originados en el marco de dicho cuerpo normativo
5. Que el inciso c) del artículo 2 de la Ley de Contratación Administrativa faculta a la contratación directa entre Instituciones de derecho público.
6. Que mediante Ley No. 8184 se reformó la Ley de Mujeres en Condiciones de Pobreza y se autoriza al IMAS para que "... suscriba un contrato de fideicomiso con cualquiera de los bancos comerciales del Estado o con el Banco Internacional de Costa Rica S. A., con recursos propios o del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, a fin de establecer mecanismos ágiles de apoyo a las actividades e iniciativas microempresariales que beneficien a las mujeres y las familias en condiciones de pobreza, como un medio para lograr la inserción laboral y productiva y mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias"
7. Que la población costarricense en situación de pobreza enfrenta normalmente el problema de tener muy poco acceso a condiciones favorables para la generación de mecanismos de autogeneración, tal como la creación de pequeñas unidades productivas o microempresas.
8. Que el interés explícito de ambas instituciones es asegurar y mejorar el volumen y cobertura de los servicios bancarios, así como facilitar el acceso de la población en condición de pobreza a los recursos financieros para que puedan desarrollar o fortalecer actividades productivas en forma individual o grupal, que garanticen la

V.3. C. B. S. S.



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MEXICO DE AYUDA SOCIAL

9. consolidación de su unidad productiva, para aumentar la productividad y calidad que les permita ser competitivos.

POR TANTO

Ambas partes acuerdan suscribir el presente Convenio de Cooperación, el cual se regirá al amparo de las Leyes de la República, por las normas vigentes, el marco de ejecución de las funciones propias y particulares de cada una de las Instituciones y por los siguientes términos:

Artículo 1. El Banco atenderá la demanda de crédito y brindará otros servicios financieros a la población en condición de pobreza, seleccionada y calificada con los parámetros e instrumentos que para tal efecto ha establecido el IMAS. Los beneficiarios de este programa serán pequeños productores agropecuarios familias y mujeres en condición de pobreza. El Banco también atenderá la demanda de crédito de personas físicas o jurídicas *sin fines de lucro* interesadas en establecer centros de atención para la niñez en el marco del Programa de la Mano o de otros programas destinados a tales fines.

Artículo 2. Mediante recursos propios y/o provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, el IMAS constituirá un contrato de fideicomiso con cualquiera de los bancos comerciales del Estado o con el Banco Internacional de Costa Rica, S. A. El FIDEICOMISO tendrá los siguientes fines:

- A) Mantener invertidos los recursos fideicometidos.
- B) Mantener afectados hasta un sesenta por ciento de los recursos fideicometidos como garantía parcial o total de los créditos otorgados por el Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de garantizarle a BANACIO la recuperación de una porción de los créditos otorgados por dicho banco al amparo del CONVENIO.
- C) Cubrir el diferencial entre la tasa de interés de cada crédito que haya sido validado por la Unidad Ejecutora y la tasa de interés vigente en los programas MYPES, Juntas Rurales y Banca de Segundo Piso del Banco Nacional de Costa Rica, de conformidad con el acuerdo que al efecto adopte el COMITE DIRECTOR a que se hace referencia en los artículos 4 y 17 del presente convenio.
- D) Brindarle apoyo financiero a la UNIDAD EJECUTORA, que se constituye



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER-INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MEXICO DE AYUDA SOCIAL

adelante en este contrato, con el fin de que ésta atienda las necesidades de capacitación, apoyo y seguimiento de los PROYECTOS PRODUCTIVOS definidos en el CONVENIO que sean financiados por BANACIO al amparo del CONVENIO.

- E) Atender el pago de los gastos administrativos del PROGRAMA.
- F) Realizar los pagos por concepto de contratación de SERVICIOS DE APOYO definidos en el CONVENIO.

Artículo 3. El patrimonio fideicometido estará compuesto por los aportes en dinero en efectivo u otros valores que realice el IMAS durante la vigencia del presente CONVENIO. El IMAS asume formalmente el compromiso de aportar la suma de CUATROCIENTOS MILLONES DE COLONES a más tardar dentro de tres meses contados a partir del refrendo del presente convenio por parte de la Contraloría General de la República. Luego del primer año y de conformidad con la disponibilidad presupuestaria existente, ya sea con recursos suyos o del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, el IMAS se compromete a realizar las provisiones presupuestarias necesarias para aportar cada año al patrimonio fideicometido, la suma en colones equivalente a TRES MILLONES DE DOLARES. El IMAS podrá aportar al FIDEICOMISO hasta un diez por ciento de los recursos provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Se aclara que con los recursos que aporte el IMAS, provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, no se financiarán salarios ni gastos de funcionamiento de la UNIDAD EJECUTORA, todo de conformidad con lo establecido en la Cláusula del contrato del fideicomiso correspondiente a "Instrucciones de la FIDUCIARIA". Tampoco podrán imputarse a gastos ordinarios de salarios y funcionamiento de la UNIDAD EJECUTORA los intereses provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Tal y como se indica en el contrato de fideicomiso, el Banco Fiduciario manejará en dos cuentas distintas los fondos provenientes del IMAS, por un lado, y de FODESAF (Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares), por el otro.

Artículo 4. El FIDEICOMISO tendrá un COMITÉ DIRECTOR constituido por cinco miembros: i) La Presidenta Ejecutiva del IMAS o su representante; quien ejercerá la presidencia del COMITÉ; ii) La Subgerente de Desarrollo Social del IMAS o su representante; iii) El Ministro de Agricultura y Ganadería; iv) La Ministra de la Condición de la Mujer o su representante; v) El gerente de la UNIDAD EJECUTORA. Todos los miembros del COMITÉ DIRECTOR tendrán derecho de

13
CA



ASESORIA JURÍDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

voz y voto. Asistirán a las reuniones un representante de la FIDUCIARIA y uno del Banco Nacional de Costa Rica; quienes únicamente tendrán derecho de voz.

Artículo 5. En la asignación de recursos financieros para crédito durante la vigencia del CONVENIO, el BANCO pondrá a disposición del PROGRAMA un monto proporcional de tres a uno sobre el aporte anual del IMAS al FIDEICOMISO. El aporte del BANCO se dará siempre y cuando los créditos que se originen al amparo de este CONVENIO, cumplan con la normativa vigente del BANCO y exista una demanda real por los mismos.

Artículo 6. Las partes acuerdan constituir una UNIDAD EJECUTORA para el PROGRAMA. Estará integrada por un Gerente del PROGRAMA; tres personas responsables de áreas y dos personas de apoyo en aspectos financieros y administrativos (asistente y secretaria). Corresponde a la Presidencia Ejecutiva del IMAS el nombramiento del Gerente. Las personas para los otros cargos serán nombradas por el Gerente del Programa.

Corresponderá a la UNIDAD EJECUTORA:

1. Velar por el adecuado funcionamiento del PROGRAMA
2. Analizar proyectos específicos y alianzas estratégicas que permitan cumplir los objetivos del PROGRAMA.
3. Dar seguimiento a la ejecución del presente CONVENIO.
4. Acreditar a las organizaciones participantes dentro del marco del presente CONVENIO.
5. Desarrollar procesos que faciliten los servicios de apoyo al crédito.
6. Apoyar la evaluación de los diferentes proyectos.
7. Brindar apoyo técnico a los proyectos objeto del presente CONVENIO.
8. Autorizar porcentajes de garantía
9. Autorizar el pago del diferencial de tasa.
10. Cualquier otra que le asigne el presente CONVENIO, el Comité Director del FIDEICOMISO o las partes suscribientes.

Handwritten signature and initials: *CPA* and *CA*



ASESORÍA JURÍDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Artículo 7. El BANCO establecerá una metodología de atención adecuada a las condiciones y necesidades de la población meta, en estrecha coordinación con la UNIDAD EJECUTORA y de acuerdo con los recursos disponibles.

Artículo 8. Se financiarán proyectos productivos, sean éstos individuales o grupales integrados por personas en condiciones de pobreza, así como la apertura de centros de atención a la infancia. En el caso de organizaciones *sin fines de lucro*, se podrá utilizar el esquema de financiamiento de Banca de Segundo Piso, previa aprobación y acreditación de las mismas por parte de la UNIDAD EJECUTORA, asimismo que las organizaciones cumplan con los requisitos y condiciones del BANCO para este tipo de préstamo.

Artículo 9. Los créditos se otorgarán a personas o grupos de personas que califiquen por parte del IMAS como en condiciones de pobreza y a personas físicas o a personas jurídicas *sin fines de lucro* que posean o deseen establecer un centro de atención infantil, que califiquen como sujetos de crédito, demuestren tener un proyecto viable y factible, con experiencia o conocimiento previo en la actividad, con capacidad y voluntad de pago, así como tener una garantía a satisfacción del BANCO. En el caso de personas o grupos en estado de pobreza que no aporten garantía satisfactoria, el BANCO determinará la proporción de garantía que se otorgará con cargo al FIDEICOMISO y solicitará la autorización de la UNIDAD EJECUTORA.

Artículo 10. Las solicitudes de préstamo se tramitarán bajo la normativa del BANCO en materia de concesión de crédito y específicamente, bajo los términos y condiciones de los Programas de Servicios Financieros para la Micro y la Pequeña Empresa y de las Juntas Rurales de Crédito Agrícola, así como el Reglamento de Servicios de apoyo al crédito que definirá la UNIDAD EJECUTORA en coordinación con el Banco, con el fin de que la población en condiciones de pobreza que desarrolle una actividad productiva, logre un acceso real al financiamiento, con la aplicación de las condiciones más favorables que puedan derivarse de la normativa, considerando las características particulares de esa población.

Artículo 11. Se atenderán las solicitudes de préstamo de personas físicas y jurídicas legalmente constituidas, que califiquen de conformidad con las características de la población objetivo del IMAS, según sus normas y procedimientos internos. El BANCO evaluará para la concesión de créditos producto de este CONVENIO, únicamente aquellos proyectos que, provenientes de alguna de las entidades asociadas al FIDEICOMISO, sean presentadas con el visto

v.3 C/15/07



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE AYUDA SOCIAL

bueno o aprobación de la UNIDAD EJECUTORA. Una vez que este requisito sea constatado, el BANCO empezará a hacer la evaluación de garantías y crediticia que le corresponde.

El IMAS determinará la condición de pobreza y pobreza extrema de los beneficiarios de los créditos mediante el Sistema de Información de la Población Objetivo u otros instrumentos técnicos con que cuente la institución.

Artículo 12. Se utilizará el esquema tradicional de garantías (fiduciarias, prendarias, hipotecarias, grupos solidarios y mixtas). Para los efectos de este CONVENIO, el esquema de garantías se ampliará con los recursos del FIDEICOMISO constituido en cumplimiento del presente CONVENIO, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 19 de este documento.

Artículo 13. Para agilizar el trámite de estudio y aprobación de los préstamos, el BANCO considerará para el estudio de las solicitudes de crédito, los análisis técnicos, factibilidad y viabilidad preparados por profesionales de las instituciones participantes y otros entes debidamente acreditados por el IMAS a través de la UNIDAD EJECUTORA y los procedimientos e instrumentos para realizar este tipo de labor. En todos los casos, sin embargo, estas solicitudes deberán ser presentadas al BANCO con el visto bueno final de la UNIDAD EJECUTORA. Para efectos de la aprobación del crédito bancario, esto no implica que dichos informes sean definitivos para el análisis, trámite y aprobación de las solicitudes, lo cual se hará de conformidad con el Artículo 65 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

Artículo 14. Corresponderá a la UNIDAD EJECUTORA determinar aquellos casos que requieran apoyo para crear las condiciones de acceso al crédito, la asesoría, la asistencia técnica y el seguimiento periódico necesarios, así como hacer valoraciones de los casos que presenten problemas de pago.

Artículo 15. El Banco negociará directamente con cada solicitante, la garantía sobre el préstamo. En los casos de que el beneficiario propuesto por el IMAS o la UNIDAD EJECUTORA presente un faltante de garantía de cualquier tipo sobre el monto a prestar, el porcentaje faltante quedará garantizado por el FIDEICOMISO. El préstamo se formalizará hasta que el fiduciario confirme la aceptación del otorgamiento de la garantía, previa instrucción en este sentido por parte de la UNIDAD EJECUTORA.

v3
CIBCA



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER-INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Artículo 16. El tipo de interés corriente sobre los préstamos será igual a la tasa de interés activa vigente que mantiene el Banco Nacional de Costa Rica para los créditos otorgados bajo las condiciones de los programas MYPES, Junta Rural y Banca de Segundo Piso. Dicha tasa podrá ser ajustable hasta en 19 puntos sobre la tasa básica pasiva del Banco Central de Costa Rica, que rija al momento del ajuste, de conformidad con lo que estipula el Artículo 70 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional de Costa Rica.

Artículo 17. Mediante acuerdo del Comité Director del FIDEICOMISO se podrá utilizar recursos del fideicomitidos para cubrir un diferencial igual a tres puntos con respecto a la tasa de interés activa determinada según antes se especificó. En caso de recurrirse a este mecanismo, mensualmente, el BANCO calculará la diferencia resultante entre la tasa de interés activa de cada préstamo y la tasa preferencial en tres puntos porcentuales, y enviará un cobro por ese concepto al fiduciario con el detalle correspondiente, el cual depositará la suma que corresponda en el plazo de ocho días en la cuenta que indique el Banco Nacional de Costa Rica.

En caso de no ser cubierto este diferencial por parte del FIDEICOMISO, el BANCO continuará cobrando al cliente la tasa activa vigente para los créditos en los programas MYPES, Junta Rurales y Banca de Segundo Piso del BNCR.

En el caso de los centros de atención a la infancia, la tasa para los créditos será la vigente en los programas MYPES, Junta Rurales y Banca de Segundo Piso del BNCR, sin que el Fideicomiso pueda cubrir ninguna diferencia en la tasa de interés, excepto que el sujeto de crédito sea persona calificada como en condiciones de pobreza.

El tipo de interés moratorio, será igual al tipo de interés corriente más dos puntos porcentuales, calculado sobre el saldo principal atrasado.

Artículo 18. El procedimiento de cobro se hará aplicando el Reglamento de Cobro vigente del BANCO, tomando en cuenta lo establecido en el artículo 14 de este CONVENIO.

Artículo 19. El plazo y el porcentaje de la garantía de cada crédito, se extenderán hasta la cancelación total del crédito. El otorgamiento y la liquidación de las garantías se llevará a cabo de conformidad con el siguiente procedimiento:

13 0/10/03



- 1) Otorgamiento de las garantías: Cada vez que se vaya a otorgar un CREDITO DE APOYO A LA MICROEMPRESA, BANACIO negociará directamente con cada solicitante las garantías reales o personales sobre el préstamo correspondiente. En los casos en que el beneficiario propuesto por el IMAS o por la UNIDAD EJECUTORA presente un faltante de garantías sobre el monto a prestar, el faltante podrá garantizarse con el FIDEICOMISO, previa confirmación por escrito de parte de la FIDUCIARIA en el sentido de que el FIDEICOMISO cuenta con recursos disponibles para otorgar la garantía correspondiente y de que la UNIDAD EJECUTORA está dispuesta a que se otorgue dicha garantía. Queda entendido que solo resultarán beneficiados o cubiertos por la garantía los créditos reportados por escrito y con detalle suficiente a la FIDUCIARIA antes de su constitución, de modo que pueda la FIDUCIARIA analizar la capacidad de garantía, aunque no se le derivará de esto ninguna responsabilidad ante el FIDEICOMISARIO GARANTIZADO. Si este procedimiento no se siguiera en forma puntual, se entenderá que ni el FIDEICOMISO ni la FIDUCIARIA adquieren responsabilidad de ninguna índole respecto de esos créditos. Tan pronto como la FIDUCIARIA emita la indicada confirmación, procederá a reservar los fondos que permitan cubrir la garantía otorgada. Queda entendido que el porcentaje de cada CREDITO de este Proyecto que no cuente con una garantía personal o real a satisfacción de BANACIO, podrá ser garantizado por el FIDEICOMISO en porcentaje que se considere apropiado. BANACIO deberá suministrarle a la FIDUCIARIA copias de los documentos de formalización y de las garantías de cada uno de los CREDITOS GARANTIZADOS, así como de cualquier otro documento mediante el cual se modifiquen las condiciones originales de dichos créditos. Dicha información deberá ser autorizada por el correspondiente deudor, mediante cláusula expresa en el contrato de préstamo. Una vez al mes, dentro de los primeros quince días naturales del mes correspondiente, BANACIO le suministrará un informe a la FIDUCIARIA en el cual le indicará los saldos de principal de cada uno de los CREDITOS GARANTIZADOS, especificando el monto que se encuentra garantizado por el FIDEICOMISO en relación con cada crédito. Esto con el propósito de que la FIDUCIARIA determine la totalidad de los saldos de principal que se encuentren garantizados en cada momento, así como la cantidad de ACTIVOS FIDEICOMETIDOS que tiene disponibles para otorgar nuevas garantías. Queda entendido

v3 01/10
EJECUTIVO



ASESORÍA JURÍDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

que las garantías que otorgue la FIDUCIARIA cubrirán el principal que se indique en la confirmación correspondiente, más los intereses corrientes y moratorios y las comisiones proporcionales a dicha suma.

- ii) De la ejecución de las garantías: a.) Una vez transcurridos setenta y cinco días de morosidad por parte del deudor de un CREDITO GARANTIZADO, BANACIO le solicitará a la FIDUCIARIA el pago de proporcionales al porcentaje del crédito garantizado por el FIDEICOMISO los intereses corrientes y moratorios. Asimismo, las partes acuerdan que durante el término de la situación de morosidad, y a pesar de la aplicación de este procedimiento, BANACIO deberá continuar realizando los requerimientos de pago y las gestiones de cobro administrativo tendientes a lograr que el deudor correspondiente cancele todas las sumas vencidas y exigibles al amparo del CREDITO GARANTIZADO correspondiente. Si transcurridos los setenta y cinco días, el deudor no pone al día su operación, el crédito automáticamente se pasará a cobro judicial. En caso de que el deudor se ponga al día en su operación, BANACIO le reintegrará a la FIDUCIARIA la suma que esta le haya girado. Queda entendido que este procedimiento podrá utilizarse hasta un máximo de tres ocasiones para cada operación, ya sea en forma alterna o consecutiva, de acuerdo con el plazo máximo de morosidad (de hasta setenta y cinco días) que otorgará BANACIO en este tipo de créditos b.) En caso de que un CREDITO GARANTIZADO mantenga la situación de mora y una vez agotado el procedimiento de cobro judicial, BANACIO solicitará a la FIDUCIARIA el pago del porcentaje del crédito que haya garantizado el FIDEICOMISO, en el entendido de que la suma que la FIDUCIARIA deberá pagar se determinará aplicando al saldo adeudado por concepto de principal más intereses corrientes y moratorios, en relación al porcentaje del crédito garantizado. En caso de que una vez realizado el cobro judicial correspondiente, BANACIO pudiera recuperar parte o la totalidad del saldo cubierto por el FIDEICOMISO, deberá reintegrarle las sumas correspondientes al porcentaje por éste garantizado. Cualquier devolución se hará sin perjuicio de la aplicación de la Ley 4631 (Ley de excedentes).

Artículo 20. El Banco hará la divulgación del CONVENIO en coordinación con el IMAS y los entes aliados, utilizando los medios informativos adecuados, e indicando la participación de ambas Instituciones en el proyecto.

Handwritten signature and initials: *SA* and *CS*.



ASESORIA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER INSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Artículo 21. Se informará mensualmente a la UNIDAD EJECUTORA, sobre el avance del programa y el estado de la cartera de créditos. El tipo de informe y los períodos de entrega se estipularán en el reglamento de servicios de apoyo al crédito el cual se emitirá de común acuerdo entre el Banco Nacional de Costa Rica y la UNIDAD EJECUTORA.

Artículo 22. El IMAS mediante la UNIDAD EJECUTORA, en conjunto con el Banco Nacional de Costa Rica metodológicamente de evaluación continua del proceso.

Artículo 23. Los recursos del IMAS necesarios para la ejecución del presente CONVENIO provendrán del Sub-Programa Creación de Oportunidades Económicas y Laborales.

Artículo 24. Corresponderá al Area Estratégica responsable del Sub-Programa CREACION OPORTUNIDADES ECONOMICO-LABORALES ser la unidad administrativa responsable del seguimiento y control de la ejecución del proyecto por parte del IMAS, en coordinación con la UNIDAD EJECUTORA.

Artículo 25. En caso de que el Area Estratégica responsable de la supervisión o seguimiento determine un manejo inadecuado del funcionamiento del proyecto, se faculta al IMAS a ordenar la suspensión como medida precautoria del giro de los recursos fideicometidos hasta tanto no se subsane la situación detectada y hasta por tres meses. Previo a la suspensión indicada, deberá haber informe de un técnico recomendando la medida, el cual será puesto en conocimiento del BANCO para que manifieste su criterio al respecto. La suspensión del giro de los recursos fideicometidos no afectará el pago de las garantías otorgadas por la fiduciaria y del diferencial de tasa de interés de los préstamos constituidos, honrándose todas las obligaciones preexistentes.

Artículo 26. El presente CONVENIO, estará vigente por un período de diez años, a partir de su firma y podrá ser modificado en sus términos a solicitud y acuerdo de las partes. Este CONVENIO podrá prorrogarse de mutuo acuerdo y según manifestación al respecto por escrito de las partes suscribientes.

Artículo 27. En cualquier momento, previo cumplimiento del debido proceso establecido en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, el IMAS o el BANCO podrán rescindir o resolver el presente CONVENIO por motivos de interés público, oportunidad, conveniencia o incumplimiento demostrado. La finalización del mismo no afectará los compromisos adquiridos por parte del IMAS y el FIDEICOMISO para con el Banco Nacional de Costa Rica.

v3 0/1/03



CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MEXICO DE AYUDA SOCIAL

En dicho caso las partes establecerán en forma previa un procedimiento para la liquidación de los casos tramitados.

Artículo 28. En caso de diferencias, conflictos o disputas relacionadas con la ejecución, incumplimiento, interpretación o cualquier otro aspecto derivado del presente contrato, las partes, de conformidad con los Artículos cuarenta y uno y cuarenta y tres de la Constitución Política, y con el inciso tres del artículo veintisiete de la Ley General de la Administración Pública, renuncian en este acto expresamente a la jurisdicción ordinaria y acuerdan resolver el conflicto conforme al siguiente procedimiento: El asunto o controversia será resuelto mediante laudo definitivo e inapelable de conformidad con los Reglamentos de Conciliación y Arbitraje del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica, a cuyas normas las partes se someten en forma incondicional. Queda entendido que el arbitraje podrá ser solicitado por el IMAS y/o por el Banco Nacional de Costa Rica. En caso de que en el momento en que deba resolverse el conflicto, el Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica no esté prestando los servicios anteriormente referidos, el conflicto se resolverá mediante un proceso arbitral que se tramitará de conformidad con las leyes de resolución alternativa de conflictos que se encuentren vigentes en la República de Costa Rica en el momento respectivo.

Artículo 29. El presente CONVENIO queda sujeto a la disponibilidad presupuestaria con que cuente el IMAS a efecto de dar cumplimiento al mismo, sean recursos propios de la institución o provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.

Artículo 30. La validez y eficacia del presente contrato quedará condicionada al referendo correspondiente de la Contraloría General de la República.

Artículo 31. Forma parte integral del presente convenio el Reglamento de Servicios de apoyo al crédito que definirá la UNIDAD EJECUTORA del PROGRAMA en coordinación con el BANCO.

En razón de lo anterior, para la elección del presente CONVENIO, todos los aportes de las partes deberán ajustarse plenamente al contenido de dicho documento.

Artículo 32. El presente CONVENIO fue aprobado por acuerdo de Consejo Directivo del IMAS, CD 011-2002, Artículo 5 de Acta 03-2002 de Fecha 16 de enero del 2002.

13010 SA



ASOCIATA JURIDICA INSTITUCIONAL
CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE
EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Artículo 33. Para efectos del artículo cuarto de la Ley de Notificaciones y el ciento treinta y cuatro del Código Procesal Civil el domicilio contractual del Banco es Oficinas Centrales, Avenidas 1-3, Calles 2-4, El IMAS en sus Oficinas Centrales en Barrio Francisco Perilla, Avenidas 2-4, Calle 29.

En fe de lo anterior y plenamente conformes firmamos en dos documentos originales, en San José, a los 16 días del mes de enero del año dos mil dos.



ROXANA VIQUEZ SALAZAR
PRESIDENTA EJECUTIVA
INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

JUAN CARLOS CORRALES SALAS
SUB GERENTE GENERAL
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA
San José de Harón

San José 26 ABR 2002
APROBADO

Juan Carlos Corrales Salas
Este contrato se ratifica conforme a los términos y condiciones del artículo 4185-12002 que queda aquí incorporado.

Dr. Miguel Ángel Rodríguez Echeverría
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

VS OJES



INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Presidencia Ejecutiva

ADDEMDUM NUMERO UNO AL CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTER-
INSTITUCIONAL ENTRE EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA
Y EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Entre nosotros, **William Hayden Quintero**, mayor, casado una vez, economista, vecino de San José, cédula uno-doscientos sesenta y ocho-seiscientos sesenta y siete, con personería que consta inscrita en los libros del registro público, Sección Mercantil al tomo: mil siete, folio: ciento veintiuno, asiento: ciento sesenta y seis, en su condición de Gerente de la entidad denominada Banco Nacional de Costa Rica, en su calidad de Gerente generalísimo sin límite de suma, del Banco

provenientes del Fondo de Desarrollo de Asignaciones para posibilitar el cumplimiento de ese programa del crédito.

3. En desarrollo de lo acordado en el Convenio, ambas partes suscribieron con el Banco Internacional de Costa Rica, S.A. un contrato de FIDEICOMISO denominado "Contrato de Fideicomiso BICSA - IMAS - BANACIO - 73- 2002", autorizado en la Ley N° 8184 publicada en Diario La Gaceta No. 7, de fecha 10 de enero del 2002.
4. Que en la ejecución del convenio y del contrato las partes han acordado que es necesario modificar lo relacionado con la cobertura y el alcance de las garantías que prestará el FIDEICOMISO a los créditos que apruebe el Banco, ello con el objeto de adaptar el sistema a la realidad financiera del FIDEICOMISO.
5. La razón de lo anterior es ajustar el período por el cual LA FIDUCIARIA garantizará al BANCO los intereses corrientes y moratorios del principal garantizado, a un máximo de setenta y cinco días, con posterioridad a los cuales cesará la responsabilidad de LA FIDUCIARIA y del FIDEICOMISO. Lo anterior atiende al menos a dos razones:
a - El FIDEICOMISO no puede extender una garantía ilimitada en el tiempo de



INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

Presidencia Ejecutiva

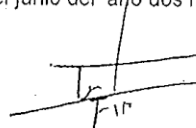
corrientes y moratorios que correspondan con relación a ese mismo porcentaje.- EL FIDUCIARIO procederá con el pago a la sola demanda de BANACIO y sin que deba de ninguna forma analizar o verificar evidencia alguna sobre el incumplimiento de la deuda por parte del usuario del crédito o sobre el cumplimiento por parte de BANACIO de los procesos de cobro administrativo. El pago del porcentaje del saldo adeudado, sus intereses corrientes y moratorios será efectuado dentro de los diez días corrientes siguientes a la fecha de recibo de la solicitud por parte del BANACIO.- Efectuado el pago anterior, cesará por completo la responsabilidad del Fiduciario y la garantía del FIDEICOMISO respecto de ese crédito.- En el evento de que BANACIO cumpla los

al porcentaje garantizado en el crédito de que se trate, con un tope del monto pagado por el FIDEICOMISO inicialmente; b) al BANACIO corresponde el remanente.

TERCERO: Que en todo lo demás ratifican y dejan firmes y vigentes todos los términos del Convenio Principal.-

CUARTO: El presente addendum entrará en vigencia una vez suscrito por todas las partes y refrendado por la Contraloría General de la República.-

En fe de lo anterior y plenamente conformes firmamos en dos documentos originales, en San José, a los 21 días del junio del año dos mil cuatro.


FERNANDO TREJOS BALLESTERO
PRESIDENTE EJECUTIVO



**ADDEMDUM SEGUNDO AL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN
SUSCRITO ENTRE EL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, EL INSTITUTO
MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

Entre nosotros, **JOSE ANTONIO LI PIÑAR**, mayor, divorciado, master en Administración de Empresas, cédula 6-186-130, vecino de la Unión de Tres Ríos, Cartago, en mi condición de **GERENTE GENERAL** con facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma del **INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**, cédula jurídica número 4-000-042144-09 y domicilio en San José, Barrio Francisco Peralta, avenida 2 y 8, calle 29; personería otorgada mediante acuerdo de Consejo Directivo del 11 de mayo de 2006, Acuerdo CD-190-06, acta 035-06, artículo tercero, el cual se encuentra vigente hasta el 08 de mayo de 2010, personería otorgada de conformidad con los artículos 21 inciso c) y 23 de la Ley 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social y artículo 17 inciso c del Reglamento a la citada Ley, en adelante denominado con sus siglas **IMAS** y **WILLIAM HAYDEN QUINTERO**, mayor, casado una vez, economista, vecino de San José, cédula uno-doscientos sesenta y ocho-seiscientos sesenta y siete, con personería que consta inscrita en los libros del registro público, Sección Mercantil al tomo: mil siete, folio: ciento veintiuno, asiento: ciento sesenta y seis; en su condición de Gerente General, con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma, del Banco Nacional de Costa Rica, en adelante el **BANCO**, con cédula jurídica cuatro-cero cero cero mil veintiuno- diecisiete; ce y cero-cero cuarenta y dos mil ciento cuarenta y cuatro, en adelante el **IMAS**, convienen en suscribir el presente **ADDEMDUM NUMERO DOS** al Convenio Marco de Cooperación, suscrito entre las partes y con lo que luego se indica:

CONSIDERANDO

1) Que el 18 de enero del año 2002, el **IMAS** y **BANACIO** suscribieron un **CONVENIO MARCO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL**, refrendado por la Contraloría General de la República, el día 26 de abril del año 2002, según oficio DI-AA-1293 (04685) y un **Adendum Primero al Convenio Marco de Cooperación** citado, el día 26 de mayo del año 2004, refrendado el día 3 de agosto del año 2004, según oficio DI-AA-1660 (08803) de la Contraloría General de la República.

2) Que el 26 de febrero del año 2002 el **INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL** como **FIDEICOMITENTE**, suscribió con el **BANCO INTERNACIONAL DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA (BICSA)** como **FIDUCIARIO** y el **BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BANACIO)** como **FIDEICOMISARIO GARANTIZADO**, el **CONTRATO DE FIDEICOMISO BICSA-IMAS-BANACIO/73-2002**, que fue debidamente refrendado por la Contraloría General de la República, el día 26 de abril del año 2002, según oficio DI-AA-1293 (04685). Por otra parte se suscribió un **Adendum Primero al Contrato de Fideicomiso** el día 26 de mayo del año 2004, que fue refrendado el día 3 de agosto del año 2004, según oficio DI-AA-1660 (08803) de la Contraloría General de la República.

3) Que el 25 de octubre del 2004 se suscribe el Contrato de Sustitución de Fiduciario producto de la renuncia como Fiduciario del BANCO INTERNACIONAL DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA (BICSA), los cuales el BANCO CRÉDITO AGRÍCOLA DE CARTAGO asume el papel del FIDUCIARIO SUSTITUTO. El Contrato de Sustitución de Fiduciario es refrendado por la Contraloría General de la República el día 30 de noviembre del 2005 mediante oficio DI-AA-2746.

4) Que el Consejo Directivo del IMAS mediante acuerdo No. 391-04 acta No. 070-04 de fecha 09 de setiembre del 2004 acuerda acoger la recomendación de la Auditoría Interna del IMAS según "Informe del Fideicomiso BICSA-IMAS-BANACIO/73-2002" de renegociar la condiciones del Contrato de Fideicomiso, para que se modifique la cláusula tercera del Contrato de Fideicomiso y lo que resulta una modificación al Convenio Marco de Cooperación, artículo Dos.

5) Que es de interés del INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL como FIDEICOMITENTE y el BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BANACIO) modificar el inciso B) del artículo dos y el artículo tres del Convenio Marco de Cooperación que indican: "Inciso B) Artículo Dos "Mantener afectados hasta un sesenta por ciento de los recursos fideicometidos como garantía parcial o total de los créditos otorgados por el Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de garantizarle a BANACIO la recuperación de una porción de los créditos otorgados por dicho banco al amparo del CONVENIO."; y el Artículo 3 que indica "El patrimonio fideicometido estará compuesto por los aportes en dinero en efectivo u otros valores que realice el IMAS durante la vigencia del presente CONVENIO. El IMAS asume formalmente el compromiso de aportar la suma de CUATROCIENTOS MILLONES DE COLONES a más tardar dentro de tres meses contados a partir del refrendo del presente convenio por parte de la Contraloría General de la República. Luego del primer año y de conformidad con la disponibilidad presupuestaria existente, ya sea con recursos suyos o del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, el IMAS se compromete a realizar las previsiones presupuestarias necesarias para aportar cada año al patrimonio fideicometido, la suma en colones equivalente a TRES MILLONES DE DOLARES. El IMAS podrá aportar al FIDEICOMISO hasta un diez por ciento de los recursos provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Se aclara que con los recursos que aporte el IMAS, provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, no se financiarán salarios ni gastos de funcionamiento de la UNIDAD EJECUTORA, todo de conformidad con lo establecido en la Cláusula del contrato del fideicomiso correspondiente a instrucciones de la FIDUCIARIA. Tampoco podrán imputarse a gastos ordinarios de salarios y funcionamiento de la UNIDAD EJECUTORA los intereses provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Tal y como se indica en el contrato de fideicomiso, el Banco Fiduciario manejará en dos cuentas distintas los fondos provenientes de IMAS, por un lado, y de FODESAF (Fondo de Desarrollo Social) y Asignaciones Familiares), por el otro." (los subrayados no son del original).

13
CDSR

POR TANTO

Ambas partes acuerdan suscribir el presente Addendum Número Dos al Convenio de Cooperación citado, el cual se regirá al amparo de las Leyes de la República, por las normas vigentes, complementará y modificará el principal en los siguientes términos:

PRIMERO: Las partes acuerdan modificar el artículo dos inciso B en adelante se lea así: "Mantener afectados los recursos fideicometidos como garantía parcial o total de los créditos otorgados por el Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de garantizarle a BANACIO la recuperación de una porción de los créditos otorgados por dicho banco al amparo del CONVENIO".

SEGUNDO: Las partes suscribientes convienen en modificar el aporte que el IMAS debe realizar de manera anual al patrimonio fideicometido en la suma de hasta trescientos millones de colones. Lo anterior habida cuenta que el monto consignado en el instrumento en este acto modificado no corresponde al monto efectivamente girado anualmente por el IMAS, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria.

En virtud de lo anterior, las partes acuerdan adicionar al artículo tres con un párrafo adicional que se lea de la siguiente manera:

"A partir del refrendo del presente convenio, el aporte del IMAS al patrimonio fideicometido lo será por la suma anual de hasta trescientos millones de colones, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria. Las partes suscribientes se dan por satisfechas por los aportes anuales que hasta el momento ha realizado el IMAS a dicho patrimonio y dan por aceptado que éstos fueron realizados de conformidad con la disponibilidad presupuestaria existente a dicho momento".

TERCERA: Que en todo lo demás ratifican y dejan firmes y vigentes todos los términos del Convenio Marco Principal en este acto adicionado y modificado.-

CUARTA: El presente addendum entrará en vigencia una vez suscrito por todas las partes y refrendado por la Contraloría General de la República.-

En fe de lo anterior y plenamente conforme, firmamos en tres documentos originales, en San José, a los 02 días del mes de octubre del año dos mil seis.

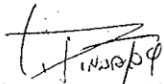
Handwritten initials and a signature.




San José, 12 DIC 2006
División de Contratación Administrativa
José Antonio Li Piñar
Gerente General
Instituto Mixto de Ayuda Social
William Hayden Quintero
Gerente General
Banco Nacional de Costa Rica
APROBADO
"Este contrato se aprueba conforme a los términos y condiciones del oficio 17/12-2006"

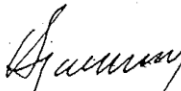
En fe de lo anterior y plenamente conformes firmamos en tres documentos originales, en San José, a los 02 días del mes de octubre del año dos mil seis.

IMAPD
Dirección Jurídica
Rafael Vargas


José Antonio L. Piñar
Gerente General
Instituto Mixto de Ayuda Social




Lic. Gregorio Segura Coto
Subgerente General
Banco Crédito Agrícola de Cartago


William Hayden Quintero
Gerente General
Banco Nacional de Costa Rica.

Handwritten signature/initials

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
División de Contratación Administrativa
San José
APROBADO
"Este contrato se aprueba conforme a los términos y condiciones del oficio 1718-2006, que queda aquí incorporado."

**ADDEMDUM TERCERO AL CONVENIO MARCO DE COOPERACION
INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL BANCO NACIONAL Y EL INSTITUTO
MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

Entre nosotros, **JOSÉ ANTONIO VÁSQUEZ CASTRO**, mayor, casado, Ingeniero agrónomo, cédula 5-141-1500, vecino de San José, en su condición de **SUB GERENTE GENERAL** con calidades de apoderado generalísimo sin límite de suma del **BANCO NACIONAL DE COSTA RICA**, en adelante el Banco, con cédula de persona jurídica número cuatro - cero cero cero - cero cero mil veintiuno-diecisiete, personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público al Tomo quinientos treinta y nueve, Asiento quince mil setenta y nueve y **MARGARITA FERNANDEZ GARITA**, mayor, casada, Máster en Administración de Empresas, cédula tres doscientos seiscientos tres-doscientos sesenta y cinco -cero setenta y siete, vecina de la Unión de Tres Ríos, Cartago, en mi condición de **GERENTE GENERAL** con facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma del **INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**, con cédula jurídica número: 4-000-042144-09, según personería inscrita en el Registro Público, Sección Personas, al tomo: 539, asiento 6690, en adelante denominado el **IMAS**, convienen en suscribir el presente ADDEMDUN NÚMERO TRES al Convenio Marco de Cooperación Institucional, suscrito entre las partes y conforme luego se indica:

CONSIDERANDO

- 1) Que en fecha 18 de enero del 2002 el Banco Nacional de Costa Rica y el Instituto Mixto de Ayuda Social suscribieron un Convenio Marco de Cooperación Institucional refrendado por la Contraloría General de la República el día 26 de abril del 2002 según oficio DI-AA-1293 (04685) y un **Addendum Primero al Convenio Marco de Cooperación citado**, el día 26 de mayo del año 2004, refrendado el día 03 de agosto del año 2004, según oficio DI-AA-1660 (08803) de la Contraloría General de la República.
- 2) En consideración al Convenio firmado el Banco atenderá la demanda de crédito y otros servicios financieros de la población en condición de pobreza, seleccionada y calificada por el IMAS, en tanto que el IMAS aportará recursos propios y recursos provenientes del Fondo de Desarrollo Social para posibilitar el cumplimiento de ese programa del crédito.
- 3) Que el 26 de febrero del año 2002 el INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL como FIDEICOMITENTE, suscribió con el BANCO INTERNACIONAL DE COSTA RICA SOCIEDAD ANÓNIMA (BICSA) como FIDUCIARIO y el BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BANACIO) como FIDEICOMISARIO GARANTIZADO, el CONTRATO DE FIDEICOMISO BICSA-IMAS-BANACIO/73-

2002", que fue debidamente refrendado por la Contraloría General de la República, el día 26 de abril del año 2002, según oficio DI-AA-1293 (04685). Por otra parte se suscribió un Addendum Primero al Contrato de Fideicomiso el día 21 de junio del año 2004, que fue refrendado el día 3 de agosto del año 2004, según oficio DI-AA-1660 (08803) de la Contraloría General de la República.

- 4) Que el 25 de noviembre del 2004 se suscribe el Contrato de Sustitución de Fiduciario producto de la renuncia como Fiduciario del BANCO INTERNACIONAL DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA (BICSA), los cuales el BANCO CRÉDITO AGRÍCOLA DE CARTAGO asume el papel del FIDUCIARIO SUSTITUTO. El Contrato de Sustitución de Fiduciario es refrendado por la Contraloría General de la República el día 30 de noviembre del 2005 mediante oficio DI-AA-2746.
- 5) Que producto de la Sustitución de Fiduciario el FIDEICOMISO se denomina FIDEICOMISO 32-04 BANCREDITO-IMAS-BANACIO/73-2002.
- 6) Que el día dos de octubre del 2006 se firmó Addendum Segundo al Contrato de Fideicomiso 32-04, debidamente refrendado por la Contraloría General de la República el 12 de diciembre del 2006, mediante oficio DCA-3993.
- 7) Que el Artículo 26 del Convenio indica lo siguiente.: El presente CONVENIO, estará vigente por un período de diez años, a partir de su firma y podrá ser modificado en sus términos a solicitud y acuerdo de las partes. Este CONVENIO podrá prorrogarse de mutuo acuerdo y según manifestación al respecto por escrito de las partes suscribientes.
- 8) Que según Segunda Modificación al Reglamento para el Otorgamiento y Registro de Garantías del Fideicomiso publicado en La Gaceta del 25 de mayo del 2005, se modificó las condiciones de crédito aplicables a los préstamos beneficiados por el Fondo de Garantías el cual pasó de tres años a cinco años, con el interés de mejorar las condiciones de crédito hacia la población beneficiaria de un crédito aprobado por el Banco Nacional de Costa Rica.
- 9) Que según oficio DCBD-039-2008 de fecha 01 de febrero del 2008, remitido por el señor Luis Francisco Corrales Padilla, Director Corporativo Banca de Desarrollo, del Banco Nacional de Costa Rica, solicita la ampliación del plazo del presente Contrato de Fideicomiso, por cuanto el Banco Nacional no debe formalizar préstamos con fechas de vencimiento posteriores al vencimiento del Convenio y el Contrato de Fideicomiso, situación que pondría en desventaja en las condiciones crediticias hacia nuestra población beneficiada.
- 10) Que según pronunciamiento de la Asesoría Jurídica del Banco Nacional de Costa Rica manifiesta que es importante tener en cuenta que los créditos tienen estrecha relación tanto con el Convenio Marco de Cooperación entre

el BNCR e IMAS, así como con el Contrato de Fideicomiso. Así los créditos dependen para su creación del Convenio Marco por cuanto este convenio es el fundamento legal para la creación y regulación de estos créditos. Por su parte, los créditos deben ajustarse al plazo de vigencia del fideicomiso, por cuanto las garantías deben quedar sujetas al desarrollo de los créditos, de manera que si el fideicomiso venciera primero que los créditos, éstos quedarían desprotegidos en relación a esas garantías."

- 11) Que las prórrogas automáticas a que se hace mención en el Fideicomiso aplican para casos excepcionales, en los cuales por las gestiones propias del cobro de los créditos, sea necesario extender el plazo del fideicomiso de garantía."
- 12) Que en virtud de la situación que acoge la operación del Fideicomiso relacionada con los plazos de los créditos, la población objetivo del Fideicomiso se está viendo perjudicada, ya que, el plazo máximo para otorgar créditos y por ende garantías de pago del Fideicomiso es al 26 de febrero del 2012, fecha que limita los plazos máximos aprobados para los préstamos según Reglamento, cuya situación va estrechando las posibilidades de los planes de inversión de las actividades productivas que se financian a la población objetivo del IMAS.
- 13) Que dado el interés de ambas Instituciones de continuar atendiendo los servicios del Fideicomiso 32-04 BANCRÉDITO-IMAS-BANACIO/73-2002, para facilitar el acceso de la población en condición de pobreza a los recursos financieros, con condiciones crediticias favorables con respaldo de garantías del Fideicomiso de acuerdo con los plazos según los planes de inversión aprobados por el BNCR y en beneficio de nuestra Población Objetivo se solicita la modificación del plazo del Presente Convenio.
- 14) Que de conformidad con los anteriores considerandos es de interés del INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL como FIDEICOMITENTE y el BANCO NACIONAL DE COSTA RICA en calidad de FIDEICOMISARIO GARANTIZADO modificar el Artículo 26 del Convenio Marco indica lo siguiente: El presente CONVENIO, estará vigente por un período de diez años, a partir de su firma y podrá ser modificado en sus términos a solicitud y acuerdo de las partes. Este CONVENIO podrá prorrogarse de mutuo acuerdo y según manifestación al respecto por escrito de las partes suscribientes.

POR TANTO

Ambas partes acuerdan suscribir el presente Addendum Número Tres al Convenio Marco de Cooperación citado, el cual se registrará al amparo de las Leyes de la República por las normas vigentes, complementará y modificará el principal en los siguientes términos:

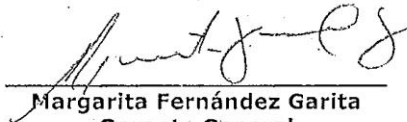
PRIMERO: Modificar el Artículo 26 para que en adelante se lea así: Artículo 26. El presente CONVENIO, estará vigente por un período de diez años a partir de su refrendo por parte de la Contraloría General de la República prorrogables por un plazo igual siempre y cuando las partes no manifiesten lo contrario con tres meses de anticipación al vencimiento del mismo con la debida justificación, y podrá ser modificado en sus términos a solicitud y acuerdo de las partes. Este CONVENIO podrá prorrogarse de mutuo acuerdo y según manifestación al respecto por escrito de las partes suscribientes.

SEGUNDO: Que en todo lo demás ratifican y dejan firmes y vigentes todos los términos del Convenio Principal y sus adendas.


TERCERO: El presente addendum entrará en vigencia una vez suscrito por todas las partes y refrendado por la Contraloría General de la República.-

CUARTO: El presente Addendum fue aprobado por acuerdo firme del Consejo Directivo del IMAS CD-109-08, acta N° 21-08, artículo segundo de la sesión celebrada el 24 de marzo del 2008.

En fe de lo anterior y plenamente conformes firmamos en dos documentos originales, en San José, a los veintisiete días del mes de marzo del año dos mil ocho.


Margarita Fernández Garita
Gerente General
Instituto Mixto de Ayuda Social




José Antonio Vásquez Castro
Sub - Gerente General
Banco Nacional de Costa Rica


Ricardo Azofeifa Castillo
3-6-5



**Addendum Número Cuarto
al Convenio Marco suscrito entre el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Banco
Nacional de Costa Rica**

Entre nosotros, **Fernando Alfonso Marín Rojas**, mayor, doctor, con cédula de identidad número 2-317-355, vecino de San José, en mi condición de PRESIDENTE EJECUTIVO con facultades de Representante Judicial y Extrajudicial Del Instituto Mixto De Ayuda Social, con cédula jurídica número: 4-000-042144-09 según Acuerdo del Consejo de Gobierno, tomado mediante artículo tercero de la Sesión Ordinaria Número uno, celebrada el día ocho de mayo del dos mil diez, publicado en La Gaceta Nº 88, más adelante denominado por sus siglas IMAS, con domicilio en San José, calle 29, avenidas 2 y 4, y **Juan Carlos Corrales Salas**, mayor, casado una vez, ingeniero agrónomo, cédula 1-481-093, vecino de Alajuela, en su condición de SUB GERENTE GENERAL con calidades de apoderado generalísimo sin límite de suma del BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, en adelante el BANCO, con cédula de persona jurídica número cuatro – cero cero cero – cero cero mil veintiuno-dieciséte, personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público al Tomo quinientos setenta y dos, Asiento ochenta y cuatro mil ciento noventa y cinco, Consecutivo uno, Secuencia Uno, en adelante denominado BANCO convienen en suscribir el presente Addendum Número Cuatro al Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, suscrito entre las partes y conforme luego se indica:

Considerando

1. Que en fecha 18 de enero de 2002 el Banco Nacional de Costa Rica y el Instituto Mixto de Ayuda Social suscribieron el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, refrendado por la Contraloría General de la República el día 26 de abril de 2002.
2. En consideración al Convenio firmado, el Banco atenderá la demanda de crédito y otros servicios financieros de la población en condición de pobreza, seleccionada y calificada por el IMAS; en tanto que el IMAS aportará recursos propios y recursos

- provenientes del Fondo de Desarrollo de Asignaciones para posibilitar el cumplimiento de ese programa de crédito.
3. En desarrollo de lo acordado en el Convenio, ambas partes suscribieron con el Banco Internacional de Costa Rica, S.A. un contrato de FIDEICOMISO denominado "Contrato de Fideicomiso BICSA – IMAS – BANACIO – 73- 2002", autorizado en la Ley N° 8184 publicada en Diario La Gaceta No. 7, de fecha 10 de enero del 2002.
 4. Que el 26 de mayo del 2004 se suscribió el Primer Adendum al Convenio, que fue refrendado el día 3 de agosto del año 2004, según oficio DI-AA-1660 (08803) de la Contraloría General de la República.
 5. Que el día dos de octubre del 2006 se firmó Adendum Segundo al Contrato de Fideicomiso 32-04, debidamente refrendado por la Contraloría General de la República el 12 de diciembre del 2006, mediante oficio DCA-3993.
 6. Que el día 27 de marzo del 2008 se firmó el Tercer Adendum al Convenio y el 18 de agosto del 2008, mediante oficio DCA-2479 (08410), se devuelve de la Contraloría General de la República, sin requerir el refrendo.
 7. Que es de interés del INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL, aumentar el patrimonio del Fideicomiso con mayor cantidad de recursos del IMAS u otras instituciones u organismos internacionales, y contar con más recursos financieros, para beneficiar a mayor número de familias en situación de pobreza con iniciativas empresariales.
 8. Que es de interés del INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL y el BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, modificar el artículo 19, en los aspectos relacionados de cobro judicial, con el objetivo de que antes de enviar una operación a cobro judicial, se valore la situación socioeconómica del deudor.
 9. Que en la ejecución del convenio y del contrato las partes han acordado que es necesario modificar el artículo 6, conforme al crecimiento del FIDEICOMISO y la disponibilidad de recursos financieros, se contrate personal en la UNIDAD EJECUTORA, adicional al personal existente.





Por Tanto

Ambas partes acuerdan suscribir el presente Adenda Número Cuatro al Convenio de Cooperación citado, el cual se registrará al amparo de las Leyes de la República, por las normas vigentes, complementará y modificará el principal en los siguientes términos:

PRIMERO: Las partes suscribientes convienen en modificar el aporte que el IMAS debe realizar de manera anual al patrimonio fideicometido, para que el mismo sea de al menos trescientos millones de colones. Lo anterior habida cuenta que el monto consignado en el instrumento en este acto que se modificó en el Addendum Segundo no correspondía al monto efectivamente girado anualmente por el IMAS, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria.

En virtud de lo anterior, las partes acuerdan modificar el artículo tres en el párrafo adicional según adenda dos del Convenio de Cooperación para que se lea de la siguiente manera:

“A partir del refrendo del presente contrato, el aporte del IMAS al patrimonio fideicometido lo será por la suma anual de al menos trescientos millones de colones, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria. Las partes suscribientes se dan por satisfechas por los aportes anuales que hasta el momento ha realizado el IMAS a dicho patrimonio y dan por aceptado que éstos fueron realizados de conformidad con la disponibilidad presupuestaria existente a dicho momento”.

SEGUNDO: Las partes acuerdan ampliar el artículo 2 inciso B) para que se lea en adelante,-“B) Mantener afectados los recursos fideicometidos como garantía parcial o total de los créditos otorgados por el Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de garantizarle al BANCO la recuperación de una porción de los créditos otorgados por dicho banco al amparo del CONVENIO.

TERCERO: Las partes acuerdan modificar el artículo 6, para que se lea: “Las partes acuerdan constituir una UNIDAD EJECUTORA para el PROGRAMA, lo cual estará integrada principalmente por un Gerente, ejecutivos de fideicomisos y demás personal de apoyo en aspectos financieros y administrativos del FIDEICOMISO. Corresponde a la Presidencia Ejecutiva del IMAS el nombramiento del Gerente de la UNIDAD

EJECUTORA. Corresponderá a la UNIDAD EJECUTORA: 1) Velar por el adecuado funcionamiento del PROGRAMA; 2) Analizar proyectos específicos y alianzas que permitan cumplir los objetivos del FIDEICOMISO; 3) Dar seguimiento a la ejecución del presente CONVENIO; 4) Acreditar a las organizaciones participantes dentro del marco del presente CONVENIO; 5) Desarrollar procesos que faciliten los servicios de apoyo al crédito; 6) Apoyar la evaluación de los diferentes proyectos; 7) Brindar apoyo técnico a los proyectos objeto del presente CONVENIO; 8) Autorizar porcentajes de garantía; 9) Autorizar el pago del diferencial de tasa; 10) Cualquier otra que le asigne el presente CONVENIO, el Comité Director del FIDEICOMISO o las partes suscribientes.

CUARTO: Las partes acuerdan modificar el artículo 17, para que en adelante se lea así: Mediante acuerdo del Comité Director del FIDEICOMISO se podrán utilizar recursos del fideicomiso para cubrir un diferencial con respecto a la tasa de interés activa, determinada por el BANCO. En caso de recurrirse a este mecanismo, mensualmente, el BANCO calculará la diferencia resultante entre la tasa de interés activa de cada préstamo y la tasa preferencial, y enviará un cobro por ese concepto al fiduciario con el detalle correspondiente, el cual depositará la suma que corresponda en el plazo de ocho días hábiles en la cuenta que indique el Banco Nacional de Costa Rica.

En caso de no ser cubierto este diferencial por parte del FIDEICOMISO, el BANCO continuará cobrando al cliente la tasa activa vigente para los créditos en los programas MIPYMES, Junta Rural, Banca Mujer y Banca de Segundo Piso.

En el caso de los Centros de Atención a la infancia la tasa para los créditos será la vigente en los programas MIPYMES, Junta Rural, Banca Mujer y Banca de Segundo Piso del BNCR, sin que el Fideicomiso pueda cubrir ninguna diferencia en la tasa de interés, excepto que el sujeto de crédito sea persona calificada como en condiciones de pobreza.

El tipo de interés moratorio, será igual al tipo de interés corriente más dos puntos porcentuales, calculado sobre el monto del abono atrasado.

QUINTO: Las partes acuerdan modificar el artículo 19, para que en adelante se lea así: "El plazo y el porcentaje de la garantía de cada crédito, se extenderán hasta la



cancelación total del crédito. El otorgamiento y la liquidación de las garantías se llevarán a cabo de conformidad con el siguiente procedimiento: I) **Otorgamiento de las garantías:** Cada vez que se vaya a otorgar un CREDITO DE APOYO A LA MICROEMPRESA, el BANCO negociará directamente con cada solicitante las garantías reales o personales sobre el préstamo correspondiente. En los casos en que el beneficiario propuesto por el IMAS o por la UNIDAD EJECUTORA presente un faltante de garantía sobre el monto a prestar, el faltante podrá garantizarse con el FIDEICOMISO, previa confirmación por escrito de parte del FIDUCIARIO en el sentido de que el FIDEICOMISO cuenta con recursos disponibles para otorgar la garantía correspondiente y de que la Unidad Ejecutora apruebe el otorgamiento de la garantía. Queda entendido que solo resultarán beneficiados o cubiertos por la garantía los créditos reportados por escrito y con detalle suficiente a la UNIDAD EJECUTORA o al FIDUCIARIO antes de su constitución, de modo que pueda el FIDUCIARIO analizar la capacidad de garantía, aunque no se le derivará de esto ninguna responsabilidad ante el BANCO. Si este procedimiento no se siguiera en forma puntual, se entenderá que ni el FIDEICOMISO ni el FIDUCIARIO adquieren responsabilidad de ninguna índole respecto de esos créditos. Tan pronto como el FIDUCIARIO emita la indicada confirmación, procederá a reservar los fondos que permitan cubrir la garantía otorgada, considerando dentro de esa reserva el porcentaje de principal y los intereses corrientes y de mora que pueda generar el porcentaje de principal garantizado en un máximo de setenta y cinco días naturales de mora.- Queda entendido que el porcentaje de cada CREDITO de este programa que no cuente con una garantía personal o real a satisfacción del BANCO, podrá ser garantizado por el FIDEICOMISO en el porcentaje que se considere apropiado.- el BANCO deberá suministrarle a la UNIDAD EJECUTORA copia del documento de formalización en los diez días siguientes de la fecha de formalización de cada uno de los CREDITOS GARANTIZADOS, así como de cualquier otro documento mediante el cual se modifiquen las condiciones originales de dichos créditos. Una vez al mes, dentro de los primeros quince días hábiles del mes correspondiente, el BANCO le suministrará un informe al FIDUCIARIO en el cual le

indicará los saldos de principal de cada uno de los CREDITOS GARANTIZADOS, especificando el monto que se encuentra garantizado por el FIDEICOMISO en relación con cada crédito. Esto con el propósito de que el FIDUCIARIO determine la totalidad de los saldos de principal que se encuentren garantizados en cada momento, así como la cantidad de ACTIVOS FIDEICOMETIDOS que tiene disponibles para otorgar nuevas garantías. Se deja constancia que el FIDUCIARIO no asumirá responsabilidad alguna como consecuencia del no envío del informe de referencia por parte del BANCO. Queda entendido que las garantías que otorgue el FIDUCIARIO cubrirán el principal que se indique en la confirmación correspondiente, más los intereses corrientes y moratorios hasta un máximo de setenta y cinco días naturales. II) **De la Ejecución de las garantías:** Una vez transcurridos setenta y cinco días naturales de morosidad por parte del deudor de un CREDITO GARANTIZADO, el BANCO le solicitará a la UNIDAD EJECUTORA el pago del porcentaje del crédito que haya garantizado el FIDEICOMISO, en el entendido de que la suma que EL FIDUCIARIO deberá pagar, se determinará aplicando al saldo adeudado por concepto de principal el porcentaje garantizado y adicionando a ello los intereses corrientes y moratorios que correspondan con relación a ese mismo porcentaje.- EL FIDUCIARIO procederá al pago con el visto bueno de la UNIDAD EJECUTORA y sin que deba de ninguna forma analizar o verificar evidencia alguna sobre el incumplimiento de la deuda por parte del usuario del crédito o sobre el cumplimiento por parte del BANCO de los procesos de cobro administrativo. El pago del porcentaje del saldo adeudado, sus intereses corrientes y moratorios será efectuado dentro de los diez días naturales siguientes a la fecha de recibo de la solicitud por parte del BANCO.-. En el evento de que el BANCO, cumplidos los setenta y cinco días naturales de mora, no solicite al Fiduciario la ejecución de la garantía, quedarán el fiduciario y el FIDEICOMISO eximidos de extender la cobertura de la garantía más allá del principal, los intereses corrientes y moratorios que se generaron dentro de los primeros setenta y cinco días naturales de mora. Queda entonces establecido en forma expresa que la cobertura de la garantía que el Fiduciario dará con cargo al FIDEICOMISO, cubre únicamente el principal y los intereses corrientes y de

mora hasta un máximo de setenta y cinco días naturales contados a partir del día en que la operación de que se trate entró en mora.- Si transcurridos los setenta y cinco días naturales antes descritos, y el deudor no ha puesto al día su operación, el BANCO en un plazo de 15 días hábiles, se obliga a subrogar los derechos del crédito a favor del FIDEICOMISO, por un monto igual al de la garantía pagada por el FIDEICOMISO, para que la UNIDAD EJECUTORA inicie el trámite de cobro en coordinación con el FIDUCIARIO; es responsabilidad del BANCO, del cobro de la suma no cubierta por la garantía del FIDEICOMISO. Si la garantía del crédito atrasado, está en proceso de pago por parte del FIDUCIARIO, la subrogación se hará hasta que se realice el pago correspondiente. Previo al trámite de cobro judicial la UNIDAD EJECUTORA solicitará a las Áreas Regionales del IMAS que corresponda, el estudio socioeconómico del deudor para que éstas manifiesten su recomendación social de acuerdo a las condiciones socioeconómicas de las familias en estado de morosidad, y luego la UNIDAD EJECUTORA coordinará con el FIDUCIARIO el estudio del caso y determinar si procede o no el cobro judicial. Conocerá el FIDUCIARIO el estudio y recomendación que le presente la UNIDAD EJECUTORA, y el FIDUCIARIO determinará si hay bienes muebles o inmuebles sobre los cuales puedan recaer el embargo y recuperación de la deuda, de no hallarse nada y con la recomendación de la UNIDAD EJECUTORA no se continuará el proceso judicial. Efectuado el estudio, el FIDUCIARIO podrá recurrir a la provisión contable en caso de que certifique que el deudor o la deudora no cuentan con bienes para continuar con el cobro judicial. Las diligencias de cobro judicial serán realizadas por abogados externos que al efecto contrate el FIDEICOMISO, y los gastos que todas estas gestiones conlleven serán con cargo al patrimonio fideicometido. Realizada la subrogación de derechos a favor del FIDEICOMISO, cesará por completo la responsabilidad del BANCO sobre el monto garantizado o pagado por el fideicomiso. Queda entendido que, en caso de que los recursos del Fondo de Garantías establecido contablemente por el FIDUCIARIO no sea suficiente para cubrir las sumas que el FIDEICOMISO deba pagar al BANCO en relación con dichos créditos, El FIDUCIARIO le notificará tal circunstancia a LA UNIDAD EJECUTORA con el fin de que el Gerente de

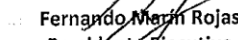
ella solicite al Comité Director la autorización para realizar una modificación presupuestaria al efecto.

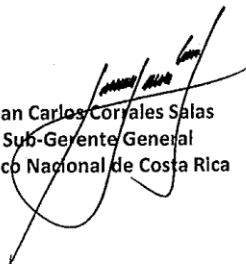
SEXTO: Las partes acuerdan modificar el artículo 26, para que en adelante se lea así: El presente Convenio tendrá un plazo de quince años contados a partir del refrendo del Addendum Cuarto al Contrato de Fideicomiso por parte de la Contraloría General de la República, prorrogables por un plazo igual siempre y cuando las partes no manifiesten lo contrario con tres meses de anticipación al vencimiento del mismo con la debida justificación. No obstante, se deja constancia que el presente convenio marzo se mantendrá vigente y su plazo se prorrogará en forma automática durante todo el tiempo en que exista alguna suma adeudada al amparo de los CREDITOS GARANTIZADOS.

SÉTIMO: Que en todo lo demás ratifican y dejan firmes y vigentes todos los términos del Convenio Principal y sus adendums.-


OCTAVO: El presente Addendum entrará en vigencia una vez suscrito por todas las partes.

En fe de lo anterior y plenamente conformes firmamos en dos documentos originales, en San José, a los 12 días del mes de octubre del año dos mil doce.


Fernando Martín Rojas
Presidente Ejecutivo
Instituto Mixto de Ayuda Social


Juan Carlos Corrales Salas
Sub-gerente General
Banco Nacional de Costa Rica


Ricardo Acosta Castillo

		Nombre: Minuta Procedimiento crédito garantía IMAS		
MINUTA DE REUNIÓN				
Mejoramiento procedimiento crédito garantía IMAS				
Fecha	Lugar	Hora de Inicio	Hora Final	
10-mar-21	Reunion Teams	10:00 a. m.	11:30 a. m.	
Presentes:				
Nombres y Apellidos:		Nombre de la dependencia a la que pertenece:		
Gustavo Muñoz Urena		Dirección Desarrollo y Mujer		
Adriana Zamora Rojas		Ejecutivo Desarrollo Naranjo		
Federico Rowe Quiros		Ejecutivo Desarrollo Turrialba		
John Ivan Blanco Castillo		Ejecutivo Desarrollo Buenos Aires		
Jose Manuel Ocon Carvajal		Ejecutivo Desarrollo Upala		
Alexander Flores Espinoza		Ejecutivo Desarrollo Miramar		
Alvaro Castro Campos		Ejecutivo Desarrollo Puerto Viejo		
Karol Jazmin Briceño		Ejecutivo Desarrollo Nicoya		
Rene Miranda de la O		Ejecutivo Desarrollo Liberia		
Grettel Corrales Brenes		Ejecutivo Desarrollo Oficinas Principales		
Laura Castro Zuñiga		Ejecutivo Desarrollo Oficinas Principales		
Kenneth Gamboa Godinez		Ejecutivo Desarrollo San Isidro del General		
Andrea Yuliana Campos		Ejecutivo Desarrollo San Vito		
Rebeca Batista Castro		Dirección Desarrollo y Mujer		
Yuri Carcache Castillo		Subgerencia Desarrollo		
Ausentes:				
Nombres y Apellidos		Nombre de la dependencia a la que pertenece		
Andrey Feoli Chinchilla		Subgerencia Desarrollo		
Antonio Fallas Alvarado		Supervision Ejecutivos		
TEMAS TRATADOS Y ACUERDOS				
OBJETIVO: El objetivo de esta reunion es conocer las areas de mejora que según criterio de ejecutivo, tienen el proceso de credito IMAS/BNCR.				
METODOLOGIA: La metodologia a utilizar, es Lluvia de ideas, cada uno de los participantes (ejecutivos), expone sus principales puntos en los que considera se debe de realizar cambios.				
Detalle de puntos de mejora expuestos:		<small>Mejora en confección de FOGA, estandarización de criterios de planes de inversión, Diferencias por perfil de pobreza, Valorar utilizar informe técnico IMAS y que BNCR verifique en visita, Análisis de casos score A-AA-AAA en pre aprobados, Tramite Digital, sistema de BNCR relacionado con IMAS, Tramite completo de crédito sea ejecutado por enlaces, Utilizar mismos sistemas de estudio referencias credicias por ambas instituciones, Analizar cuales puntos se pueden eliminar por tema de riesgo, Ejecutivos expresan que tienen mucha carga operativa y algunos casos de FIDEIMAS demandan mayor complejidad por temas de educación financiera e informalidad de la población meta, Expresan que dan prioridad al cumplimiento de metas relacionadas a la cartera asignada. FIDEIMAS no es prioridad, Comercialmente casos de FIDEIMAS no ayudan al cumplimiento de metas.</small>		
<i>Se envía dicha minuta por vía electrónica, solicitando amablemente su revisión y observaciones en los próximos cinco días hábiles, después de este plazo, todos los acuerdos quedarán en firme.</i>				

Anexo #3

Sesión de trabajo con alta administración



Nombre: Minuta Procedimiento crédito garantía IMAS

MINUTA DE REUNIÓN

Seguimiento temas de trabajo conjunto

Fecha	Lugar	Hora de Inicio	Hora Final	Tema:
10-feb	MS Teams	10.00 am	11.30 am	Proceso Créditos IMAS

Presentes:

Nombres y Apellidos:	Nombre de la dependencia a la que pertenece:
Gustavo Munoz Urena	Dirección de Desarrollo y Mujer
Yuri Carcache Castillo	Dirección de Desarrollo y Mujer
Yendry Herrera Brenes	Dirección de Desarrollo y Mujer
Andrey Feoli Chinchilla	Dirección Productos de Crédito
Rebeca Batista Castro	Dirección Productos de Crédito

Ausentes:

Nombres y Apellidos	Nombre de la dependencia a la que pertenece
n.a.	n.a.

TEMAS TRATADOS Y ACUERDOS

OBJETIVO: El objetivo de esta reunion es conocer las areas de mejora que según criterio de ejecutivo, tienen el proceso de credito IMAS/BNCR.

METODOLOGIA: La metodología a utilizar, es Lluvia de ideas, cada uno de los participantes, expone sus principales puntos en los que considera se debe de realizar cambios.

Detalle de puntos de mejora expuestos:


Clientes deben estar en la cartera de un Ejecutivo.
Desarrollar un programa de administración preventiva de cartera de crédito.
Aportar un informe técnico del análisis de la solicitud de crédito FIDEIMAS hace un análisis técnico (socioeconómico) del proyecto o negocio y si la nota de la evaluación supera el 70% se sigue con el trámite, si es menor a 70% no califica para la gestión de la opción de garantía, Aprobada la garantía, la Dirección de Banca de Desarrollo le comunica por escrito a la oficina para que proceda a la formalización.
Una vez formalizado el crédito la oficina envía la fórmula 120 y comprobante del desembolso por fax a la Dirección de Banca de Desarrollo.
El reglamento establece que se deben documentar las acciones de cobro administrativo pero el convenio indica que el FIDEIMAS pagará sin verificar el incumplimiento en el pago del crédito o el cumplimiento de las gestiones de cobro administrativo del Banco.
Casos que superan los 75 días de atraso y no se envían a cobro o no tienen gestión de cobro
Casos enviados a cobro que tienen el aval vencido.
Cuando un crédito entra en mora o se le incluye un arreglo de pago, SIACC le quita el subsidio, pero cuando se regulariza la situación no lo vuelve a incluir.

Se envía dicha minuta por vía correo electrónico, solicitando amablemente su revisión y observaciones en los próximos cinco días hábiles, después de este plazo, todos los acuerdos quedarán en firme.

Anexo #4

Documentación Oficial Proceso Cobro IMAS/BNCR

		CÓDIGO	NOMBRE	EDICIÓN	TIPO
		PR168PC02	Cobro Crédito garantía FIDEIMAS	1	Procedimiento
PARTICIPANTES					
<u>RESPONSABLE</u>				<u>UNIDAD ORGANIZACIONAL</u>	
<u>ELABORADO / MODIFICADO POR</u>	Funcionario Experto	Gustavo Muñoz Ureña	Segmento Micro y Pequeña Empresa		
		Yuri Carache Castillo	Segmento Micro y Pequeña Empresa		
		Martha Gutiérrez Alpizar	Dirección de Planeación y Control		
<u>REVISADO POR</u>	Validado	Cintha Morera Hernandez	Dirección Segmento Micro y Pequeña Empresa		
<u>APROBADO POR</u>	Dueño del proceso/Sub Proceso	Carlos Hernandez Hidalgo	Dirección de Planeación y Control		


	Proceso	Modificación Carteras/Promos y Descuentos	Código	Edición
	Procedimiento	Cobro garantía FIDEIMAS	FIDEIMAS2	1
Propósito	Misión	País	Proceso de Calidad	Riesgo Estimation
Establece los lineamientos para la solicitud, gestión y aprobación de cobro con garantía FIDEIMAS para clientes de Micro y Pequeña Empresa	Red de Oficinas (Downside) Mejor /OPAC/Oficina compartida de Cobro	N/A	Cartera de cobros de mora mayor a 75 días	cobro incursos de garantía
Secuencia	Actividades / Criterios	Responsable	Proceso Establecido/Normalizado/ Nuevo / Extra Establecido	
	1 Seguimiento de créditos en mora	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
1.1	Recibir correo electrónico de forma mensual con la información de los créditos de Fideimas que presentan atrasos.	Red de oficinas		
1.2	Ejecutar gestión de cobro dejando la evidencia de esta acción realizada al deudor del credito de FIDEIMAS.	Red de oficinas/centro de contacto		
1.3	Enviar a través de correo electrónico en caso de persistir la mora por más de 75 días, un informe de gestión de cobro para la ejecución del aval a la Unidad de Cobro Judicial de la Dirección de Cobro de Préstamos.	Red de oficinas		
1.4	Solicitar el pago de aval al FIDEIMAS.	Unidad de cobro judicial de Cobro de Préstamos		
1.5	Brindar seguimiento al pago del aval por parte de FIDEIMAS.	Red de oficinas		
2	Gestión administrativa del cobro del subsidio	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.1	Emisión del reporte Operación con subsidio mes anterior en el sistema SIACC.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.2	Filtrar por subsidio E y K.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.3	Enviar el archivo filtrado a Inteligencia de Negocios para la incorporación de ajustes en la información.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.4	Recibir reporte con los ajustes requeridos por parte de Inteligencia de Negocios.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.5	Generar reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.6	Validar reporte enviado por Inteligencia de Negocios con el reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.7	Depurar el reporte por inconsistencias. Nota: en caso de operaciones sin subsidio se deberá realizar el cálculo del monto del subsidio enviando la información de la inconsistencia a la oficina de Servicios Compartidos de Crédito para su corrección.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
2.8	Calcular la tasa efectiva de la cartera en el archivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	x	
2.9	Enviar al FIDEIMAS el archivo de toda la cartera depurada para la validación.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
3	Recibir el aval del archivo por parte de FIDEIMAS.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
3.1	Generar un oficio para la gestión de cobro del subsidio del mes.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
3.2	Enviar el oficio firmado digitalmente por la jefatura al FIDEIMAS para pago respectivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
3.3	Guiar por parte de FIDEIMAS una instrucción al fiduciario para el respectivo pago al BNCR.	Ente externo aprobador		
3.4	Enviar el oficio de cobro a través de correo electrónico al Especialista de Segmento para la conciliación mensual con la contabilidad.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
4	Conciliación mensual de Contabilidad	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		
5	Informe mensual de Gestión de casos de mora	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa		

HOJA DE CONTROL				
DEFINICIONES				
Término	Definición			
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica			
FOGA	Solicitud de uso de garantía			
SOFAGA	Solicitud de Faltante de Garantía			
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social			
FIDEIMAS	Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA-IMAS-BANACIO			
CONTROL DE REGISTROS				
Código	Nombre	Responsable	Modo de Archivo	Acceso Autorizado
N/A	N/A	N/A	N/A	Dirección de Planeación y
CONTROL DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO (Incluir el cambio con respecto a la última edición)				
Tema			Edición	Origen del Cambio
Estructuración de documento formal para la solicitud, gestión y aprobación de			N/A	En atención a la solicitud

Anexo #5

Documentación Oficial Proceso IMAS

		CÓDIGO	NOMBRE	EDICIÓN	TIPO
		PR168PC01	Crédito garantía FIDEIMAS	1	Procedimiento
PARTICIPANTES					
<u>RESPONSABLE</u>			<u>UNIDAD ORGANIZACIONAL</u>		
<u>ELABORADO / MODIFICADO POR</u>	Funcionario Experto	Gustavo Muñoz Ureña	Segmento Micro y Pequeña Empresa		
		Yuri Carcache Castillo	Segmento Micro y Pequeña Empresa		
		Martha Gutiérrez Alpízar	Dirección de Planeación y Control		
<u>REVISADO POR</u>	Validado	Cintha Morera Hernandez	Dirección Segmento Micro y Pequeña Empresa		
<u>APROBADO POR</u>	Dueño del proceso/Sub Proceso	Carlos Hernandez Hidalgo	Dirección de Planeación y Control		

	Proceso	Planificación Comercial Personas y Desarrollo	Código	Edición
	Procedimiento	Crédito garantía FIDEIMAS		PR301PC01
Propósito	Alcance	Punto	Promesa de Calidad	Riesgos Relevantes
Establecer los lineamientos para la solicitud, gestión y aprobación de créditos con garantía FIDEIMAS para clientes de Micro y Pequeña Empresa	Red de Oficinas / Desarrollo y Mujer / CIPAC / Servicios compartidos de Crédito	N/A	Una vez recibidos de conformidad los requisitos la promesa de calidad es para clientes Tipo A (con o sin acrecidos) 22 días y para clientes Tipo B 23 días.	Análisis inadecuado de créditos. Riesgo de registro y control de las operaciones en cartera, errores en el registro de la información. Riesgo en la trazabilidad, control y custodia de los avales.

Secuencia	Actividades / Criterios	Responsable	Procesos Relacionados / Normativa Interna y Externa Relacionada
1	Solicitud de Aval en el FIDEIMAS		
1.1	Entregar al cliente el formulario FOGA	Ente externo aprobador	
1.2	Presentarse al banco con el formulario FOGA para la solicitud del crédito	Cliente	
1.3	Entregar al cliente la lista de requisitos requeridos para el trámite del crédito	Ejecutivo	
2	Trámite de crédito y aprobación del aval por parte de FIDEIMAS		
2.1	Revisar las referencias crediticias, CIC, lista de códigos, según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas	Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
2.2	Recibir los requisitos por parte del cliente.	Red de oficinas	
2.3	Completar formularios de solicitud de crédito según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas	Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
2.4	Realizar la visita de campo para verificar plan de inversión según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas	x Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
2.5	Realizar el análisis técnico y financiero, además del análisis de capacidad de pago según PR301RP01 Módulo de entrevista.	Red de oficinas	Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
2.6	Completar el documento SOFAGA (Solicitud de Faltante de Garantía), la cual debe ser firmada por el ejecutivo y su jefatura.	Red de oficinas	
2.7	Confeccionar la Nota de Solicitud de Garantía según formato del FIDEIMAS, firmada por el ejecutivo.	Red de oficinas	
2.8	Solicitar el aval al FIDEIMAS por medio de un correo, el cual debe adjuntarse: la SOFAGA, Nota de Solicitud de Garantía, copia de la cédula del cliente y el Informe Técnico de Actividad Productiva para Grupo B.	Red de oficinas	
2.9	Aprobar el aval y comunicar a la oficina la aprobación de la SOFAGA.	Ente externo aprobador	
3	Aprobación del Crédito		
3.1	Aprobar el crédito según PR302RP01 Módulo de Estructuración.	Red de oficinas	x Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
3.2	Enviar a aprobación el crédito, mediante Gestor de Contenido y File On.	Red de oficinas	
3.3	Tramitar la formalización del crédito según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo.	CIPAC	Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
3.4	Generar la Hoja 120 del SIACC.	Red de oficinas	
3.5	Enviar el Formulario 120 al FIDEIMAS, para que estén enterados que el crédito se otorgó.	Red de oficinas	
3.6	Proceder con la firma por parte del cliente del crédito y efectuar el desembolso según PR305RP01 Módulo de Formalización, documento legal y archivo.	Red de oficinas	Ciclo CGRP01 Otorgamiento Crediticio
4	Emisión del documento físico del aval		
4.1	Emitir por parte del Banco de Costa Rica el documento físico del aval.	Ente externo aprobador	
4.2	Enviar correo electrónico informando de la emisión del aval para su retiro en físico.	Ente externo aprobador	
4.3	Retirar en las oficinas del BCR el documento físico emitido con los avales.	Servicios compartidos de crédito	
4.4	Custodiar los documentos físicos de los avales.	Servicios compartidos de crédito	x
5	Seguimiento de créditos en mora		
5.1	Recibir correo electrónico de forma mensual con la información de los créditos de Fideimas que presentan atrasos.	Red de oficinas	
5.2	Ejecutar gestión de cobro dejando la evidencia de esta acción realizada al deudor del crédito de FIDEIMAS.	Red de oficinas	
5.3	Enviar a través de correo electrónico en caso de persistir la mora por más de 75 días, un informe de gestión de cobro para la ejecución del aval a la Unidad de Cobro Judicial de la Dirección de Cobro de Préstamos.	Red de oficinas	
5.4	Solicitar el pago de aval al FIDEIMAS.	Unidad de cobro judicial de Cobro de Préstamos	
5.5	Brindar seguimiento al pago del aval por parte de FIDEIMAS.	Red de oficinas	
6	Gestión del cobro del subsidio		
6.1	Emitir el reporte Operación con subsidio mes anterior en el sistema SIACC.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.2	Filtrar por subsidio E y K.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.3	Enviar el archivo filtrado a Inteligencia de Negocios la incorporación de ajustes en la información.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.4	Recibir reporte con los ajustes requeridos por parte de Inteligencia de Negocios.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.5	Generar reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.6	Validar reporte enviado por Inteligencia de Negocios con el reporte garantía 20 y 22.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.7	Depurar el reporte por inconsistencias. Nota: en caso de operaciones sin subsidio se deberá realizar el cálculo del monto del subsidio enviando la información de la inconsistencia a la oficina de Servicios Compartidos de Crédito para su corrección.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.8	Calcular la tasa efectiva de la cartera en el archivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	x
6.9	Enviar al FIDEIMAS el archivo de toda la cartera depurada para la validación.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.10	Recibir el aval del archivo por parte de FIDEIMAS. Nota: en caso de recibir ajustes por parte del Fideimas se corrigen en el archivo si corresponden.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.11	Generar un oficio para la gestión de cobro del subsidio del mes.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.12	Enviar el oficio firmado digitalmente por la jefatura al FIDEIMAS para pago respectivo.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	
6.13	Girar por parte de FIDEIMAS una instrucción al fiduciario para el respectivo pago al BNCR.	Ente externo aprobador	
6.14	Enviar el oficio de cobro a través de correo electrónico al Especialista de Segmento para la conciliación mensual con la contabilidad.	Especialista de Segmento Micro y Pequeña Empresa	

HOJA DE CONTROL				
DEFINICIONES				
Término	Definición			
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica			
FOGA	Solicitud de uso de garantía			
SOFAGA	Solicitud de Faltante de Garantía			
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social			
FIDEIMAS	Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA-IMAS-BANACIO			
CONTROL DE REGISTROS				
Código	Nombre	Responsable	Modo de Archivo	Acceso Autorizado
N/A	N/A	N/A	N/A	Dirección de Planeación y Control SGBDP/Auditoría General/Auditoría de Calidad y Externa/Mejora Continua
CONTROL DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO (Incluir el cambio con respecto a la última edición)				
Tema			Edición	Origen del Cambio
Estructuración de documento formal para la solicitud, gestión y aprobación de crédito con garantía FIDEIMAS para clientes de Micro y Pequeña Empresa			N/A	En atención a la solicitud de creación 1258