

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA



SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PROMOCIÓN 11 – GRUPO #1

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE LOS ARCHIVOS DE GESTIÓN DEL SISTEMA BANCARIO
NACIONAL. CASO ESPECÍFICO ARCHIVO DE GESTIÓN CENTRO DE
CRÉDITO DE UN BANCO ESTATAL EN COSTA RICA

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CLARA KOSSMAN MOORE

2007

Dedicatoria

A Dios todopoderoso “...quien midió las aguas con el hueso de su mano y los cielos con su palmo, con tres dedos juntó el polvo de la tierra y pesó los montes con balanza y con pesas los collados...” (Isaías 40:12) y aún siendo tan grandioso, me ama, me bendice y me enseña cada día que tiene un propósito para mi vida.

A mi querida madre, quien siempre me da su amor, apoyo; y en momentos en que he perdido las esperanzas, me ha enseñado a levantarme, a enfrentar los desafíos y ser perseverante.

A mis hermanos Harry Mustapha (qdDg), Edly Alexander y Laura Stephany: gracias por sus consejos y su apoyo. A mi padre.

A todos los profesores y amistades, quienes han estado en todo el proceso, por su valioso apoyo.

INTRODUCCIÓN	4
ELECCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	10
CAPITULO I	17
PROBLEMA	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
DELIMITACIÓN	18
CAPITULO II	20
EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	20
EL MARCO TEÓRICO	28
LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	42
PASOS PARA REALIZAR UN MODELO DE EVALUACIÓN	46
REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD	46
<i>Resumen de requisitos que debe cumplir el archivo de gestión según la norma ISO 9001:</i>	59
CAPITULO III	65
MARCO METODOLÓGICO	65
TAREAS DEL GESTOR DE ARCHIVO	70
NORMAS ISO	73
CÍRCULO DE CONTROL DE DEMING	83
SEIS SIGMA	84
DESARROLLO	92
EL RECURSO HUMANO	100
DIAGNÓSTICO	104
PLANIFICACIÓN	106
CAPITULO IV	108
RESULTADOS	108
MODELO DE EVALUACIÓN	117
SECCIONES PARA IMPLEMENTAR ESTE MODELO	120
CAPITULO V	129
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	135
ANEXOS	141
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	168

INTRODUCCIÓN

Existen en la actualidad, en nuestro medio grandes transformaciones tecnológicas en la economía global, que provocan la competencia institucional de tener sistemas adecuados, no son la excepción el caso los archivos de gestión de un Banco Estatal en Costa Rica, cuya finalidad es dar la información en forma rápida, concisa, veraz, de manera eficiente y eficaz, donde es imprescindible romper paradigmas para adaptarse a los cambios, y donde juega a la par de esto un papel importante la calidad de servicio, tanto a nivel de la información que realmente se está buscando el funcionario bancario en este caso específico, como para cumplir las necesidades y expectativas de los usuarios.

Por otro lado, el archivista debe establecer metas claras, sus labores, campo de acción, conocer el entorno, conocer al usuario, cual es la razón de ser del archivo de gestión, tener una proyección a futuro y ser proactivos. Es decir, anticipándose a los cambios internos y externos.

En la medida en que se logre satisfacer las necesidades reales de los usuarios, un archivo adquiere importancia institucional ya que aporta para un óptimo desempeño en las labores diarias de los funcionarios; pero, en muchos casos, no se está consciente si en realidad los servicios que se brindan son de calidad.

Establecer un sistema de calidad es trascendental en cualquier institución ya que puede generar beneficios económicos, así como mejoramiento en procesos, servicios y productividad por lo que se pueden establecer algunos parámetros para medir esta herramienta indispensable en los archivos. Estos fundamentan mediante varios sistemas normalizados y reconocidos mundialmente como las normas ISO9000, ISO9001, metodología Seis Sigma, círculo Deming, entre otros. Estos nos permiten ofrecer confiabilidad, satisfacción y seguridad en los servicios en el archivo de gestión.

Al aplicar los parámetros para medir la calidad en los servicios archivísticos “es indispensable contar con anticipación con la infraestructura y con recursos humanos motivados, capacitados y con responsabilidades determinadas para realizar las distintas funciones necesarias en los archivos, ya sean técnicos, especializados o generales”¹.

Con un modelo de evaluación de la calidad en la prestación de servicios del archivo de gestión, se describe cómo implementar y evaluar la calidad que se está dando, ya que es beneficioso por brindar valor agregado con datos confiables para la toma de decisiones a la gestión financiera diaria.

¹ <http://www.crue.org/CAU/ponval.htm> revisado el 7 de abril del 2007

Sin embargo, el éxito de la gestión documental depende de la administración y la decisión de cada banco. Así como una adecuada comunicación o accesibilidad de sus contenidos informativos por parte de clientes internos y externos, siempre de acuerdo con la legislación vigente sobre acceso a documentos y archivos.

Por la evolución constante de las tecnologías de la información y sistemas informáticos en las actividades diarias de las entidades bancarias, se origina la producción de nuevos soportes de comunicación, transmisión y conservación de documentos y datos tanto a nivel interno como externo, lo que significa un nuevo punto de vista de las labores del servicio de archivos bancarios en un entorno que evoluciona rápidamente.

El gran reto inmediato, que diariamente se enfrentan las instituciones bancarias en nuestro país, lo constituye la gestión del documento electrónico, informático y telemático y, en especial, lo relacionado sobre firma electrónica, en donde su reconocimiento legal provoca un cambio drástico por la seguridad que debe existir en los procedimientos administrativos, tecnológicamente más avanzados, como es el caso del sistema bancario, que tiene en manos de la seguridad informática, su prestigio ante sus clientes, los cuales son su razón de ser.

El artículo 41 del capítulo V de la ley del Sistema Nacional de Archivos N. 7202 del 24 de octubre de 1990 y su reglamento, se determina que “Todas las instituciones deberían contar con un archivo central y con los archivos de gestión necesarios para la debida conservación y organización de sus documentos, lo que debería hacer, salvo normativa especial, de acuerdo con las disposiciones de esta ley, su reglamento y las normas de la junta Administrativa del Archivo Nacional, de la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos y de la Dirección General del Archivo Nacional”. Determina la ley que cada entidad del Sistema Bancario Nacional debe contar con su propio archivo, El caso que se estudiará, hace referencia al archivo de gestión del departamento de crédito de un Banco Estatal en Costa Rica, se omitirá el nombre de dicha entidad, por motivos de solicitar resguardar sus procedimientos y diagnóstico.

Al existir esta disposición legal para los archivos de gestión, es importante que funcione de manera eficiente y eficaz para toda institución. Algunos de estos archivos consideran que dan un servicio de calidad, pero de manera subjetiva, sin una herramienta para medir si realmente se da un servicio como tal.

Para poder implementar un sistema de calidad, se debe tener un parámetro para identificar la existencia de alguna problemática en la prestación del servicio y, posteriormente, realizar un diagnóstico en el que se especifican aspectos a mejorar tanto en procesos para brindar el servicio a nivel interno o externo, así como la perspectiva del usuario por medio de herramientas como una encuesta de satisfacción, sugerencias, etc. La finalidad es fortalecer el archivo de gestión para

solventar necesidades de información del usuario y que se logre un centro de información competitivo, con la finalidad de hacer un uso adecuado de los recursos existentes, disminuir costos y aumentar la productividad en la organización donde se realice este sistema. Todo ello debe integrar elementos como el compromiso, recurso humano, comunicación, identificación de necesidades de usuarios, planificación de procesos y la gestión de la información.

El sistema de evaluación de calidad que se propone debe ser permanente, así como la actitud de los funcionarios que brindan el servicio, deben estar conscientes de instruir constantemente a los usuarios, conocerlos y brindar nuevos servicios de acuerdo con el avance tecnológico y a las necesidades de información constantes.

El archivista debe estar motivado en su entorno y adquirir nuevas habilidades, conocimientos y disposición para adaptarse a nuevas tecnologías, asumir nuevos retos, ampliar su visión, buscar alianzas estratégicas, capacitarse constantemente, trabajar en equipo, mantener una actitud de liderazgo y positivismo para que le permitan gestionar información de manera adecuada con las necesidades que van surgiendo para ser competitivos.

La propuesta del modelo de evaluación está fundamentada en los resultados que se van a obtener del diagnóstico realizado, donde se refleja la situación de los servicios que brinda el archivo de gestión, determinar cuales son las debilidades que se presentan y en base a ello, se van a sugerir puntos de mejoramiento de los servicios con el fin de solventar las necesidades de los usuarios, al brindar calidad, lo que da como respuesta, un aumento en la productividad y disminución de costos en las labores de los funcionarios del Banco Estatal en Costa Rica y que necesitan de la información del archivo de gestión, de manera rápida para realizar su trabajo diario.

Es fundamental que el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica sirva de apoyo real a los usuarios, que necesitan información actualizada y oportuna.

ELECCIÓN

Los archivos de gestión, en la actualidad, están en un proceso de implementación de la tecnología en los procedimientos y en brindar servicios de calidad, lo que no se cumple en muchas instituciones públicas, donde uno de los fallos es que no se rompen esquemas, así como que por no estar al tanto y actualizados de las normas existentes, ni implementar mecanismos para conocer mejor a sus usuarios, ellos tienen nuevas necesidades y expectativas o exigencias por la incorporación de tecnologías en las gestiones financieras.

JUSTIFICACIÓN

Los cambios recientes por motivo de la globalización en la actualidad, la incorporación constante de nuevas tecnologías, así como la toma de decisiones a nivel gerencial y otros sectores de las instituciones de manera rápida, son motivo para que se brinde la información con calidad. En archivos del sistema bancario, es indispensable un mejoramiento de servicios y actividades de apoyo.

En los últimos años, se dio la utopía de “quien tiene la información, tiene el poder” por lo que muchas organizaciones, tanto en el sector público como en el sector privado, buscan invertir recursos para actualizarse en nivel tecnológico, con la finalidad de tener acceso a la información de manera oportuna, veraz, concreta y eficaz. Las cosas van cambiando rápidamente. La organización tiene ventaja sobre otras, cuando brinda servicios de calidad, y cumplir el propósito de ser competitivos ya que para el sector privado significa una ventaja sobre el resto de otras entidades de su misma naturaleza, y en entidades públicas, significa una fortaleza en su desempeño de acción social.

Existen varios autores que definen servicio de calidad, que coinciden en un punto característico y es el que vamos a utilizar a lo largo de este trabajo al determinarlo como un servicio mediante el que se satisfacen las necesidades del cliente y superar sus expectativas, de manera que tenga voluntad para volver a solicitarlos.

En muchos casos, los usuarios de archivos solicitan los servicios porque no les queda de otra cosa. Es importante cambiar este panorama, en donde lo ideal es darle un valor agregado para que este no solo se sienta obligado sino que se interese por volver a solicitar los servicios, sin pesadumbre, con la seguridad de que se le va a brindar un servicio óptimo, lo que va a repercutir en una buena gestión de las labores que cumple a nivel institucional. En otras palabras, que aumente su producción. Por este motivo, es importante determinar y precisar las pautas a seguir en archivos que tienen impacto en la calidad del servicio que se brinda y que sean deseables dentro del perfil de las personas que brindan servicios archivísticos al público.

Según Martín W. (1992), “hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad al cliente, la dimensión de procedimientos y la dimensión personal, cada una es indispensable para dar un servicio de calidad: el lado de procedimiento de servicio, consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios. El lado personal del servicio comprende la manera como el personal de servicio (usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra) se relaciona con los clientes”².

² Martín, W. Guía del Mesero. Cómo dar calidad en el servicio al cliente. Grupo editorial Iberoamérica S.A. México. 1992.

Este trabajo puede ayudar en otras investigaciones a practicar una metodología de evaluación de calidad en la prestación de servicios, que permita indicar en entidades las necesidades de establecer mecanismos sistemáticos de calidad, no solo como respuesta a una solicitud de los clientes, sino como una estrategia para poder enfocar al archivo institucional como un punto clave para adquirir información importante para la toma de decisiones, que conlleva a mantenerse en el mercado e, inclusive, a ser una fuerte competencia para otras.

El papel que representa el archivo en las diferentes instituciones es de vital importancia, en el nivel gerencial como organizacional. En la actualidad, se necesita que en el archivo se den servicios de calidad, ya que es parte del servicio al cliente en general que tiene una entidad, porque cada departamento que tiene representa toda la institución.

Actualmente se están incorporando al sistema bancario privado de nuestro país entidades bancarias con trayectoria mundial, las cuales de alguna manera llegan a ser parte de la competencia de las entidades bancarias estatales, motivo por el cual es importante que en los archivos se dé información de manera oportuna, concisa, concreta, eficaz, y lo más importante, con calidad.

Por ello debe existir un modelo de calidad que se pueda acoplar a la realidad de los archivos de gestión de entidades bancarias, donde juega un papel importante al implementar la calidad, aspectos como disminución de costos, aumento de la productividad, estrategias a incorporar fácilmente y disposición hacia el cambio de manera constante.

El desarrollo de mecanismos de calidad en servicios archivísticos por medio de un ambiente de cultura de la calidad basado en el orden, la limpieza, rapidez, desarrollo del trabajo en equipo, aumento de la motivación mediante el logro de un trabajo bien hecho, la satisfacción del usuario y del personal, tiene una relevancia social, dado que mejora el ambiente laboral y disminuye las quejas de los usuarios por debilidades en los servicios del archivo.

Algunos estudios de servicios de calidad como Bennett, Berry y Brown, (1995) en su libro “Calidad de Servicio”, destacan que “los proveedores de servicio de primera línea buscan una calidad del servicio y su excelencia deben poseer cualidades como: Escuchar activamente, cuestionar sin limitaciones para determinar las necesidades y problemas del cliente, enfrentar las expectativas del cliente poco realistas y suavizar el enojo del cliente, mostrarse cortés al teléfono, resolución de problemas, comunicaciones no verbales desde el contacto visual hasta una postura orientada al servicio.

Estas cualidades pueden ser pasos a dar ante el cliente que se presenta a solicitar servicios. Debe existir un equilibrio en donde la calidad del servicio al cliente, combina procedimientos y el aspecto personal en donde se de “puntualidad, amistoso, eficiente, uniforme con interés y tacto”, con ello el usuario percibe el mensaje de “Nos interesa y cumplimos”³.

Al brindar servicios de calidad, podemos lograr competitividad, beneficios sociales, información estratégica en corto tiempo para tomar decisiones importantes, a nivel del Banco Estatal en Costa Rica, también significa valor agregado, disminución de costes, ventajas comparativas, todo en función de cumplir con su compromiso estipulado en la misión, visión y objetivos institucionales, lo que al fin y al cabo atrae mayor cantidad de clientes.

Con base en estrategias, se puede agilizar el facilitar la documentación al usuario, al hacer más rápidos los procesos de trabajo en que intervienen el manejo de documentación, racionalizar y flexibilizar la organización y distribución física de la documentación y de los procesos de archivo, mejorar las características y el entorno del trabajo personal.

Es importante la actitud con la que el personal que brinda estos servicios, tanto a usuarios internos como externos, sean con una agradable actitud, ya que de nada

³ Bennet et al. Op. Cit.

nos sirve dar servicios eficientes de mala forma, el motivo se centra en que el personal que brinda estos servicios, representa la institución, tanto a nivel interno como externo. Es importante en este proceso establecer procesos de medición y auditoría automáticos, así como mejorar la seguridad de la documentación.

Es importante buscar algunas deficiencias o problemas a nivel de procesos; en la gestión de la documentación en papel, lo que trae dificultades y demoras en la recuperación de la información, inadecuada explotación de documentación de importancia, pérdida de documentos, dificultades de integración y explotación de la documentación que se almacena en diferentes soportes físicos y electrónicos, así como duplicación en el tratamiento de la documentación procesada en distintos sistemas, lentitud y dificultades en la comunicación de la información dentro de la organización.

Todas las organizaciones del sector tanto público como privado se han visto necesitadas de un cambio, y requieren medios, herramientas, que le permitan adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

La competitividad aumenta en términos de la calidad en nuestro caso de servicios; uno de los propósitos de las normas ISO es facilitar esta adaptación. Mediante un modelo de sistema de calidad, el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa

Rica se encuentra en condiciones de competir, pero, para que un sistema de calidad sea eficiente, es necesario que la documentación del sistema sea fácilmente identificada, localizada, controlada, distribuida y puesta al día. Para ello es importante que exista una persona que evalúe la calidad del servicio final para satisfacer al usuario.

“La razón de potenciar una organización de calidad se centra en que la viabilidad del desarrollo del gestor de archivos en parte o en el total de la organización depende de la calidad de su productividad; es decir, la de satisfacer las necesidades de los usuarios. Pero la calidad no es solo un asunto de supervivencia que también produce satisfacción y autoestima en el trabajo.”⁴

Se pretende diseñar y formular un plan de acción para establecer las bases de un sistema de calidad para el archivo de gestión de entidades bancarias a partir del sistema seis sigma y el uso de la norma ISO 9000-9001:2000 con el fin de desarrollar una cultura de mejora continua de los servicios que se prestan, lo que va a repercutir en una mejor gestión de las labores diarias del personal de la institución.

⁴ . De Felipe Alcalde Ester, et all. Gestión de la Calidad Total. ISO 9000.El gestor de Archivos como elemento clave.

CAPITULO I

PROBLEMA

Se considera establecer mediante una pregunta el problema ya que por medio de ella, se presenta de manera directa. ¿Cuál es el modelo de calidad de servicios requerido en los archivos de gestión en entidades bancarias, dentro de los preceptos existentes?

OBJETIVO GENERAL

1- Definir el modelo de calidad de servicios en archivos de gestión en entidades bancarias, dentro de fundamentos existentes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las oportunidades de mejora por medio del análisis de las causas asociadas a debilidades en el servicio al cliente dado en el archivo de gestión de entidades bancarias.
2. Establecer las necesidades de los usuarios, los flujos y procesos de información.
3. Proponer un plan de implementación con mecanismos de calidad para dar un servicio eficiente, eficaz y oportuno.

DELIMITACIÓN

Esta investigación se realiza en el mes de octubre y noviembre del 2007, en un archivo de gestión del Centro de Crédito de un Banco Estatal en Costa Rica, el cual se ocupa del trámite y archivo de créditos de las agencias a nivel del área metropolitana. Se basará en la norma ISO 9001 sobre gestión calidad de producto e ISO 9004 sobre calidad del desempeño, lo cual será aplicado en el proyecto.

En el siguiente trabajo, se trata de establecer cuáles son las cualidades que deben cumplir los archivos de gestión de entidades bancarias para brindar un servicio de calidad, con el fin de que sea una guía para realizar evaluaciones.

Se hará un listado de los parámetros para que, al ser aplicados en un archivo de gestión de entidades bancarias, se pueda evaluar si se está dando un servicio de calidad, así como, si se necesitan mejoras, el poder realizarlas.

La investigación se realiza en un Banco Estatal en Costa Rica, el cual solicita que no sea publicada su identidad por motivo de seguridad bancaria, así como no estar expuesta una debilidad que de alguna manera puede perjudicar a la misma.

Se toma información de aquellos quienes participen en el proceso, es decir, los encargados de brindar el servicio de archivo, así como usuarios, ya sea internos o empleados del centro de procesamiento de crédito, que solicitan los servicios, y externos, aquellas personas que laboran en las distintas agencias y que necesitan los servicios.

Se hace un análisis de los resultados y se confrontan con las directrices que establecen la norma ISO y otros sistemas de calidad.

Existe en esta investigación un valor teórico, en donde se da la oportunidad de la aplicación de la teoría de servicios de calidad, con un enfoque en Archivística por la importancia que representa en entidades bancarias y su papel en los servicios bancarios, en donde se identifiquen y establezcan parámetros de calidad y no calidad en archivos de gestión.

CAPITULO II

El Estado de la cuestión

En muchos campos de las diferentes disciplinas que compone la sociedad moderna, existe un auge sobre la era de la calidad en el servicio al cliente o al usuario, lo que da a la institución que los brinda una ventaja competitiva sobre los demás, ya que obtiene la fidelidad de los usuarios de sus productos y/o servicios, razón de ser de las instituciones.

Existen diferentes trabajos en tesis que dan un gran aporte a este proyecto de graduación, los cuales desarrollan puntos importantes, como el servicio de calidad, herramientas para su control y medición, su mejoramiento, los cuales establecen las bases del trabajo de investigación.

En sitios de Internet, podemos observar información importante sobre la historia y desarrollo del sistema bancario nacional, los cuales dan en este trabajo una perspectiva sobre la función que desempeña la banca nacionalizada en nuestro país, y en especial el Banco Estatal en Costa Rica, la cual es el campo de acción del desarrollo de este trabajo de investigación.

La tesis para optar al grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial de Roberto Pacheco Valverde en mayo del año 2001, sobre el desarrollo de un sistema de control y medición de la calidad de la información en el Centro de Servicios a los empleados de Procter & Gamble, pueden ser claves para poder tener una perspectiva sobre la importancia de contar con un sistema de control y medición de la calidad de la información de instituciones bancarias, ya que no solo podemos quedarnos en la creación del modelo, sino que se debe tener en cuenta mecanismos de control para saber si se está cumpliendo con las metas iniciales, así como su medición ya que con el tiempo, cambian los intereses de los usuarios; por lo tanto, se debe estar actualizando constantemente en la incorporación al mecanismos de satisfacción al cliente.

Profundiza sobre sistemas estratégicos y sus ventajas para brindar un servicio de calidad, así como la calidad en el servicio, los cuales pueden ser de utilidad en nuestro trabajo de investigación, al plantear las diferentes estrategias e incorporación de las más adecuadas a la hora de realizar el modelo propuesto, en la cual describe las expectativas de los clientes, a la hora de utilizar estos servicios, ampliando nuestras expectativas en la importancia de realizar estudio de usuarios para el logro de nuestro objetivo, ya que son la clave y razón de ser de los archivos de gestión del sistema bancario. También se plantea el establecer los parámetros para la mejora continua, la que puede ser contemplada en este proyecto.

En relación con la investigación dirigida sobre el desarrollo de un modelo de calidad de servicio en la microempresa turística costarricense, realizado por Beatriz Gago Corrales y Randall Quirós, para optar al grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial de Beatriz Gago Corrales y Randall Quirós García, profundiza sobre las características de calidad en el servicio y su importancia, lo cual es necesario tomar en cuenta en este proyecto.

En este trabajo de investigación, se profundiza sobre los elementos relevantes en el servicio al cliente, así como una explicación sobre cada elemento y las expectativas de los clientes. A pesar de tener una perspectiva diferente a los archivos, podemos rescatar que son siempre servicios intangibles; se trata de personas brindando servicio a personas, lo cual tiene una similitud en archivos, es decir, relación usuario-archivista. Entre estos elementos, podemos destacar desde la proactividad en cuanto a conocer al usuario o cliente anticipadamente, investigar sobre sus necesidades y perspectivas y adelantar en los procesos que sean de calidad, hasta llegar a tener contacto directo con el cliente al llegar este a solicitar los servicios. Estos deben llenar una serie de requisitos, con la finalidad de que el cliente vuelva a solicitarlos sin pensarlo mucho.

El proyecto final de graduación de Fabiola Porras Sánchez sobre “Diagnóstico de la calidad en el servicio al cliente de la sección de ventas directas del departamento de publicidad del periódico La Nación – Diciembre 1999”, tiene como objetivo, definir los parámetros para dar un servicio de calidad, lo cual es de rescate para los intereses del proyecto, por ser uno de sus objetivos. En este

trabajo, se da una lista que debe ser contemplada a la hora de establecer los parámetros de servicio al cliente; no se pretende que sean los mismos, pero al ser sobre servicios, es importante acoplar algunos de ellos a nuestros intereses, en donde se contemplan perspectivas relacionadas siempre con el servicio al cliente.

El tema sobre la calidad de los servicios de usuarios es ya expuesto por Carlos Alberto Sanabria González, en su proyecto de graduación “Modelo para el mejoramiento de la calidad de los procesos de servicio al usuario en el Departamento de archivo, investigación y trámite de la Asamblea Legislativa”, en donde plantea un modelo para mejorar la calidad en los servicios del archivo de la Asamblea Legislativa, así como el estudio de usuarios, con el fin de conocer sus necesidades y direccionar los procesos hacia satisfacer esas necesidades, lo que atañe al tema que se va a plantear sobre la calidad en el servicio al cliente. Es de importancia en el proyecto de investigación, en cuanto a puntos de referencia a la hora de establecer el modelo, en donde se da una perspectiva válida sobre cómo implementar el estudio de usuarios a la creación del modelo y su importancia.

El informe final de investigación sobre “Gestión de la calidad en los servicios del centro de documentación e información de la Facultad de Ingeniería”, de Rosa Munguía, profundiza sobre la importancia de la gestión de la calidad en servicios de información, y la incorporación de la norma ISO 9001 sobre gestión calidad de producto e ISO 9004 sobre calidad del desempeño, lo cual al aplicarlo en el proyecto, da una perspectiva actualizada sobre la importancia y aplicabilidad en la

gestión de la calidad de las normas ISO (Internacional Standardization Organization).

En el proyecto de investigación vamos a aplicar estándares establecidos en las normas ISO, en relación con la efectividad de servicios eficientes y eficaces en el sistema bancario; esta tesis nos da un vistazo sobre cómo aplicar estas normas en el proyecto.

El informe del proyecto de graduación de Leda María Abarca Zamora y Cristina Rocha Palma sobre “Gestión de la calidad total en los servicios de información de la Biblioteca del INCAE”, analiza servicios de información, así como da los parámetros para identificar el grado de satisfacción que tienen los usuarios, la aplicación de un programa de calidad total para mejorar los servicios de información que ofrece esta biblioteca, lo cual nos es de referencia para el proyecto de graduación al tener aspectos fundamentales en el servicio al usuario.

En este trabajo, se cita <http://prints.rclis.org/archive/00002371011995-05-15.pdf>, sobre servicios de calidad en centros de documentación e información, la autora Nuria Lloret nos expone la importancia de que se den servicios de calidad en centros de documentación e información, así como en bibliotecas. Lo rescatable para nuestro proyecto de graduación, es que los clientes son los que juzgan si realmente se les dio un servicio de calidad, así como realizar un cambio integral en el servicio del usuario o cliente, así como una reingeniería del servicio, en

donde incluye desde gestionar los procesos sociales del servicio, hasta conseguir motivar al personal en mejorar la calidad y alcanzar las expectativas del cliente. También describe los procedimientos necesarios para realizar actividades de validación de la calidad, y retroalimentación informativa de la calidad, como mecanismos de control de quejas, con la finalidad de poder cumplir los objetivos propuestos.

En cuanto a la dirección electrónica http://www.oepm.es/internet/infgral/carta_serv/calidad99-03.htm respecto a servicios de calidad en la OEPM, nos brinda una perspectiva de implementar la calidad por áreas, tanto en el servicio al cliente, sin dejar de lado la calidad en los procesos, en donde juega un papel primordial el uso adecuado de los recursos y el personal, así como una evaluación de la satisfacción al cliente.

En relación con la Norma INTECO 9004, en el texto “Gestión de la calidad y elementos de los sistemas de la calidad, “un servicio es el resultado generado por las actividades en interfase entre el suministrador y el usuario y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente”, es necesario tomar en cuenta que es un bien cuyo producto final es intangible, aunque para que se dé, se necesita de bienes tangibles.

Es indispensable, a la hora de dar servicios de calidad, realizar revisiones de calidad que proporcionan el mejoramiento de la prestación del servicio, la satisfacción del cliente y la productividad, teniendo claro que el objetivo del servicio es el cliente, es decir, el cliente es la razón de ser del servicio de información. Por esta razón que empresa debe prestar servicios precisos, de manera eficiente y eficaz, en función de las necesidades del usuario.

En <http://www.monografias.com/trabajos22/administracion-de-calidad/administracion-de-calidad.shtml>, sobre el tema de administración de la calidad, el autor Sebastián Reynoso despliega un panorama sobre cómo administrar la calidad en las organizaciones que ofrecen servicios, en donde describe la importancia de elaborar manuales, capacitar al personal y finalmente la atención al cliente, lo cual nos da un panorama más real sobre lo que queremos realizar de forma aplicable a las instituciones estatales en este proyecto.

Existen diferentes modelos para poder medir la calidad de los servicios, un punto esencial de este proyecto, está materializado en el artículo “Medición de la calidad del servicio”, presentado por José Antonio Mendoza Aquino, en donde se presentan diferentes métodos aplicables de acuerdo con las necesidades existentes en la organización, lo cual es de valor para poder cumplir con este proyecto.

En el libro “Qué es control de calidad”, del autor Kauru Ichikawa, se nos da un panorama sobre la garantía y el control de calidad, lo cual es de importancia para cumplir con los objetivos de este proyecto de graduación.

El autor Alberto Galgano, en su libro “Calidad total” amplía el concepto de calidad, y las variables que hay que contemplar para dar servicios de calidad, punto que no podemos dejar de lado ya que implica tanto procesos antes de brindar el servicio, como tiempos de respuesta y punto de vista del usuario.

El libro “Administración por casos”, del autor John Oakland, presenta su opinión que es rescatable sobre que la calidad debe ser planeada con anticipación, es decir que debe existir un plan para la calidad, en donde juegan un papel importante los tiempos de respuesta, así como los requisitos, lo que es necesario rescatar en este proyecto.

EL MARCO TEÓRICO.

Para efectos de cumplir los objetivos del proyecto de graduación, se hará una revisión de conceptos muy utilizados para ampliar la información de este, basados en el libro del autor Daniel Moreno, en su tema “Interpretación de la norma ISO9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas”.

En este proyecto, se busca mediante un diagnóstico, buscar debilidades que están presentes en el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica, con el fin de proponer acciones correctivas, la cual es para eliminar la causa de una inconformidad detectada u otra situación indeseable.

Una acción preventiva es aquella acción para eliminar la causa de una inconformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

La administración de la calidad total es el enfoque ejecutivo a la mejora de la calidad. La administración de la calidad total ha tomado varios significativos. En términos sencillos, se trata de un enfoque ejecutivo al éxito de largo plazo por medio de la satisfacción del cliente. Se basa en la participación de todos los miembros de una organización en la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan. La administración de la calidad total beneficia a todos los miembros de la organización y a la sociedad en general.

La administración de los procesos para este trabajo, la podemos tomar como el conjunto de prácticas que se emplean para instrumentar y mejorar la eficacia del proceso; se concentra en retener los beneficios que se logran por medio de la mejora de proceso y asegurar la integridad del proceso.

La administración de relaciones con los clientes se refiere al conocimiento que tiene una organización de los requerimientos y expectativas únicos de sus clientes, y al uso de la información para desarrollar un vínculo más estrecho y rentable a los procesos y estrategias de negocios.

La alta dirección es la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización a su nivel máximo.

El análisis de campos de fuerzas es la técnica que analiza las fuerzas que ayudan u obstaculizan a una organización para alcanzar su objetivo.

El análisis de diferencias es la técnica que compara el estado existente en una empresa con el estado deseado (según lo expresan sus planes de largo plazo) para ayudar a determinar lo que se necesita hacer para eliminar o reducir al mínimo la diferencia.

Análisis de tendencia es la diagramación de datos con respecto del tiempo para identificar una tendencia o dirección.

Una auditoria es el proceso sistemático, documentado e independiente para obtener evidencia de auditoria y evaluarla de manera objetiva, para determinar el alcance hasta el que se satisfacen los criterios de auditoria.

Una autoevaluación es una evaluación considerada de manera cuidadosa, que es resultado de una opinión o juicio de la eficacia y eficiencia de la organización y la madurez del sistema de administración de la calidad.

Calidad es el grado hasta el que un conjunto de características implícitas satisface en los requerimientos.

Calidad de clase mundial es el término que se emplea para indicar una norma de excelencia, es decir, lo mejor de lo mejor.

Calidad seis sigma es el término que se emplea de manera general para indicar que un proceso está bien controlado, es decir, los límites de requerimientos o tolerancia a más o menos seis sigma desde la línea de centro. El término fue iniciado por Motorota.

Ciclo de calidad es el modelo conceptual de actividades que interactúan y que influyen sobre la calidad en diversas etapas, que van de la identificación de necesidades a la evaluación de si se satisfacen estas necesidades.

El control de la calidad se considera como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad y del producto y sus servicios.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, el término calidad es básico, así como la prioridad de las organizaciones ha pasado de ser el beneficio a ser la satisfacción del cliente.

La gestión de la calidad según Víctor Barrantes Chavarri (2007) es un conjunto de actividades, de la función general, de la dirección determinante de la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y las directrices requeridas para que se implante, mediante el sistema de calidad e integradas dentro de la gestión global de una organización⁵.

⁵ Barrantes C. Víctor. Bulgarelli F. Milena. Umaña M. Fiorella. Establecimiento de un programa de calidad para los procesos de auditoría de la contraloría de la Universidad de Costa Rica. Proyecto de graduación, 2007.

La gestión de la calidad no solamente se refiere al producto final que es la forma más tangible de obtener los efectos deseados, sino también se refiere a los mismos efectos, mediante los cuales se corrobora si se lograron los beneficios esperados, a la de los servicios de comunicación y la relación con el cliente, a la persona cuyo desarrollo de conocimientos, aptitudes y actitudes son vitales para alcanzar el éxito; a la de los procesos a través de los cuales se desarrollan los productos y servicios de los procedimientos, sistemas de información y otras herramientas que deben soportar la estrategia de la organización. La dirección debe asumir un papel de liderazgo para asegurar que la calidad sea entendida, implantada y aplicada por los miembros de la organización.

El aseguramiento de la calidad está visto como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la calidad, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos.

Ciclo de Deming: es un proceso de cuatro pasos para la mejora de la calidad. En el primer paso (planeación), se desarrolla un plan para realizar las mejoras. En la segunda etapa (realización), el plan se lleva a cabo de preferencia a escala reducida. En la tercera etapa (verificación), se confirma si las cosas se están haciendo bien y se analizan los resultados para la mejora. En la cuarta etapa (actuación), se estudian los resultados para determinar qué se aprendió y qué es posible predecir.

Para alcanzar estas dos finalidades básicas perseguidas, las ISO 9000 utilizan un instrumento fundamental en el que se basa todo el conjunto de normas internacionales: el sistema de calidad, que comprende la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad. Mediante su funcionamiento se trata de lograr una certeza de que los servicios satisfacen las necesidades, las expectativas del usuario, que el énfasis se pone en la prevención de los problemas y no solo en su detección.

En este trabajo, vamos a tomar la infraestructura como todo aquello relacionado con instalaciones, equipo y servicios que son necesarios para la operación de una organización.

La verificación, será entendida como una herramienta que se utiliza para asegurar que todos los pasos o acciones importantes de una gestión se realizaron. Fundamentalmente aspectos importantes o relevantes para un tema o situación.

En cuanto a la lluvia de ideas, es una herramienta de resolución de problemas que los equipos utilizan para generar tantas ideas como sea posible, con relación a un tema específico. Los miembros del equipo comienzan ofreciendo todas sus ideas, estas no se discuten o revisan sino hasta después de la sesión de tormenta de ideas.

Un manual de la calidad es un documento que establece la política de calidad y describe el sistema de ésta de una organización.

Un objetivo es algo hacia lo cual se dirige el esfuerzo, los problemas de calidad deben ser mensurables.

Una política de calidad son las intenciones y dirección globales de una organización en relación con la calidad, expresada formalmente por la alta dirección.

La resolución de problemas es un proceso racional para identificar, describir y resolver situaciones indeseables.

Satisfacción al cliente, es conocido como la percepción del cliente del grado al que se satisficieron los requerimientos del cliente.

El servicio al cliente son las actividades para tratar con las preguntas de los clientes; también a veces el departamento que toma los pedidos de los clientes o que proporciona los servicios posventa.

Un sistema es el conjunto de elementos interrelacionados o en interacción.

Un sistema de administración de la calidad es un sistema ejecutivo para dirigir y controlar una organización con respecto de la calidad

Un servicio de calidad, se da en la medida en que se cumplen y superan las expectativas del usuario en un nivel de excelencia que la empresa ha decidido implementar y para ello debe realizar un estudio sobre las necesidades que tiene este.

El usuario interno es quien utiliza un servicio durante el proceso productivo y es miembro de la organización que lo produce. A diferencia del usuario externo, es quien adquiere el servicio y no pertenece a la organización que lo produce.

La UNESCO (1981) refiere a los estudios de usuarios como un subgrupo de la investigación de las ciencias sociales dedicados al "estudio de los individuos y sus actividades, actitudes, opiniones, valores e interacciones". Elías Sanz (1994) explica que son "el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, para la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, principalmente estadísticos, a su consumo de información"⁶.

⁶ Sanz C., Elías. "La realización de estudios de usuarios: una necesidad urgente". En Revista General de Información y Documentación. Vol. 3 (1).

Elías Sanz (1994) establece como sus objetivos: el conocimiento de los hábitos y necesidades informativas de los usuarios; potenciar los recursos de los centros de información existentes (análisis y evaluación de fondos y servicios); formación de usuarios; evaluación de sistemas nacionales de información, "con el fin de determinar los puntos débiles que necesiten ser reformados, de acuerdo a las necesidades de los usuarios o distribuir los recursos dentro del sistema, en función de las demandas de información que se produzcan o los cambios en los hábitos que se detecten"; por último, comprender cómo funcionan los colectivos investigadores:

"Este objetivo es muy importante debido a la cantidad de recursos económicos que participan en esta actividad. Por tanto, el conocer los hábitos de información de este colectivo de usuarios nos permitirá suministrarles la información que precisen en el momento adecuado, lo cual redundará en la disminución de tiempos en sus líneas de investigación y, por tanto, en la mayor rentabilidad de los recursos que se están destinando a esta actividad"⁷.

⁷ Op. Cit.

El sistema de calidad debe ajustarse a los siguientes principios:⁸

1. El bucle de la calidad: Un sistema de calidad que afecta todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y expectativas del usuario, que incluyen estudio e investigación del mercado, diseño/especificaciones de ingeniería y desarrollo del servicio, aprovisionamientos, planificación y desarrollo del proceso, producción, inspección, ensayo, examen, embalaje y almacenamiento, instalación y funcionamiento, asistencia técnica y mantenimiento, destino después de la vida útil.
2. La estructura del sistema de calidad: la iniciación, el desarrollo, la implantación y actualización del sistema de calidad será responsabilidad última de la dirección, así como también el establecer la política de calidad, acorde con las políticas institucionales, así como líneas jerárquicas y de comunicación, la dirección deberá proveer los recursos adecuados y suficientes esenciales para la implantación de las políticas de calidad. El sistema de calidad tendrá que organizarse de tal forma que se ejerza un control continuo y conveniente sobre todas aquellas actividades que afecten a la calidad haciendo énfasis en las acciones encaminadas a prevenir fallos, sin que esto impida que se tenga la suficiente capacidad como para hacer frente a los fallos encontrados y corregirlos. Para implementar los objetivos y la política de calidad de la institución se desarrollarán y se pondrán por escrito todos

⁸ Opp. Cit. De Felipe Alcalde Ester.

los procedimientos operativos que coordinen las diferentes actividades de un sistema de calidad eficaz y después se mantendrán actualizados. Estos procedimientos van a establecer tanto los objetivos como las actuaciones de las distintas actividades. Los procedimientos escritos deben reunir una serie de características como su redacción, que será sencilla, comprensible y sin ambigüedades; se indicarán los métodos y criterios que deben seguir.

3. Documentación del sistema de calidad: según la norma todos los elementos, requisitos y medios que adopte la empresa para sus sistemas de gestión de la calidad se realizarán por escrito, de manera ordenada y sistemática en forma de políticas y procedimientos. Según la norma ISO 9001, el suministrador tiene que realizar procedimientos documentados, cumpliendo los requisitos que la misma norma exige, y hacer lo necesario para que se implante eficazmente tanto el sistema de calidad como los procedimientos documentados.

Para el aseguramiento del sistema de la calidad, el alcance y el detalle de los procedimientos que forman parte del sistema de la calidad tendrán en cuenta la complejidad del trabajo, los métodos que se usan, los conocimientos, la formación y el adiestramiento necesarios para el personal implicado en la ejecución de la actividad. Existen dos razones para definir el manual de la calidad como documento básico. Una es porque es el primero que se solicita a la hora de evaluar el sistema de calidad y el segundo porque contiene de forma coherente y sin entrar en profundidades, la metodología de la calidad de la institución, de tal manera que

facilita la evaluación y control por la dirección de la institución o por los auditores que hubiesen de valorar la estructura y los componentes de la calidad en ella. La autora nombra a Andrés Senlle quien sostiene que un manual de la calidad es un documento vivo que nace, se modifica y es sustituido parcial o totalmente, según las adaptaciones que demanden las nuevas exigencias de la calidad.

En grandes instituciones como cada una de las entidades bancarias, existen manuales para toda la empresa y sus divisiones por departamentos específicos. El manual se estructurará en torno a los requerimientos descritos en el ordenamiento indicado en la norma ISO 9000, si el sistema elegido no abarque todos los aspectos que ésta recoge, se pueden realizar modificaciones o adjuntar puntos considerados importantes a cada necesidad vista en el archivo de gestión.

Los modelos que conforman el sistema se agrupan en seis áreas:

1. **Compromiso administrativo:** el compromiso a nivel administrativo con la calidad es importante para que se implemente el modelo de evaluación de la calidad propuesto, con el fin de crear una cultura orientada al cliente, mediante el modelo, planificación de los procesos y la toma de decisiones basada en el análisis de información recolectada.

2. **Retroalimentación:** juega un papel importante la retroalimentación del personal involucrado sobre su estado actual mediante la medición del desempeño de la organización, con el fin de que los integrantes aporten nuevas ideas e inclusive puede ser utilizada como reconocimiento de esfuerzo del funcionario. También es necesario comunicarle al personal la percepción que el cliente tiene del servicio, para que pueda tomar las medidas adecuadas. Así debe existir una adecuada administración de la información sobre la situación, decisiones y nuevas políticas en los distintos niveles de la organización, mediante reuniones realizadas por un miembro de la alta dirección. Por correo electrónico para informar sobre temas de interés, pizarras informativas para mostrar la misión, visión, política y objetivos de calidad, resultados y logros alcanzados y deben estar en lugares estratégicos de la institución; esta información debe ser actualizada con boletines informativos suficientes para los funcionarios y que sean repartidos a los integrantes.

3. **Recurso humano:** el recurso humano determina el éxito de la organización, ya que es el que está en contacto con el usuario, por lo que se logra una valiosa participación en la detección de problemas y oportunidades de mejora así como el desempeño de sus labores diarias. En el personal, se obtienen los resultados más eficaces y eficientes, niveles de productividad, el contar con personal competente, se inicia desde el momento de su reclutamiento, posteriormente se procede al proceso de inducción y capacitación para que su desempeño sea efectivo. Con el tiempo, se debe actualizar a los empleados con nuevos conocimientos y

habilidades, que garanticen que seguirán siendo de utilidad para la empresa al mismo tiempo que irán alcanzando sus metas personales.

4. **Las necesidades de los clientes:** un cliente involucrado en la ejecución de los procesos es clave para asegurar la calidad, ya que la calidad es satisfacer los requerimientos del cliente. La organización debe conocer las necesidades de sus usuarios, ya que permite que cada empleado logre analizar su trabajo, por quién lo hace (el cliente) y lo que se espera (superar las expectativas del cliente), con el fin de mejorar la calidad del servicio. La medición de la satisfacción del cliente es útil para la toma de decisiones permite la identificación de oportunidades de mejora.

5. **Planificación de procesos:** el servicio es resultado de la interacción de un conjunto de actividades cuyo objetivo es el logro de un servicio satisfactorio para el cliente, por ello los procesos se deben mantener definidos, relacionados, estandarizados y evaluados para normalizar el servicio y gestionar la calidad de los mismos. La identificación de los parámetros de medición es básica para hacer comparaciones y monitorear la calidad y el cumplimiento del propósito de cada proceso

6. **Gestión de la información:** Esta compuesto por medición para conocer un proceso, análisis de datos y medidas tomadas, toma de decisiones y acciones de mejora para utilizar los datos que provienen de la planificación de los procesos y del cliente externo, para la toma de decisiones y el desarrollo de planes de acción, que permitan mantener servicios y productos orientados al cliente, eliminar problemas de rendimiento de la institución. Por medio de este ciclo se logra la mejora continua en la calidad del servicio ofrecido al cliente. Al direccionar los datos en planes de mejora, los resultados deben ser comunicados y producir satisfacción en el cliente.

Las fuentes de información

El desarrollo de esta investigación requerirá la utilización de fuentes primarias y secundarias diversas: libros como “Calidad total” del autor Alberto Galgano, “Administración por casos”, del autor John Oakland Berry, L., “Un buen servicio ya no basta”, del autor L. Berry, Internet como <http://www.monografias.com>, <http://www.oepm.es>, en lo referente a servicios de calidad, que puedan contribuir a la elaboración del modelo de evaluación de la calidad en la prestación de servicios en archivos de gestión del sistema bancario nacional.

Para este tipo de investigación, las fuentes secundarias son limitadas, ya que es escaso la información sobre servicios de calidad en archivos de gestión del sistema bancario, pero sí podemos encontrar gran cantidad aplicada a otras entidades.

Para tener un mejor concepto de la calidad, se debe tomar en cuenta a los creadores de diferentes filosofías y herramientas y el entorno en el que se desarrollaron, conocidos como gurús de la calidad, como William Edward Deming, a quien se le conoce como impulsor del desarrollo en calidad en Japón, conocido por el concepto de tener un sistema para mejorar la calidad con el fin de incrementar su producción a menos trabajo y a un costo reducido utilizando el ciclo de calidad de Shewhart (planear, hacer, verificar y actuar) y el control estadístico de procesos.

Se le considera el creador de la tercera revolución industrial o revolución de la calidad con puntos entre los que se destacan el adoptar una filosofía de mejorar la calidad constantemente, evitar la inspección masiva, decidir negocios con base en la calidad y no con base en el precio, implementar métodos de supervisión estadísticos, eliminar el miedo en la organización, implementar el apoyo entre departamentos, proporcionar métodos para aumentar la productividad, proponer la calidad antes de la cantidad, facilitar herramientas al trabajador hacer un buen trabajo, capacitación, y finalmente tener el apoyo de la alta administración para implementar estos aspectos de manera cotidiana.

Otro gurú de la calidad es Joseph M Jurán, quien responsabilizaba a la administración de crear el cambio de las mejoras y prevenciones, también desarrolló la técnica de los costos de calidad, elaboró un manual de calidad en donde existe un fuerte contenido administrativo enfocado a la organización y responsabilidad.

También se destaca Kaoru Ishikawa, siendo su principal contribución el diagrama causa efecto, conocido como diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa, fue el primero que utilizó el término control total de calidad (TQC) en Japón, y mantenía la teoría de que los círculos de calidad eran más importantes para la industria de servicio que para la de manufactura. También se fundamenta en estadísticas y que el control total de la calidad se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos jerarcas hasta el empleado de procesos.

Armand V. Feigenbaum, impulsó el control total de calidad, viendo el enfoque sistémico (las partes y sus interrelaciones), en su libro Control total de calidad en los años 40", establece que el CTC se logra cuando todas las personas de la institución trabajan por ello.

Genichi Taguchi, quien propició el diseño de experimentos; Shigeo Shingo, quien dio contribuciones a las técnicas modernas de manufactura para disminuir costos,

un gran cambio a la administración y diseño de los métodos de producción; Jan Carlzon, creador del concepto “Momentos de la verdad”, en donde desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas de servicio.

Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar 5 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio, en esos momentos la empresa se pone a prueba, pues su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una buena impresión.

Sus estrategias de calidad consisten en apoyar y hacer del personal que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más poderosa de la organización, para así poderle dar autoridad de pasar por encima de políticas y reglas internas con tal de lograr la satisfacción del cliente, a esto Carlzon lo llama invertir la pirámide organizacional.

El diseño e implantación de un Sistema de Calidad depende de las diversas necesidades de una organización, sus objetivos particulares, los productos y servicios suministrados y los procesos y prácticas específicas utilizados.

Pasos para realizar un modelo de evaluación

Realización de un manual de calidad⁹

El documento principal usado para establecer e implantar un sistema de calidad, según la autora Esther de Felipe Alcalde es el denominado manual de calidad. Su objetivo es ofrecer una descripción adecuada del sistema de calidad que sirva como referencia permanente durante la implantación y la aplicación de dicho sistema. La norma ISO 10013 establece las recomendaciones para la elaboración de manuales de calidad.

Contar con servicios de calidad en un archivo de gestión muestra que se busca satisfacer las necesidades de información de un usuario; para ello, se necesita realizar un análisis de sus necesidades, definir los objetivos y asegurar la calidad a través del tiempo, mediante indicadores, y sistematizar las acciones y los procesos de trabajo orientándolos a asegurar la calidad.

Cada archivo de gestión determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar, dependiendo de factores tales como el tipo y tamaño del archivo, y la mejor manera de llegar a sus usuarios, de manera que pueda desplegar y transmitir de manera oportuna la información que se le solicita.

⁹ Moreno Jiménez Daniel. Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en biblioteca.

Otros puntos a tomar en cuenta son la complejidad e interacción de los procesos o actividades, la complejidad de los servicios que brinda, los requisitos de los usuarios, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

Si en el sistema se considera que es necesaria la existencia de un director, a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre involucrado y en el que el sistema de calidad puede operar eficaz y eficientemente.

La participación del personal para la implementación del sistema de calidad es básica, pero todo sería más complicado si el director o gestor de la calidad no está involucrado; podrá un comité de calidad identificar los procesos para la calidad y la forma y métodos para su seguimiento; pero si la más alta autoridad no está involucrada, el rumbo que pueda tomar el sistema de calidad puede ser difuso y complicado.

El director tiene que mostrar evidencia de que está comprometido con el sistema de gestión de la calidad comunicando a toda su organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, según condiciones de normatividad y

legalidad, debe establecer la política de la calidad y verificar el cumplimiento y logro de los objetivos, para ello debe gestionar los recursos necesarios y asegurarse de que los requisitos del usuario se cumplen con el fin de aumentar su satisfacción.

Es responsabilidad del director asegurarse de que el funcionamiento de los procesos sea de forma planeada, asegurándose de que las funciones y responsabilidades están bien definidas y conocidas por el personal, por ende, el tipo de comunicación que establezca siempre debe ser cuidada en cuanto a su eficacia.

Debe hacer revisiones de los resultados de las auditorias, del desempeño de los procesos, de la retroalimentación del cliente, de la conformidad de los procesos y del producto y de todos los cambios que pudieran afectar el sistema de gestión de la calidad.

Por último, debe gestionar todos los recursos que afectan la calidad del servicio, llámense personal, edificios, equipo, software, hardware, espacios de trabajo, etc. Y asegurarse de que son los adecuados y suficientes para el cumplimiento de los

requisitos, así como evaluar si los beneficios proyectados van acorde con la inversión que se realizará.

Los principios de la gestión de la calidad, pueden ser usados por la dirección como base de su papel que consiste en lo siguiente:

1. Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad del archivo de gestión.
2. Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
3. Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del usuario en toda la organización.
4. Asegurarse de que se implementen los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los usuarios y de otras partes interesadas para alcanzar los objetivos de calidad.
5. Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
6. Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.

7. Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.

8. Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad y

9. Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de calidad.

Entre las labores encaminadas a elaborar un manual de calidad, están:

- a) Recolección de datos extraídos de las distintas actividades de la organización; la finalidad es la de conocer el estado del Banco Estatal en Costa Rica (sobre todo a lo referente a la calidad)
- b) Los datos recopilados se clasifican, se evalúan y se hacen acuerdos o proyectos de mejora (análisis de datos)
- c) Se consultan las normas a las que debe ajustarse su redacción y se procede a ello.

La persona encargada de realizar el manual de calidad puede parecer en un principio que es quien la delegue la alta dirección, aunque su ejecución puede ser realizada por las personas o grupos más cualificados o representativos para dicha labor, coordinados por aquella o contando siempre con su aprobación final.

Entre los requisitos del manual de calidad están los siguientes:

- I. El responsable último del Manual de Calidad es la empresa, representada por su comité de Dirección. Solo será válido el Manual de la Calidad cuando consta en él su aprobación expresa.
- II. Indicará las personas responsables de llevar a cabo el programa de la calidad y de mantener actualizado el Manual

- III. Solo se extenderá a los requisitos que aseguran el cumplimiento de la política de la calidad establecida.
- IV. Para definir claramente el área de aplicabilidad de Manual de Calidad, se incluye una relación detallada de los centros de trabajo y de los bienes y servicios que están bajo el régimen del Manual.
- V. El Manual de la Calidad debe estar redactado con la claridad, la concreción y la amplitud suficientes para no dar lugar a equívocos. Debe detallar los métodos y criterios a seguir.
- VI. La necesidad de continuas referencias al Manual de Calidad hace conveniente la numeración de sus capítulos y apartados, así como de los párrafos que se desarrollan.
- VII. Para llevar un riguroso control de la distribución del Manual y de sus revisiones, debe contener un índice de distribución y de revisiones donde se indican las diversas modificaciones realizadas a éste, los responsables de autorizarlas y los destinatarios de las diferentes secciones del Manual. Por eso es recomendable que esté realizado en la modalidad de hojas intercambiables.

En el contenido del Manual de Calidad, se especifica que debe estructurarse por secciones, de tal manera que cada una represente una actividad de la institución hacia la calidad. Las secciones más representativas son las siguientes:

- ❖ Generalidades
- ❖ Organización
- ❖ Revisión del contrato
- ❖ Control del proyecto
- ❖ Control de la documentación
- ❖ Control de las compras
- ❖ Productos suministrados por el cliente
- ❖ Identificación y trazabilidad
- ❖ Control de procesos
- ❖ Inspección y ensayos
- ❖ Verificación de los equipos e inspección
- ❖ Estados de inspección
- ❖ Control de productos no conformes
- ❖ Acciones correctoras
- ❖ Manipulación, almacenamiento, embalado y entrega
- ❖ Registros sobre la calidad

- ❖ Auditorías internas

- ❖ Formación y adiestramiento

- ❖ Mantenimiento de producto

- ❖ Técnicas estadísticas

De todas formas, la estructura del Manual podrá ser diferente, siempre y cuando se ajusten o se especifiquen y se reflejen los requisitos.

Cada una de estas secciones irá dividida en tres apartados: objeto, aplicabilidad y contenido.

Para realizar planes escritos de la calidad coherentes con todos los otros requisitos del sistema de la calidad de la institución, los planes definen:

- ❖ Objetivos de la calidad que tienen que lograrse.

- ❖ Designación precisa de autoridad y responsabilidad en las distintas fases del proyecto.

- ❖ Métodos, procedimientos específicos e instrucciones de trabajo que deben aplicarse.

- ❖ Programas adecuados de inspección, ensayo, examen y auditorías que deben aplicarse en las etapas apropiadas.
- ❖ Metodología a seguir para los cambios y modificaciones al propio plan de la calidad según lo requiera el proyecto.
- ❖ Otras medidas necesarias para lograr los objetivos previstos.

El registro de la calidad, en las áreas de diseño, proyección, inspección, ensayo, supervisión, auditoría, revisión o resultado de estas acciones, son elementos importantes del sistema de la calidad.

El sistema establece que se conserven los suficientes registros para demostrar que se consigue la calidad requerida y para comprobar el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Por ejemplo, requieren control: los informes de inspección, los datos de ensayo, informes de calificación, informes de validación, informes de auditorías, informes sobre revisión de materiales, datos de calibración, informes sobre los costes de la calidad.

Los registros de la calidad se tienen que conservar, durante un periodo especificado, para que puedan consultarse para analizar tendencias de la calidad y la necesidad de acciones correctivas o para comprobar su efectividad.

El sistema de gestión de la calidad establece y exige el mantenimiento de medios de identificar, coleccionar, catalogar, clasificar, archivar, conservar, recuperar y eliminar los registros y la documentación relacionada con la calidad.

Debe establecerse las políticas de disponibilidad y de acceso de los clientes y de los suministradores de informes. También deben establecerse los procedimientos para cambiar y modificar los distintos tipos de documentos.

El sistema de gestión de la calidad establece y exige el mantenimiento de medios de identificar, coleccionar, catalogar, clasificar, archivar, conservar, recuperar y eliminar los registros y la documentación relacionada con la calidad. Debe establecerse la política de disponibilidad y de acceso de los clientes y de los suministradores de informes. También deben establecerse los procedimientos para cambiar y modificar los distintos tipos de documentos.

Es aplicable a los registros de operaciones que afectan a la especificación de las características de la calidad de los productos, incluyendo como mínimo:

- ❖ Las actividades de desarrollo de la documentación.
- ❖ La recepción de los materiales y productos del exterior.
- ❖ Las inspecciones durante los procesos de producción de las pruebas finales.
- ❖ Los procesos especiales.
- ❖ La cualificación del personal.
- ❖ La cualificación de los procesos.

El cumplimiento del sistema de la calidad que incluye, como mínimo, los siguientes elementos:

- ❖ . Los tipos de registros necesarios para demostrar que el producto tiene la calidad requerida, así como los responsables de su realización y revisión
- ❖ . El archivo de los registros: indica el sistema de archivar los registros de la calidad, de forma que puedan ser fácilmente localizados.

En lo referente a la documentación sobre la calidad, el sistema impone que se disponga de la suficiente información para constatar que se ha conseguido la calidad del producto requerida y el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Se debe incluir la información de los subcontratistas oportuna. Toda documentación será legible, estará fechada, limpia, de fácil identificación y conservada de una manera ordenada: la documentación podrá estar escrita o almacenarse en ordenador.

Un sistema de calidad basado en la Norma ISO, según el autor Daniel Moreno Jiménez, debe cumplir con especificar claramente lo que se tiene que hacer, velar por que se cumpla y que funcione, en los procesos en función al cliente, se tenga un enfoque al usuario, participe el personal de manera óptima, ya que está identificado con los objetivos del archivo, se trabaje bajo enfoque de procesos, mejora continua, se tomen decisiones basadas en hechos, se establezcan relaciones mutuamente benéficas con los que entregan al archivo la documentación para ser archivada. Así mismo, para implementar la norma, se necesita realizar etapas de determinar las necesidades y expectativas de los usuarios, definir los objetivos del archivo de acuerdo con los objetivos institucionales, determinar procesos, acceso a los recursos necesarios, métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, prevenir desconformidades y eliminar sus causas, mediante la

elaboración de un proceso documentado, establecer y aplicar un proceso para la mejora continua de la calidad en los servicios del archivo de gestión

Resumen de requisitos que debe cumplir el archivo de gestión según la norma ISO 9001:

ASPECTOS GENERALES:

- a. Definición de la visión, misión y valores del archivo de gestión.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- b. Manual de calidad.

- c. Diagramas de flujo de procesos.
- d. Reglamento de prestación de servicios.
- e. Manual para el ingreso de documentación.

Su función es ser la carta de presentación del archivo de gestión y definir las políticas del sistema de calidad. Se desglosa en el alcance del sistema, políticas y objetivos de la calidad, el papel del encargado, la forma en que se realiza la mejora. Mediante esta documentación se describen la forma de implementar la calidad mediante planes. También se establecen requisitos como las instrucciones de trabajo, así como establecer recomendaciones o sugerencias también denominados guías.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- ❖ Manifestación de interés por el control de calidad.
- ❖ Responsabilidades definidas para el líder del proceso de control de calidad.
- ❖ Necesidad de realizar estudios de usuarios (expectativas del servicio).

- ❖ Establecer la política de calidad y objetivos de calidad del archivo.
- ❖ Actualizar el organigrama institucional.
- ❖ Designar a coordinador del proceso.
- ❖ Mejora de canales de comunicación.
- ❖ Estructura de indicadores para medir eficiencia.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

1. Provisión de recursos financieros para implantar el Sistema de Calidad.
2. Establecer definición de puestos por competencias.
3. Programa de capacitación para el personal sobre el tema de gestión de calidad.
4. Mecanismos para evaluar infraestructura y requerimientos tecnológicos para ofrecer los servicios.

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1. Manual de procedimientos revisado.

2. Reglamento de prestación de servicios.
3. Divulgación de reglamento al usuario final.
4. Sistematización de quejas como insumo para retroalimentar.
5. Planificación de servicios.
6. Directrices para seleccionar proveedores.
7. Controles para el seguimiento de la generación de servicios.
8. Criterios para el mantenimiento del producto.
9. Criterios para el seguimiento de los servicios.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

1. Medición de la satisfacción del cliente.
2. Criterios para auditoría interna.
3. Requerimientos de entrada, proceso y salida.
4. indicadores para la medición de procesos.
5. Metodología para el servicio no conforme.
6. Personal responsable de atender servicios no conformes.

7. Registros de satisfacción o insatisfacción del cliente, y procesos efectuados para solventar deficiencias.

Mediante esta documentación, se pretende definir las funciones y responsabilidades de las personas que intervienen en la implementación del sistema de calidad, así como si es conforme con las condiciones planificadas; por otro lado, se pretende definir criterios, establecer programa, plan, alcance, frecuencia y metodología, selección y realización de auditorías, por otro lado informar los resultados y mantener los registros de auditorías.

Para la elaboración de estos procedimientos, es recomendable la formación de un comité de calidad, cuyos miembros sean representantes de cada una de las actividades involucradas en los procesos para la elaboración del producto y prestación del servicio.

De esta forma el valor de la documentación radica en que permite la comunicación contribuya a lograr la conformidad con los requisitos del cliente y

la mejora de la calidad, proveer la formación apropiada, la repetitividad y el seguimiento de procesos, proporcionar evidencias objetivas y evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debe ser un fin en si mismo, sino una actividad que aporte valor, esto significa que no todas las actividades deben realizarse con el fin de ser documentadas o registradas, sino que todo documento que se elabore, agregue valor al archivo en la realización de sus servicios.

CAPITULO III

Marco metodológico

Esta investigación se define como descriptiva porque se realiza un análisis descriptivo del diagnóstico que permite medir diversos aspectos relacionados con los servicios que prestan cada archivo de gestión, situación que facilita establecer planteamientos y conclusiones para implementar un sistema de calidad y mejoramiento continuo.

La población que se investigó fueron usuarios conformados por el personal del departamento en donde se encuentra el archivo (usuario interno), así como personas de otras agencias (usuario externo) que solicitan los servicios, siempre y cuando se cumplan los reglamentos del secreto bancario.

Para el grupo de usuarios, se realizó un cuestionario para conseguir las variables formuladas relacionadas al usuario, los servicios prestados, acceso a la documentación y satisfacción del usuario, como instrumento de recolección de información, el cual permitió realizar un diagnóstico de los servicios. Este cuestionario consta de preguntas de tipo abiertas ya que, de esta manera, la persona puede ampliar sobre situaciones que considere pertinente y se puedan

rescatar las expectativas que puede tener ya sea el funcionario que da el servicio o el usuario.

Esta herramienta esta estructurada en cuatro partes: perfil del usuario, servicios de información, medios de acceso a la información y grado de satisfacción.

Las variables nos permiten delimitar los parámetros que se van a investigar para cumplir con los objetivos propuestos, entre los que se destacan están los servicios de información, delimitar los tipos de usuarios a los que se llega, medios por los cuales es solicitada la información, grado de satisfacción y percepción del usuario, así como percepción del funcionario que brinda los servicios de información, y las propuestas de mejoras que considere pertinentes.

Se realiza una investigación documental, basado en material bibliográfico de libros, revistas, folletos, leyes, reglamentos, Internet y otras fuentes de información; seguidamente se realiza una investigación de campo de manera descriptiva de los hechos, en las que se tomaron aspectos cualitativos y cuantitativos del archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica, lugar donde se realizó la investigación.

Se hizo un registro, análisis de las acciones de interacción e interpretación de experiencias de los usuarios y los resultados de brindar servicios archivísticos bancarios, así como efectuar un mapeo de los procesos archivísticos mediante un desglose de las acciones del archivista que se realizan antes de dar el servicio al cliente.

Posteriormente se registraron y midieron los incidentes repetitivos que repercutieron en un servicio de calidad al usuario, así como se determinaron las causas empleando el criterio del que brinda el servicio.

La metodología a implementar se trata desde dos puntos de vista, uno a nivel del encargado de archivo, y otro a nivel de usuario. En el inicio de la investigación se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica.

Se tomó en primera instancia el método de observación, con el fin de realizar una percepción del servicio que se brinda en el archivo de gestión del Centro de crédito del Banco Estatal en Costa Rica, en donde se buscó información precisa en aspectos como trato al usuario, tiempo de respuesta para la facilitación de la información, se tomó una muestra de usuarios que utilizaron los servicios y se les entrevistó y aplicó un cuestionario con la finalidad de conocer si el archivo

cumple con sus necesidades y expectativas, así como la percepción del servicio de archivo por parte del usuario.

También se realizó una entrevista aplicando un cuestionario a varios encargados del archivo, en donde se conoció cuál es su percepción del funcionamiento del archivo, así como si cuenta con los recursos necesarios para dar un servicio de calidad.

Posteriormente con los resultados obtenidos, se realiza una propuesta de un sistema de calidad para que puedan ser utilizados en los servicios que brinda el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica.

Al desplegar los resultados, es importante hacer referencia del archivo, el tiempo de prestar servicios es de cinco años, el tipo de servicio el cual se describe posteriormente y sectores que cubre, los cuales son básicamente las agencias a nivel metropolitano del Banco Estatal en Costa Rica y el personal del Centro de Crédito, así como la descripción del usuario que frecuenta los servicios para tener un perfil.

Para efectos de investigación, se tomó una muestra de usuarios del archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica, es decir el personal que utiliza el servicio (usuario), y personal que brinda el servicio observado para precisar las cualidades de calidad en diferentes situaciones presentadas durante la prestación de servicios la cual se determinó por la cantidad de usuarios que se presentaron durante 30 horas de observación.

Posteriormente a la recolección de los datos, se procedió al procesamiento de la información, con la finalidad de ver los resultados de la observación y los cuestionarios.

Se describió la prestación del servicio, con el fin de detectar incidentes ya sean experiencias positivas o negativas, los cuales son útiles como puntos de satisfacción o requerimientos de los usuarios. Los resultados los traduciremos como un diagnóstico que identifican oportunidades de mejora relacionadas con el problema planteado, fundamento para proponer un modelo de evaluación de la calidad en archivos.

El modelo se basa en el planteamiento de procesos utilizando sistemas seis sigma, normas ISO y el círculo de Deming, en donde se toma en cuenta la opinión del

usuario y la mejora continua, como las pautas a seguir para el aseguramiento de la calidad del servicio, y considera el compromiso a nivel administrativo, la comunicación de resultados e información y la competencia del recurso humano, como punto base para que sea efectiva.

Tareas del gestor de archivo

La autora Ester de Felipe Alcalde (2002) cita a José Ramón Mundet, quien afirma que “la gestión de los documentos tienen el mismo nivel que la gestión de los recursos humanos, financiero y materiales, indispensables para el funcionamiento de la administración” y tiene su razón de ser a partir de que su “objetivo principal consiste en satisfacer las necesidades informativas y documentales”; lograr este objetivo se traduce en la consecución de las funciones de archivo, que pueden reducirse a tres conceptos: recoger, custodiar y servir. Estas traen consigo la realización de una serie de tareas.

1. Recibir la documentación, siguiendo las pautas normalizadas para la recepción de los documentos; es decir, en la intervención del archivero antes de que se cree la documentación, determinando un formato que facilite su control y distribución, así como su actualización; para ello se toma en cuenta el número de operación de crédito y el nombre del cliente, también si corresponde a un crédito como tal o una tarjeta de crédito.

2. Organización y ordenación de la documentación siguiendo los criterios establecidos en el archivo de gestión.

3. Ingresar la información de los documentos que llegan a una base de datos del archivo como medida de control de movimientos, así como para realizar un inventario. Es decir, canalización de los flujos de información de la institución. A medida que la organización crece, sus necesidades de información aumentan más que proporcionalmente. Por eso es necesario realizar un análisis continuo y profundo del problema si se quiere llegar a conocer cuáles son las verdaderas demandas de información.

4. Atender las solicitudes de consulta e información, facilitando cuantas indicaciones y antecedentes sean necesarios para una respuesta pertinente.

5. Orientar a las oficinas bancarias que hacen uso de la información todo lo relativo a la organización y uso de los fondos.

6. Asesorar a los jefes de área de crédito en materia de documentación e información elaborando informes, estudios, etc.

7. Establecer las directrices necesarias en orden a la observancia y reparto de las medidas arquitectónicas, ambientales, de seguridad, etc. propias del archivo.

8. Mantener las relaciones necesarias con los otros entes públicos y privados en lo referente al archivo.

9. Asumir la responsabilidad en la custodia del patrimonio documental, no solo almacenamiento de la documentación, sino la conservación de los documentos, identificación de los documentos activos, identificación de los documentos vitales, preservación de los documentos históricos.

10. Pueden existir otras tareas que puedan surgir.

Normas ISO

Se pretende sugerir la adaptación de la norma ISO 9001:2000 en el archivo de gestión del Banco Estatal, haciendo fácil su cumplimiento, los documentos y registros que se requieren de forma obligatoria, con la finalidad de quitarle el mito de rigurosidad imposible de cumplir, así como de otras normas y estrategias que permiten dar servicios de calidad en estos archivos.

La ISO son las siglas de Internacional Standardization Organization, entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Las normas son un modelo, un patrón, un ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objetivo y los productos que ha de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional.

La principal finalidad de la norma ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menor costo y mayor efectividad.

En Costa Rica existe un ente encargado de la normalización y certificación de la calidad para empresas que así lo soliciten, llamado Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), es una asociación privada sin fines de lucro. Todas las personas físicas y jurídicas pueden asociarse. INTECO es la entidad encargada de

desarrollar actividades de normalización técnica en Costa Rica, de acuerdo con lo establecido en la ley número 8279, de creación del Sistema Nacional para la Calidad, publicada en La Gaceta N° 96 del 21 de mayo del 2002.

Entre los servicios que brinda INTECO está la **normalización**, mediante un amplio programa de proyectos de elaboración de normas nacionales, tomando como referencia normas internacionales y desarrollados por comités técnicos, conformados por expertos nacionales.

La **certificación** que es la oferta de servicios de auditoría para evaluación de sistemas, productos y procesos, en conformidad con parámetros formativos.

La **capacitación** mediante el diseño y realización de programas, cursos, seminarios, talleres y foros, destinados a fortalecer la formación en normalización, certificación, gestión de calidad, petrología industrial, ambiente y otros.

El Centro de **Información**, sobre Normas y Reglamentos Técnicos es el medio nacional para la información y acceso a normas nacionales e internacionales.

La norma ISO 9001 denominada “Sistema de gestión de la calidad”, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales, ya que a nivel internacional, se toma como requisito estar certificado para la contratación de servicios o productos, al punto que también es

valor agregado a nivel nacional. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

Esta norma internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

1. necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y
2. aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

En este sistema, las normas pueden aplicarse a archivos de gestión de organizaciones, sin importar el tipo de organizaciones ni el tamaño.

En el libro “Gestión de la calidad total ISO 9000”¹⁰, se especifican cinco pasos hacia una calidad de primera.

1. Una profunda sensibilidad para descubrir lo que calidad significa para los clientes de cada entidad bancaria.
2. Poner a disposición del personal los instrumentos que favorezcan la calidad como lo es técnicas estadísticas para analizar defectos, fallos, productos imperfectos, reparaciones, etc. También la asesoría de consultores para conocer

¹⁰ De Felipe Alcalde Ester, et al. Gestión de la Calidad Total. ISO 9000.El gestor de Archivos como elemento clave.

cuales herramientas le son mas 'útiles, así como las aptitudes del personal a la hora de estimular el trabajo en equipo y la gestión participativa y evitar resultados desalentadores.

3. Abordar los grandes problemas de gestión, ya que se puede ver en las organizaciones que el principal problema es que los trabajadores, una vez que han sido instruidos en materia de calidad, y vuelven a sus rutinas diarias, descubren que lo que aprendieron no se corresponde con la realidad de sus puestos de trabajo y, además no son tratados por sus inmediatos superiores como debieran. La alta dirección debe reconocer que los programas de mejora de calidad modifican las tareas de los gerentes y especialmente las de los mandos intermedios. Estos deben ser facilitadores, animadores y maestros y para triunfar en este proceso deben aceptar el concepto de gestión participativa. La alta dirección debe insistir en que los mandos intermedios aprendan a mejorar sus aptitudes de comunicación o mando de personal.

4. Realineamiento de todos los sistemas de la compañía, en donde el objetivo de la calidad debe reforzarse con recursos humanos (el modo en que las contribuciones del personal se miden y compensan), sistemas de información, gestión financiera y por encima de cualquier otra cosa planificación estratégica a largo plazo.

5. Hacer de la calidad una fuerza impulsora, de la estrategia a largo plazo de la empresa. Se trata de formular estrategias lo suficientemente flexibles como para que responda rápida y eficazmente cuando los clientes necesitan cambiar y para ello se precisa estar en estrecho contacto con los clientes, no solo a la hora de la planificación sino en todo momento.

Un sistema de calidad basado en la Norma ISO que, según el autor Daniel Moreno Jiménez, debe cumplir con especificar claramente lo que se tiene que hacer, velar por que se cumpla y que funcione, en los procesos en función al cliente, se tenga un enfoque al usuario, participe el personal de manera óptima, ya que está identificado con los objetivos del archivo, se trabaje bajo enfoque de procesos, mejora continua, se tomen decisiones basadas en hechos, se establezcan relaciones mutuamente benéficas con los que entregan al archivo la documentación para ser archivada¹¹.

Así mismo, para implementar la norma, este autor define que se necesita realizar etapas de determinar las necesidades y expectativas de los usuarios, definir los objetivos del archivo de acuerdo con los objetivos institucionales, determinar procesos, acceso a los recursos necesarios, métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, prevenir desconformidades y eliminar sus causas,

¹¹ Moreno J, Daniel. Interpretación de la norma ISO9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas. Primera edición. Editorial Library outsourcing service S.A. de C.V. México, 2005

mediante la elaboración de un proceso documentado, establecer y aplicar un proceso para la mejora continua de la calidad en los servicios del archivo de gestión .

El capítulo cuatro de la norma ISO 9001 define a través de los “requisitos” los elementos que deben conformar la base general del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones¹².

La Norma ISO 9001:2000 en sus requisitos generales nos dice que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente.

Para ello la organización debe cumplir algunos requisitos como los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

¹² Vocabulario tomado de la Guía Práctica de ISO 9001:2000 para servicios /Charles A. Cianfrani. México: Panorama, 2003.

- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Es importante el mencionar que en esta norma en el apartado 5.1 la alta dirección tiene compromisos ineludibles para llevar a cabo el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua en que debe:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establecer una política de calidad
- Asegurar que se establecen los objetivos de calidad
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección
- Asegurarse la disponibilidad de los recursos.

La norma ISO 9001:2000 implementa valor a los espacios físicos y a la baja comprobación de actividades por escrito, con procedimientos obligatorios de forma documentada en donde, para generar un control de los documentos, se debe definir responsabilidades para implementar el sistema de calidad, forma de aprobar documentos a gestionar, identificar cambios y el estado de revisión, así como el buen estado de los documentos y su identificación ya sean internos o externos así como la disposición de los registros.

Cuando exista una inconformidad con la información que solicita un usuario, se necesita definir las personas responsables, identificar los puntos de inconformidad para eliminarlos de los procesos mediante acciones inmediatas, realizar un análisis de las etapas, así como un seguimiento y medición antes durante y después de darle el servicio al usuario.

Para realizar acciones correctivas, lo primero es revisar las quejas de los usuarios ya sean internos o externos, analizar las causas, y la forma de corregirlas, registrar los resultados de las acciones tomadas para corregir el problema.

Para realizar un sistema de gestión de calidad, es necesario un manual de calidad que contiene: el alcance del sistema, los procedimientos documentados, la política

y objetivos de la calidad, el papel del director, la forma en que se realiza la mejora continua y los procesos, la identificación de procesos y la gestión de recursos.

Planes de calidad, donde describen cómo se aplica el sistema de calidad al servicio de archivo, establecer requisitos ya sea por medio de políticas o reglamentos, guías con recomendaciones, procesos documentados, planos, registros de actividades realizadas. Todos estos documentos deben estar al día o actualizados y pueden ser en cualquier tipo de soporte, ya sea papel o medio electrónico.

Para responder a su idoneidad, los documentos y los datos deben revisarse y aprobarse antes de su distribución por personal autorizado. Se debe establecer una lista de referencia o un procedimiento equivalente de control de documentos que identifiquen la revisión vigente y debe estar fácilmente accesible para evitar el uso de documentos no válidos u obsoletos.

Habiendo identificado a los usuarios y establecidos qué servicios quiere cada uno y las necesidades y la norma que se necesita, se debe reunir a todo el equipo del archivo y decidir los ajustes que se precisan y cómo se pueden realizar de la mejor forma. De esta manera es como se escoge a las personas que participan en la

calidad, trabajando juntos para identificar el nivel que se requiere para el servicio y desarrollar los objetivos más efectivos para ofrecerlo.

Cuando se han asentado suficientes normas, y han sido aprobados por los usuarios, satisfaciendo tanto las claves de sus necesidades y las del jefe, como adaptándose a las de la institución respectiva, entonces se pueden determinar si se ha ofrecido un servicio de calidad.

El objetivo es usar las quejas y las estadísticas calculadas para mejorar el servicio. Lo que se necesita es un sistema que asegure que se produce sólo calidad de trabajo y servicio. La tarea es la de cambiar, desde el sistema todas las causas y los fallos potenciales de error que se producen en el servicio que ofrece el archivo.

Círculo de control de Deming

Al aplicar el círculo de control de Deming, vemos la presencia de procesos no muy diferentes de las normas ISO , los cuales consisten en planear las actividades que se van a desarrollar en el archivo, determinar políticas y objetivos, hacer el trabajo, capacitar al personal, evaluar que mediante los procedimientos ejecutados se va en función de los objetivos, valorar desconformidades de los usuarios, encontrar oportunidades de mejorar, así como las auditorias nos ayudan a verificar junto con la inspección, revisión y evaluación.

Este sistema esta asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua en la prestación de servicios del archivo en estudio. Al enfocarse a este sistema, orienta hacia el logro de beneficios claves, como lo son la reducción de costos, y tiempos, mediante un uso eficaz de los recursos, alcanzando resultados mejores, coherentes y predecibles. Además permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas. Este sistema logra definir las actividades necesarias para lograr los resultados deseados, y permitirá establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de actividades clave.

También se podrá analizar y medir capacidades de las actividades claves y se lograra identificar las interfaces de dichas actividades dentro y entre las funciones

de la organización, poniendo énfasis en métodos, materiales, evaluación de riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los usuarios, de los productos de la institución y otros.

Seis Sigma

Los autores Barbara Wheat, Chuck Mills y Mike Carnel, en su libro “Seis Sigma, Una parábola sobre el camino hacia la excelencia y una empresa esbelta”, presenta algunos aspectos importantes que podemos tomar en cuenta para implementar un modelo de calidad en un archivo de gestión, el programa Seis Sigma se centra en usar una metodología de solución de problemas llamadas MAMC: que significa:

Medir: para ello utiliza varias herramientas como diagramación, mapeo de procesos, estadística básica, estudios de capacidad y el análisis de sistemas de medición para medir y cuantificar el proyecto, hacemos un planteamiento escrito del problema y de los objetivos del proyecto y organizamos el equipo, así como evaluar el impacto financiero del problema y el de su posible solución.

Analizar: en esta fase, buscamos los orígenes de los problemas existentes y sus causas, creamos hipótesis y las aceptamos o desecharmos después de analizarlas.

Mejorar: se hace uso del análisis regresivo y del diseño experimental para identificar las relaciones existentes entre el problema y las posibles soluciones

Y **Controlar:** se utiliza esta alternativa para institucionalizar la solución, en esta fase se aprovecha herramientas de calidad, como las pruebas de errores, los sistemas de calidad y los cuadros de control, para asegurar que el problema se elimine definitivamente.

El sistema de Seis Sigma se trata de una estrategia de avance mediante un programa de cambio, que se basa en que el archivo de gestión del departamento de crédito del Banco Estatal en Costa Rica debe estar consciente de los problemas que presenta, buscar la solución a problemas crónicos de calidad y cuellos de botella en las entregas de información que se brinda.

A veces solo una persona de fuera hace una evaluación franca y sincera de un proceso o de un servicio; es importante la intervención de una persona ajena al departamento o la institución, con el fin de observar problemas que las personas que están diariamente no toman en cuenta, ya que puede presentar un problema por no saber cuál ni donde está, por lo que esta persona puede determinar la causa de raíz, con este punto de vista externo, se puede trazar planes y estrategias para

contener el problema y eliminarlo. Otros puntos a tomar en cuenta en este sistema de calidad son los siguientes:

- ❖ Evaluar los pedidos de información atrasados o ver cuanto tiempo se tarda en entregar información.

- ❖ Para la toma de decisiones, se necesita información fidedigna y no basarse en creencias, costumbres, corazonadas o esperanzas. De lo contrario, el archivo puede ser obsoleto. Hay que aprender a ser eficientes, concentrarse en aprovechar al máximo los recursos, debe existir orden.

- ❖ Establecer una métrica de todo lo que tenga importancia, ya sea en procesos y en servicio al cliente, los cuales serán la meta que la institución se esfuerza por alcanzar continuamente

- ❖ Evaluar y hacer una lista de los tipos de desperdicios que se pueden estar presentando ya sea en procesos, tiempo o recursos, pueden ser superproducción, corrección, inventario, procesamiento, movimiento, transporte y espera.

- ❖ Es importante tomar en cuenta la lluvia de ideas que puede generar la propuesta como tal ante el personal a cargo del archivo.

- ❖ Los expertos del proceso siempre han sido y siempre serán los operarios y nadie puede resolver un problema más rápidamente que los que hacen el trabajo

- ❖ Para que ocurra un cambio, es preciso que toda la organización sepa que la manera actual de hacer las cosas no es satisfactoria, hay que hacer que el statu quo sea incómodo para todos.

- ❖ En todo cambio existe una resistencia por los empleados inclusive lo perciben como una amenaza; el líder debe hacerle frente.

- ❖ Es indispensable explicar todo el proceso Seis Sigma al equipo administrativo para que la implementación tenga éxito y exista una comprensión del proceso.

- ❖ El Seis Sigma es para toda la organización, no solo para manufactura u operaciones, es preciso atender a todos los procesos.

- ❖ Seis Sigma busca calidad, no solo en el producto final, sino calidad en el servicio al cliente y en la manufactura. Un producto perfecto entregado semanas tarde no es Seis Sigma.

- ❖ Cuantas más personas tengamos trabajando en proyectos y mejorando su área de trabajo y sus procesos, tanto más pronto transformaremos la cultura, seremos más competitivos y haremos las entregas a tiempo

- ❖ Observar el proceso para el servicio final de dar información al usuario, le permite ver el desperdicio en el sistema; observe aquello que no requiere para las actividades de las tareas que se ejecutan, pues no agregan valor.

- ❖ A menudo las oportunidades de mejorar se desechan como imposibles sin investigarlas bien porque el conocimiento histórico de la empresa no acepta esa posibilidad.

- ❖ Es importante tomar apuntes sobre el proceso, analizarlos y probar lo contrario.

- ❖ Examinar la totalidad de la operación desde la “cabina del vigía” le permite a uno descubrir los problemas en el sistema. Con frecuencia los problemas se han incrustado de tal manera en el proceso que ni siquiera se reconocen como desperdicio. Para que la organización llegue a ser seis sigma, es preciso adiestrar a los trabajadores en la búsqueda de desperdicio en todos los aspectos de su oficio.

- ❖ Es importante escuchar las sugerencias de las personas que realizan cotidianamente los procesos. Y hacerlo parte del equipo para realizar mejoras en el departamento.

- ❖ Realizar una lista de categorías de posibles miembros del equipo.

- ❖ Se pueden evaluar las variables con el uso del diseño experimental que permite entender el efecto de los factores y su interacción, con el fin de manipular todas las variables a un mismo tiempo, de manera que se puedan hacer evaluaciones sin interrumpir la producción; esta técnica de diseño experimental suministra valiosa información sobre un proceso; se debe hacer correctamente, de lo contrario, el proceso genera desperdicio sin resultados.

- ❖ Se debe realizar una combinación de tratamientos

- ❖ Se debe asesorar en el proceso de mejorado a las personas nuevas en el área.

- ❖ Se deben aceptar los cuadros de control como una medida de mejoramiento del proceso

- ❖ Por otro lado, es importante implementar un sistema de organización mediante el concepto de cinco eses (5s) por su nombre en inglés.

Sifting: Tamizado el cual implica examinar todos los detalles del área y prescindir de todo lo que no fuera necesario hacer en el trabajo; se debe examinar el flujo de trabajo.

Sorting: Clasificación que comprende definir la localización de las herramientas y los procesadores,

Sweeping and washing: Barrido y lavado en donde se busca mantener el área de trabajo limpio y ordenado,

Standardixing: Estandarización, Self-Discipline: Autodisciplina, con ello se puede mejorar la seguridad y el flujo de trabajo y les permitiría manejar mejor el proceso como un todo.

También se pueden reducir los costos que implica la mala organización de las funciones. Con la implementación de estos cinco puntos, se puede integrar el seis sigma, lograr que todos colaboren y se entusiasmen con el cambio y la resolución de problemas desde dentro de la institución; hay que tomar en cuenta que, aunque se capacite al personal, tiene que haber cambios a nivel de jefatura, ya que, si el mando superior continúa con las mismas costumbres, de nada vale la capacitación del personal, y una posterior implementación al cambio, puede hacer que las personas no tomen las cosas en serio.

Es decir, los líderes deben apoyar los programas y esperan que todos los niveles de la organización respondan. El líder debe definir y comunicar claramente las expectativas de la institución, así como las del archivo de gestión en función de cumplirlas.¹³

¹³ Barbara Wheat, et al. Seis Sigma. Editorial Norma, 20 edición, Bogotá, Colombia.2003.

Desarrollo

Es importante que en el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica, al igual que los bancos que componen el Sistema Bancario Nacional, puedan brindar servicios de calidad, para lograr este objetivo, se debe visualizar el aplicar un sistema que genere aspectos como lo son disminución de costos, aumento de ganancias para la institución, se cuenta con diferentes sistemas que pueden ser aplicadas, una de ellas es la certificación de empresas bajo estándares de calidad, las normas ISO 9000 e ISO 9001 las cuales son genéricas y se pueden aplicar a los diferentes servicios de archivos sin importar su tamaño, tipo, producto (información) y/o servicio suministrado, ya que existen varias especialidades de archivos de gestión en cada una de las entidades bancarias. Otro de los sistemas que son de gran utilidad es el de Seis Sigma, el cual se fundamenta en conocer la institución, analizar y aplicar cambios.

La adopción de un sistema de evaluación de la calidad en el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica, es imprescindible con el fin de tener información objetiva mediante estadísticas y el análisis de ellas, para tener la seguridad de que los procedimientos que se adoptaron se están cumpliendo así como si realmente están logrando los objetivos propuestos, de otra manera, si se está cometiendo errores, puedan hacerse las modificaciones necesarias a tiempo e

inclusive descubrir las oportunidades de mejora que pueden estar latentes y así cumplir de la mejor manera con los objetivos institucionales.

Para adoptar un sistema de calidad en cualquier entidad, independientemente de si es grande o pequeña, si es un departamento o toda la institución, se debe tener una preparación de la organización ante posible resistencia al cambio; cualquier cambio necesita pasar por un proceso que incluye métodos de inducción, capacitación, interacción y tácticas de parte de la administración a fin de no encontrar obstáculos, propiciar un ambiente de confianza, motivación y seguridad en el personal involucrado

Un sistema de calidad puede ser implementado si existe trabajo en equipo, con la participación tanto del personal de procesos como la alta dirección, todos con disposición hacia la cultura de calidad; trabajar por resultados, comprometido por convicción, de otra manera, no tendrán resultados los esfuerzos.

Implementar calidad en los servicios que brinda el archivo de gestión, pretende mejorar la relación con los usuarios, así como mejorar el nivel de información y la eficiencia en el uso de los recursos públicos, tecnificar las labores administrativas y desarrollar las capacidades ejecutivas y de gestión. Se logra de esta manera aportar para mejorar el clima laboral, disminuir costos, aumentar la productividad

en los niveles institucionales que deben tomar decisiones en su gestión diaria mediante información oportuna, confiable y, para ello, necesitan de los servicios de archivos con la finalidad de aumentar su rendimiento y así dar una buena imagen institucional.

Para implementar este proceso de sistema de calidad, inicialmente se debe realizar una planificación estratégica para familiarizar a los responsables con los procedimientos y la metodología para dar el producto final que es la información al usuario mediante un servicio de calidad, ligados a los objetivos, misión y visión institucionales.

Esta planificación debe especificar las tareas a desempeñar y asignar responsabilidades, y evaluar el desempeño si va acorde con lo esperado, de otra forma se realizan modificaciones a tiempo.

Mediante la planificación se da una guía para conseguir implementar calidad en los servicios de archivos, con la participación de todos los involucrados, buscando el éxito en mejorar el desempeño del archivo de gestión, lo cuál repercute en el mejoramiento institucional. Es importante conocer la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, así como observar el entorno, diseñar un proceso

de planificación que sea realista y para ello es preciso evaluar la experiencia y capacidad que tienen los involucrados en el proceso, con el fin de ver sus fortalezas para usarlas de manera adecuada y las debilidades existentes para implementar capacitaciones y cambiar acciones.

Al analizar el entorno, buscamos a nivel externo realizar un análisis tanto en sus oportunidades como en sus amenazas; debemos tomar en cuenta áreas relevantes como la evolución económica del país, programas nuevos de los diferentes productos bancarios que implican un aumento en la recopilación de información y en la solicitud de ella, la incorporación de avances tecnológicos, los cambios que experimenten las necesidades ciudadanas en información, la rapidez con que se debe entregar y los medios a utilizar para dicho fin. Otro punto a evaluar es la competencia de la banca privada y de servicios análogos y el desempeño privado en áreas comparables, sin excluir las condiciones de presupuesto con las que puede contar este archivo de gestión.

Las amenazas y oportunidades en el servicio son cambiantes en el transcurrir del tiempo es decir, no son definitivas. Las amenazas pueden ser controladas al ser identificadas y pueden ser oportunidades al ejecutar acciones para transformarlas.

En este caso, una amenaza puede ser ante un programa nuevo de financiamiento y se desencadena un aumento explosivo de la demanda y el ingreso de información, solicitándose servicios de calidad por parte del usuario; tal amenaza puede ser bien manejada en coordinar al personal para enfrentarse ante tal situación para no aumentar los tiempos de respuesta con el fortalecimiento de personal y recursos cuando se presenta. Es decir, formular un plan de contingencia temporal para esas situaciones, las cuales no son diarias.

El análisis interno que se realizó consistió en revisar los factores del desempeño utilizados hasta el momento, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta el archivo de gestión en su funcionamiento y operación.

El archivo de gestión en donde se realizó el estudio, es el del Centro de Crédito de un Banco Estatal en Costa Rica, el cual da servicios al personal que es funcionario institucional tanto al centro de crédito, como a las agencias del área metropolitana, en donde da asistencia a un total 48 oficinas bancarias. Este centro de crédito fue creado en enero del año 2002, al mismo tiempo que se crea el archivo de gestión para satisfacer los requerimientos de información necesarios.

El proceso consiste en que, al terminar los trámites de un crédito, se envía el expediente al archivo de gestión. Se crea en una base de datos y se lleva el control de los préstamos y devoluciones, así como quien lo tiene en préstamo en determinado momento.

En relación con la prestación de la documentación, se realiza en su mayoría a través del correo electrónico, y en casos urgentes, se solicita por medio de teléfono y correo electrónico, con el fin de dar prioridad en casos de que el usuarios de cualquiera de las agencias bancarias, necesite alguna información existente en el expediente, con la finalidad de darlo al cliente de la entidad bancaria.

Entre los servicios está extraer los expedientes de los créditos que han sido cancelados y se entregan a la respectiva agencia bancaria, con la finalidad de que sea guardado por dicha agencia bancaria por un periodo de cinco años, establecido por reglamentos de eliminación de documentación a nivel de la comisión institucional.

Este archivo cuenta con 11 personas cada una de ellas tiene su propia computadora, la cual cuenta con sistemas de base de datos en red para tener accesos inmediatos a las modificaciones inmediatas, así como correo electrónico,

todo este personal está distribuido por funciones, así como se cuenta con un líder, el cual da las instrucciones para el engranaje de las labores diarias.

En este análisis participan las leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc. Es preciso informar sobre los propósitos de la revisión interna a los participantes, porque puede interpretarse como una forma de control.

Un ambiente participativo e informado permite la introducción de cambios que pueden propiciar una mayor satisfacción en el trabajo.

Mediante el acogimiento de un modelo de calidad eficiente, el archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica es necesario para que la documentación del sistema sea identificada, localizada, controlada, distribuida y puesta al día. Todo ello requiere una buena gestión de archivo.

Hay que tomar en cuenta que un programa de calidad, no es fácil de cumplir, sino que es un proceso largo y que se obtendrán beneficios gracias a considerables esfuerzos. Se trata de analizar procesos que se aplicaron a problemas de producción con el fin de reducir errores, se establecen procesos a cumplir y se

garantiza que los servicios serían los óptimos para tener éxito, ya que satisfacen necesidades y expectativas de los clientes, así como que cumplen con las especificaciones aplicables y los requisitos legales u otros establecidos.

Se busca ofrecer servicios a costos competitivos que dan valor a los beneficios; es decir, los costos no aumenten al aumentar la calidad, sino al contrario: si los errores y el despilfarro disminuyen, los servicios se hacen más transparentes y eficientes. Para ello, juega un papel importante el uso de los recursos humanos, tecnológicos y materiales de forma planificada y eficiente.

El personal y la tecnología utilizada son los principales recursos en una organización; por lo tanto, es vital identificar a los usuarios que utilizan los servicios de archivo de gestión del departamento de crédito en cada agencia bancaria para definir las necesidades reales, para poseer un perfil de los usuarios, contribuyendo a evitar costos y dar un servicio de calidad.

Al hacer este análisis, los usuarios dentro del centro de crédito, como en las agencias bancarias del área metropolitana, están estrechamente vinculados con los procesos crediticios bancarios. La diferencia entre ambos es que el usuario interno, cuando se presenta físicamente a solicitar información, por lo general pide todo el expediente del cliente, mientras que el usuario externo, quien solicita por

medio de correo electrónico y teléfono información, solicita documentación que se encuentra dentro del expediente, es decir, un documento que, al darle respuesta, se envía de manera digitalizada.

El recurso humano

El recurso humano determina el grado de éxito de una organización; por ello debe administrarse de la mejor manera para obtener resultados más eficaces y eficientes, lo que conlleva a mejores niveles de productividad, al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos institucionales y al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

El reclutamiento y selección del personal ya está definido por el departamento de recursos humanos del Banco Estatal, el cual le da una inducción inicial, y en cuanto a la formación del personal, podemos decir que los nuevos empleados se ajustan paulatinamente a las necesidades del puesto de trabajo, por lo que debe el archivo de gestión proporcionar nuevos conocimientos y habilidades que garantice que seguirán siendo de utilidad para la institución y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

Como ayuda en el logro de los objetivos de mejora del desempeño, el archivo de gestión debería promover la participación y desarrollo de su personal y posibilitar

que sus habilidades sean usadas de la mejor manera en beneficio del Banco Estatal.

Por otro lado, se debe realizar un perfil de cada funcionario que ingresa a realizar distintas labores del archivo, con la finalidad de conocer cuales son sus motivaciones y proyectos, así se canalice en implementar las estrategias, para que se sienta bien al proyectar el cumplimiento de sus metas personales y se cuente con personal altamente motivado, con herramientas de inteligencia emocional, tanto para llevar la presión que conlleva el proceso diario, como en dar un servicio al usuario de calidad, mediante una formación continua.

Es necesario que se cree un ambiente laboral, en donde exista una adecuada definición de responsabilidades, segregación de funciones y autoridades. Al darle libertad al funcionario para que desempeñe sus labores, pueda formar objetivos individuales y de equipo, genere y proponga ideas, se gestione el desempeño de los procesos y se evalúen los resultados.

Todo ello repercute en la innovación y la creatividad, en promover los objetivos de la organización y en la creación de nuevos servicios, aquí se debe buscar la estrategia mas adecuada para reconocer y recompensar a su personal y lograr que se facilite la comunicación abierta en ambos sentidos.

El archivo de gestión debe revisar muy a menudo las necesidades de su personal, para así crear las condiciones óptimas para el desarrollo adecuado de los procedimientos, con ello, se podrá contar con un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua, que sea fuente generadora de estrategias y proyectos innovadores.

Continuamente se deben realizar mediciones de la satisfacción del personal, para identificar los individuos que presenten o puedan presentar algún tipo de insatisfacción con el banco y buscar los medios para hacerle frente.

Al investigar las razones por las que el personal se incorpora al archivo de gestión y se retira es porque se toma como el primer puesto para incorporarse al Banco, lo que demuestra que no todo el personal que labora en el archivo, está capacitado para realizar labores de toma de decisiones, sino solamente para realizar labores operacionales, las cuales representan una continua inversión de capacitación constante. Esto le permite al archivo tener un panorama para determinar la satisfacción con la que el funcionario realiza sus labores y la fidelidad que tiene con la entidad.

Cuando se da la participación del personal en una forma adecuada en el archivo de gestión, se comprende la importancia de su contribución y su papel en la organización. Además se pueden identificar las limitaciones de su trabajo. Se busca opciones de solucionar esas debilidades, de manera que acepte la responsabilidad de los problemas y dar debida resolución; se evalúa su actuación de acuerdo con sus objetivos y metas personales.

Diagnóstico

En relación con el problema planteado para esta investigación, es importante para el sistema bancario nacional tener un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice eficiencia en la función que realiza. A pesar de ello, este archivo no cuenta con un sistema formal de aseguramiento de la calidad.

Con el propósito de conocer en qué grado se cumplen lineamientos de calidad, se entrevistó a funcionarios para establecer cómo determinan estos funcionarios el riesgo que puede existir en sus labores diarias, mecanismos de calidad, apoyo de la dirección, procesos de mejora, supervisión y seguimiento.

Otros puntos que se pudieron determinar, es que no existen criterios mínimos que ayuden a asegurar un nivel de calidad óptima, no se capacita al personal con regularidad ni se da una inducción sobre principios de ética. No se realizan revisiones internas sobre el proceso de calidad, ni los funcionarios conocen los indicadores que se utilizan para ellas.

Ante este panorama, si no se mejora y mantiene en forma sostenida el aseguramiento de la calidad en el archivo de gestión de crédito del Banco Estatal, se puede reflejar en el valor agregado a la gestión de los servicios prestados a la organización, es obstáculo para la labor diaria de los funcionarios que necesitan

información del archivo en el cumplimiento eficacia y eficiencia de las funciones que realizan.

Representando pérdida de recursos como lo son tiempo, aumento de costos, ineficiencia, y en muchos casos, pérdidas para la institución, por el hecho de que la competencia, realiza gestiones de crédito en tiempos más breves. También representa detrimento de la satisfacción de los usuarios internos o externos, ante la disminución de la calidad de sus resultados y del valor agregado en ellos.

Pérdida de credibilidad y reputación ante los usuarios internos y el cliente bancario en general. Uso ineficiente de los recursos, ya que presenta varios problemas como difícil acceso a la información, pérdida de expedientes, falta de personal, así como falta de implementación de tecnología.

Planificación

Antes de realizar la implementación del sistema de evaluación de la calidad, es importante que en este archivo de gestión se realice una adecuada planificación, en donde se establecen objetivos y metas a corto y a largo plazo, así como las políticas y procedimientos para cumplirlos; de otra forma, los esfuerzos que se hagan serán infructuosos.

Entre las funciones propias de la planificación están la dotación de recursos humanos con habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto y selección del personal, mantener constantemente estrategias de motivación del personal, con la finalidad de que se identifiquen con los objetivos institucionales, y se propongan colaborar para su cumplimiento, organización o coordinación del personal, recursos materiales y procedimientos necesarios para alcanzar metas y objetivos fijados.

Por ello, es importante elaborar un manual de procedimientos para la organización interna del archivo, de manera que se establezcan procedimientos uniformes, dirección. se determinen las responsabilidades y la autoridad para cada fase del proceso de gestión documental, establecimiento de mecanismos para la formación de empleados y la puesta al día de ellos respecto a las políticas y requerimientos del archivo de gestión y en general de la institución.

Dirigir, ayudar, motivar, aconsejar y formar al personal a cargo para que alcance los objetivos del departamento de archivo de gestión. Finalmente el control es procurar mejorar las técnicas y el valor de las personas que trabajan en el departamento, para que pueden llegar a ser más efectivos, esta directamente relacionado con el aprendizaje, enseñanza y asistencia. Esto se traduce en conocer la información que posee el archivo.

CAPITULO IV

Resultados

El archivo de gestión del departamento de crédito del Banco Estatal en de Costa Rica, ubicado en La Uruca, funciona hace cinco años, para solventar necesidades de información, así como custodia de la documentación producida por las gestiones de crédito realizadas en el área metropolitana.

Este archivo de gestión es utilizado a diario ya que son constantes los trámites de que dependen muchos funcionarios para realizar sus labores; presenta los siguientes resultados al aplicarse una encuesta a nivel del usuario como a nivel del funcionario del archivo:

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 1

Se realiza la encuesta tomando una muestra de sesenta funcionarios. Todos afirman que utilizan los servicios del archivo de gestión del Centro de Crédito, de los cuales cincuenta funcionarios laboran directamente en el Centro de Crédito, y los diez restantes laboran en diferentes agencias, pero que solicitan información del archivo de gestión.

Esta encuesta se realiza durante el mes de octubre y noviembre del año 2007; se toman los porcentajes de usuarios encuestados de manera intencional, ya que el personal del Centro de Crédito es el que utiliza con mayor frecuencia los servicios.

1. ¿En cuál departamento del Banco labora?

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 2

Ante esta pregunta, de las sesenta personas entrevistadas las diez personas de las agencias del Banco encuestadas, responden que laboran para el departamento de crédito. En relación con las personas del centro de crédito, quince de ellos laboran en el Departamento de Cobro Judicial, cinco en el Departamento Legal, cinco laboran en el Departamento de Trámite empresarial, cuatro de ellos laboran en el Departamento de Contabilidad, seis en el Departamento de Crédito Fiduciario, cinco en el Departamento de Avalúos, y diez en el Departamento de Crédito Hipotecario. Lo cual nos da un perfil del usuario con el cual se labora diariamente, lo que sigue es investigar el tipo de información que necesita para la realización de sus labores diarias. Información que puede deducirse de las solicitudes más frecuentes.

2. ¿Cuáles de los servicios que presta el archivo se solicita con mayor frecuencia?.

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 3

Entre los servicios mas utilizados, el préstamo de expedientes abarca el 80%, un diez por ciento abarca avalúos, hipotecas, otro cinco por ciento solicita copia de cédulas y un cinco por ciento solicitan documentos legales. El principal factor de la razón del archivo de gestión, lo contempla la solicitud de expedientes. Hay que destacar que los departamentos de créditos hipotecarios y fiduciarios son los

proveedores del archivo, en el sentido de que son los que entregan grandes cantidades de expedientes diariamente a este archivo para su custodia.

3. ¿Por cuáles medios solicita con mayor frecuencia la información?

Entre los medios que mayor frecuencia se solicita la documentación, esta contemplado el correo electrónico con un ciento por ciento, lo que demuestra que es más práctica la solicitud por medio digital, tanto para el personal que labora en el centro de crédito, como los de las agencia, en el caso de las agencias; en la mayoría de las solicitudes, se les entrega los pedidos al escanear la documentación y enviarla por correo electrónico. Y si son expedientes, se envían por medio de valija. Es decir, correo convencional a nivel bancario.

4. ¿Ha utilizado las bases de datos que posee el archivo de gestión? ¿Porque?

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 4

En cuanto a esta pregunta, el noventa y cinco por ciento de los encuestados coincidieron en que no utilizan estas bases de datos por diferentes razones cómo lo son no conocer como funcionan, no les encuentran sentido si pueden solicitar por correo la documentación, o porque no las tienen instaladas en sus equipos de cómputo. El restante cinco por ciento considera que utiliza la base de datos para saber quién tiene el expediente que necesita.

5. ¿Existen otros medios para conseguir la información que necesita?

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 5

Existe un 70 por ciento que indica que no existen otros medios para conseguir la información, mientras que el 30% aducen que sí, por motivo de la utilización de instituciones que dan información a través de Internet, como lo es el Registro de la Propiedad, el Registro Civil, empresas valuadoras y empresas valuadoras de riesgo contratados por el mismo Banco. El restante 70 por ciento aducen que tienen que realizar presión ya sea personalmente o por teléfono para que les sea entregada la documentación solicitada a tiempo.

6. ¿Que opinan acerca de la calidad del servicio?

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 6

En cuanto a la calidad del servicio, contamos con un diez por ciento que lo considera bueno, un seis por ciento considera que ha mejorado la calidad del servicio, pero que falta mucho para estar en condiciones óptimas, el restante 84 por ciento no está satisfecho, y es predominante al punto de que duran mucho tiempo en entregar la información solicitada, así como la falta de tecnología

7. ¿Qué mejoras considera que le facilitarían sus necesidades de información?

Ver anexo N° 3 Gráfico N° 7

Entre los factores de mejora, se seleccionaron cuatro, con la finalidad de hacer la encuesta mas canalizada a sus objetivos. Podemos notar que los encuestados consideran una de las mayores necesidades de mejora, la estructura, en donde un 95% consideró que es necesario modificarla; la intranet es tomada en cuenta por un 65% del personal, al igual que el equipo de cómputo, y en atención al publico, un 55% considera que debe mejorarse.

8. ¿Qué factores considera usted que faltan en el archivo para llenar sus expectativas y mejorar su trabajo diario?

Finalmente esta pregunta en el cuestionario se realizó de manera abierta, con la finalidad de que el encuestado pueda poner los puntos que considera necesarios para realizar mejoras en su trabajo. En ello, existen coincidencias en aspectos como mayor cantidad de personal, orden, información en base de datos, calidad, servicio, rapidez, innovación, tecnología, sistemas de control, digitalización, capacitación y servicio al cliente interno.

A continuación se presentan las entrevistas realizadas a ocho de los funcionarios del archivo de gestión del Banco Estatal en Costa Rica.

- i. ¿Para qué existe el servicio?

Ante esta pregunta, podemos ver que los funcionarios están conscientes sobre la importancia de su función al solucionar necesidades básicas y específicas del usuario, así como los procesos de custodia de la documentación.

- ii. ¿Cuáles son los servicios que se prestan?

Ante esta consulta, responden que el de entregar información, préstamo de documentos mediante diferentes medios.

- iii. ¿Quiénes son los usuarios que utilizan los servicios archivísticos que ofrece el archivo de gestión?

Se da un perfil del usuario que atiende, el cual está compuesto por empleados bancarios.

- iv. ¿Cual es el grado de satisfacción que tienen los usuarios sobre los servicios que ofrece el archivo?

Consideran que no cumplen con los requerimientos en general del personal que depende de ellos para obtener la información, lo que nos lleva a un grado de frustración por parte de ellos , ya que consideran que realizan su mejor esfuerzo.

- v. ¿Se puede conseguir esta información mediante otros mecanismos? Si es así, ¿cuál es el valor añadido?

Consideran que se puede conseguir parte de la información mediante empresas ligadas al Banco Estatal, pero no toda la información que el usuario requiere.

- vi. ¿Cuáles son las fases para dar ese servicio? ¿Y qué se realiza en cada uno de ellos?

Este servicio se tramita por correo electrónico la solicitud, posteriormente se tramita la búsqueda del documentos se registran los controles debidos y se entrega al usuario.

- vii. ¿Pueden refundirse varias fases? ¿De qué otra forma se pueden obtener los mismos resultados?

Los funcionarios consideran que no existe otra forma, que es la única existente, así como aducen la falta de políticas y estructura tecnológica.

- viii. ¿Se han asignado las responsabilidades para cada uno de los procesos?

La respuesta general fue afirmativa.

- ix. ¿Existen prioridades en tiempo?

Consideran que sí de acuerdo con las urgencia de cada caso.

- x. ¿Son los procesos eficaces para lograr los resultados requeridos?

Consideran que si son eficaces los procesos

- xi. ¿Cual es la población objeto y cuál es la cobertura actual?

El personal considera que faltan más personas para realizar una cobertura hacia las necesidades del usuario

- xii. ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cual la de sus funcionarios, en torno a la situación del servicio?

Consideran que se han mantenido en un proceso de acomodamiento y aceptación o resignación de la situación actual, tanto por el lado de jefaturas como empleados.

- xiii. ¿Qué piensan los funcionarios con respecto a su propio rol o función?

Existe un porcentaje satisfecho con su puesto, pero otro considera que puede mejorar si se tienen las herramientas adecuadas y el personal calificado.

- xiv. ¿Coincide la percepción de la jefatura con la de los funcionarios?

Sí.

Modelo de evaluación

Se pretende realizar una evaluación objetiva de las evidencias para asegurar la calidad para proporcionar una conclusión respecto a si se cumplen con los procesos del sistema de calidad establecidos en el manual con que cuenta el archivo de gestión.

De acuerdo a las necesidades, ante un modelo de evaluación, existen diferentes tipos de cambios planificados, como lo son:

- ❖ Cambio Neomovilista: Se encargaría de hacer cambios mayores con un débil nivel inicial de recolección de la información.
- ❖ Cambio gradual: Se basaría en decisiones de cambios mínimos que también tendrían un nivel débil de recolección de la información.
- ❖ Cambio Homeostático: Se basaría en decisiones de cambios menores que se apoyarían en un alto nivel de recolección de información por parte del personal del programa.

Esta evaluación debe realizarse periódicamente, con el fin de asegurarnos que los esfuerzos y acciones que se realizan, van en función de cumplir con los objetivos propuestos.

Este modelo de evaluación, permite de manera sistemática mejorar, normalizar las prácticas, procedimientos e instrumentos disponibles para realizar las labores diarias en el archivo, con mayor eficacia, eficiencia y economía, así como en el reporte que debe realizar las instituciones estatales sobre la legitimación de activos.

Existen algunas premisas que constituyen la base del modelo de evaluación, las cuales consisten en las siguientes:

1. Conocer las decisiones a las que debe ayudar.
2. El evaluador debe estar informado de las decisiones que se tomarán.
3. Basarse en una conceptualización de diferentes contextos y de los medios de cambio que está destinado a aclarar.
4. Diferentes tipos de decisiones basados en la conciencia, la elección, el anteproyecto, la acción.
5. Existen diferentes tipos de evaluaciones, pero es importante que siga las etapas de delimitar, obtener y entregar.
6. Los estudios de evaluación deberían satisfacer los criterios científicos de adecuación (validez interna y externa, fidelidad y objetividad), de utilidad práctica y de valor prudencial (eficacia).

7. Los planes de evaluación deberían ser flexibles y capaces de hacer frente a imperativos de cambio.

Entre algunos beneficios que representa esta evaluación, esta que el Banco Estatal pueda dirigir y utilizar mejor los esfuerzos y recursos, dar mayor valor agregado a su gestión, organizar adecuadamente su archivo de manera permanente, estar seguro que se cumple la normativa estipulada, eventualmente tener alguna certificación.

Entre los elementos de evaluación, se encuentran instruir al personal encargado, mantenerse informado de los problemas significativos encontrados, velar por la capacitación necesaria de los funcionarios involucrados y los usuarios, resolver diferencias de juicio profesional entre el personal y considerar el nivel de consulta adecuado por persona.

En este apartado, cabe mencionar que el personal que labora en el archivo de gestión del Banco Estatal, debe evaluar su desempeño y progreso diariamente. El encargado de la evaluación debe mantenerse al tanto del progreso y de potenciales problemas y sus soluciones, ya que pueden perjudicar el trabajo.

El fin de esta evaluación es tener bases para determinar si la metodología que se está utilizando es la adecuada o debe cambiarse; si requieren atención especial los problemas surgidos, es importante documentar estas evaluaciones y mantener los registros de los mismos con el fin de determinar en cuánto se está progresando, así como si se está encaminado a lograr los objetivos propuestos.

Se deben identificar lo que vale la pena ser evaluado, o las incertidumbres prioritarias, los desacuerdos en la toma de decisiones, la información estratégica para generar cambios.

Secciones para implementar este modelo

La alta dirección debe mostrar su compromiso con la calidad, haciendo conciencia al resto de la organización sobre la importancia de satisfacer los requerimientos de los usuarios, así como dar a conocer sobre los requisitos legales y reglamentos del Banco. Debe contar con una política de calidad que refleje los objetivos de la calidad, los cuales están fundamentados para asegurar la capacidad del personal para contar con personal calificado, para cumplir dicho compromiso de satisfacer al cliente, contar con procesos eficaces, mínimo en un 90%.

Otro punto a tomar en cuenta es la comunicación, ya sea horizontal o vertical de los resultados e información; es decir, se debe informar, retroalimentar, reforzar la comprensión, generar apertura, promover la participación, motivar, desarrollar, reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, tener presente la misión, visión y objetivos institucionales, y mantener el enfoque de clientes satisfechos.

En la etapa de comunicación, se debe definir qué y a quién se va a comunicar a nivel estratégico, de planificación y políticas son decisiones tomadas por jefaturas y transmitir a sus respectivos empleados.

A nivel del archivo, los jefes deben comunicar decisiones y resultados a las gerencias y subordinados, y cada empleado a su superior inmediato. En reuniones generales, se da el proceso de comunicar los logros alcanzados, resultado de los proyectos de mejora, festividades y otras actividades de interés para todos los funcionarios.

Se debe seleccionar el medio de comunicación para desarrollar estos procesos como lo son reuniones generales, reuniones por departamento, correo electrónico, pizarras informativas y boletines informativos

Se debe determinar si se trabajará con la población total o una muestra (representativa o aleatoria), el proceso estadístico de selección y el tamaño. La recolección, el procesamiento y análisis de la información debe hacerse en función de los objetivos, tipo y calidad de los datos. La recolección de la información debe efectuarse mediante las técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos, definidos en el marco de la evaluación.

El análisis de información y presentación de resultados, debe considerarse como una construcción teórica y que constituyen un vínculo con la realidad que se está estudiando. Los datos obtenidos y convertidos en información, producto del análisis permitirán confirmar, comprobar y darle validez a los hechos, es decir, de lo individual a lo general.

Al analizar la información, se debe hacer una relación entre ellas, para establecer respuestas a los problemas que se diagnosticaron en un principio, así como los objetivos de la evaluación, debe ser lógica, secuencial y sistemática.

Es importante las variables que pueden interferir en esta evaluación, ya que puede expresar distintos comportamientos ya que puede interferir en los resultados ante las preguntas, aspectos como lo son por ejemplo en personas: edad, género, puesto, tiempo de laborar o a nivel de proyectos, en donde interfiere objetivos,

metas, cobertura, recursos, ubicación, o actividades. También es importante realizar un bosquejo de la forma en que se va a realizar la evaluación.

La recolección de la información, puede darse mediante entrevistas, con algunas o todas las preguntas que se dan a continuación, así como se pueden aplicar otras preguntas, de acuerdo con los intereses de la persona que realiza el estudio. Posteriormente se realiza un análisis de la documentación

La evaluación del sistema de calidad propuesto consiste en las siguientes preguntas, a nivel del archivo de gestión del departamento de crédito del Banco Estatal para su respectivo análisis:

- ❖ ¿Cuáles son las necesidades de información del usuario?
- ❖ Describa las estrategias que se han realizado para satisfacer las necesidades del usuario.
- ❖ Haga un análisis de las debilidades existentes para dar un servicio de calidad.
- ❖ ¿Cuales modificaciones o correcciones se han realizado ante las acciones que originan inconformidades del usuario?
- ❖ ¿Se han realizado evaluaciones de las correcciones en el servicio de calidad?

Explique

- ❖ ¿Cuanto tiempo toma para entregar la información solicitada por los usuarios en promedio? ¿van de acuerdo a las necesidades del usuario?
- ❖ ¿Cuáles acciones realiza el líder que vela por el seguimiento de las acciones establecidas para implementar el sistema de calidad?
- ❖ La administración ¿esta comprometida con el sistema de calidad?
- ❖ ¿Qué mecanismos utiliza la administración para comunicar a toda la institución la importancia de satisfacer los requisitos del cliente?
- ❖ La administración ¿proporciona los recursos necesarios para asegurar la satisfacción del usuario?
- ❖ Describa el planeamiento de los procesos que se utilizan.
- ❖ ¿Quiénes son los responsables de cada función que se realiza en el archivo?
Por ejemplo:

Requisitos generales, requisitos de la documentación enfoque al cliente, política de calidad, planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, provisión de recursos, recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, planificación de la realización del servicio, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, prestación del servicio
- ❖ ¿Quien es el responsable del seguimiento de cada una de las funciones que se realizan? Por ejemplo:

Medición, análisis, mejora, seguimiento, medición, control del servicio no conforme, análisis de datos, mejora, cumplimiento de las políticas de calidad.

- ❖ ¿Existen políticas de calidad establecidas, comunicadas y puestas en práctica?
- ❖ El usuario ¿está dentro del perfil para el préstamo de documentación?
- ❖ ¿Cuáles son los mecanismos para establecer, implementar y mantener el sistema de calidad?
- ❖ ¿Se han realizado modificaciones para mejorar el sistema de calidad?
¿Cuáles?
- ❖ ¿Se mantienen actualizadas las políticas y metodologías de trabajo?
- ❖ ¿Se cumplen los mecanismos de supervisión continua y documentada?
- ❖ ¿Cuáles son los procesos de supervisión continua?
- ❖ ¿Cómo cambiaron las condiciones laborales después de implementar el sistema propuesto?
- ❖ ¿Cómo cambió el archivo y el servicio al cliente después de implementar el sistema de calidad propuesto?

La evaluación del sistema de calidad propuesto para usuarios del departamento de crédito del Banco Estatal para su respectivo análisis

La medición de satisfacción del usuario permite al archivo de gestión cuantificar el nivel de satisfacción de estos, y una útil fuente de información para la toma de decisiones. Permite identificar las oportunidades de mejora y verificar si las acciones implementadas lograron la mejora deseada en la percepción del servicio. Para ello, se debe realizar un cálculo del tamaño de la muestra, realizar una encuesta de satisfacción, un plan de análisis y propuesta de mejoras desglosada del estudio de satisfacción, listado de requerimientos del cliente y tabulación de la encuesta de satisfacción.

La siguiente es un ejemplo de preguntas que se pueden realizar para este punto.

1. ¿En cuál departamento labora?
2. ¿Cuáles servicios que presta el archivo solicita con mayor frecuencia?.
3. ¿Por cuáles medios solicita con mayor frecuencia la información solicitada
4. ¿Ha utilizado las bases de datos que posee el archivo de gestión? ¿Por que?
5. ¿Que opinan acerca de la calidad del servicio?
6. ¿Ha notado cambios en el servicio en los últimos meses?
7. Sus consultas ¿han tenido un resultado satisfactorio?
8. Cuando usted necesita información, ¿la encuentran rápidamente?
9. ¿Qué mejoras considera que le facilitarían sus necesidades de información?

Infraestructura Intranet Atención al público Equipo de cómputo

Otros. Especifique _____

Al finalizar esta evaluación, se debe realizar un informe por el encargado del grupo, debe ser revisado y aprobado mediante la comprobación de que los puntos incluidos son significativos, verdaderos, justos, precisos, concisos, constructivos, oportunos, y con recomendaciones factibles de implementar y corregir hallazgos encontrados. Se entrega al supervisor del grupo para su revisión y verificación.

Posteriormente se da una etapa de seguimiento para ver si con las recomendaciones originadas a partir de la evaluación se obtuvieron acciones satisfactorias que llegaran al logro de impactos esperados.

Las acciones de mejora implementadas a raíz de esta evaluación se basan en soluciones orientadas a eliminar las causas de los problemas de rendimiento del archivo detectadas a partir de la medición y el analizar de datos de los procesos y del punto de vista del usuario.

CAPITULO V

Conclusiones

Implementar la calidad en los servicios de archivo de gestión en el Banco Estatal en Costa Rica implica la obtención de la mayor efectividad posible, es decir, eficacia y eficiencia con lo que ello implica, como lo es cumplir con los objetivos de la organización a una menor inversión de recursos humanos, materiales, tiempo y económicos.

Implementar este sistema involucra mejora de la calidad de los servicios mediante la eliminación de defectos en los procesos para obtener la información y brindar el servicio final de manera adecuada a las necesidades de los usuarios, una mayor interacción con los usuarios, así como la racionalización de los procesos de trabajo.

Es parte de la calidad que se brinda a los usuarios, la mejora de los sistemas de comunicación interna, la desjerarquización de las actividades directivas, reducción de tiempos de respuesta, reducción de costos, de horas de proceso, de errores de proceso, incremento de productividad en contabilidad y en el manejo de la correspondencia, reducción de tareas de archivo, reducción de espacio físico, reducción de horas de personal, el aumento de la participación en la toma de decisiones y el establecimiento de sistemas de autocontrol de los resultados de

cada actividad. Agiliza la toma de decisiones, se tiene una estrategia apoyada en la realidad de la institución y las necesidades de los usuarios, se pretende que, a nivel de los archivos de gestión, se conozcan a los usuarios y sus necesidades de información para direccionar los esfuerzos de los departamentos involucrados en la prestación del usuario ya sea interno o externo a la entidad bancaria; dar seguimiento, control y monitoreo al desempeño del personal a cargo, con la finalidad de mantener los parámetros de calidad a través del tiempo.

Por otra parte, la formalización de los procesos de calidad, permite que esos se den de manera estandarizada, lo que asegura que todos los clientes reciban el trato planificado. Ya que, al ser el archivo de gestión parte de la entidad, depende de los servicios que brinde, el concepto que puede tener el cliente interno y externo de la organización en sí, al beneficiarse por una atención cordial y ágil, que llene sus expectativas como usuario del servicio. A nivel de clientes internos, a partir de una evaluación, participación en capacitaciones, definición de labores y establecimiento de procedimientos estandarizados, puede lograr un mejor desempeño de sus funciones diarias, armonía de las relaciones de trabajo, así como un crecimiento personal, que en conjunto le permitan ofrecer una mejor prestación del servicio al cliente.

En este archivo de gestión estudiado, se puede demostrar que la alta dirección está comprometida con la calidad de los servicios que se brinda, pero es necesario tener por escrito las políticas y objetivos a seguir para un aseguramiento de la

calidad, ya que representa el compromiso formal de la institución para cumplir con los requisitos del usuario tanto interno como externo y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad propuesto.

Es crucial el contacto del personal en contacto con el cliente, lo que implica que se debe contar con recurso humano competente, motivado y capacitado que pueda satisfacer las necesidades del usuario de la mejor manera posible. El recurso humano es una de las grandes fortalezas que un archivo de gestión puede desarrollar a través de la administración de su personal. Por ello se debe tener un planeamiento en la capacitación, motivación, y evaluación constante con la finalidad de realizar mejoras en los sistemas empleados, con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora que aseguren la calidad en la prestación del servicio brindado.

Debe existir un método sistemático de comunicación entre la alta dirección y el personal de los niveles operativos. También un sistema de retroalimentación al personal sobre el desempeño y los logros alcanzados, se desarrolla de manera informal. Para obtener una mayor motivación del personal al ejecutar las actividades requeridas para la implantación y desarrollo del modelo de calidad propuesto y alcanzar los objetivos de la calidad es importante que se formalice la comunicación interna de manera que se involucre al nivel operativo de la organización.

La implementación del modelo no requiere de inversión de recursos económicos, pero sí requiere la disponibilidad de tiempo y el compromiso de los responsables asignados en los procedimientos y metodologías. Para ello se necesita un encargado de planificar, coordinar y supervisar efectivamente la ejecución de las actividades.

La esbeltez de una institución, de acuerdo con el sistema Seis Sigma, se refiere al mejoramiento continuo, las 5s, la identificación y eliminación del desperdicio, el análisis de los problemas, sus orígenes y posibles soluciones, la organización del puesto de trabajo, las operaciones a prueba de error, la estandarización de los procesos, los cambios culturales, con el fin de promover y garantizar un flujo eficiente y sincrónico de productos e información en toda la organización.

Se debe romper el hábito de apagar incendios y arreglar de verdad las cosas que andan mal, mediante armar un plan de ataque para tomar las cuestiones organizacionales directamente desde sus orígenes.

Un sistema de calidad bien estructurado, es un valioso recurso para optimización y control de la gestión, en relación con los costes, el riesgo, el beneficio y además de conseguir una calidad en los servicios, implica una mayor participación de los

empleados al ofrecer el servicio en óptimas condiciones. La idea es que los servicios funcionen correctamente incluso en circunstancias extremas.

La calidad es el resultado de múltiples elementos inmersos en el proceso institucional como lo son recursos humanos, materiales y tecnológicos, sistemas de organización, procesos de gestión técnicos y administrativos: su no consideración dentro de los objetivos prioritarios puede producir a medio y largo plazo crecientes desventajas competitivas.

Para que un sistema de calidad funcione, debe contar con personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

En un archivo de gestión, que quiera implementar un sistema de calidad en sus servicios, debe buscar alianzas estratégicas, asesoramiento y analizar en conjunto lo que se quiere hacer, analizar experiencias anteriores y trabajar en equipo con los miembros de la organización con un cambio de mentalidad

Al aplicar estos procesos, genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus servicios y proporciona una base para la mejora continua. Lo que se refleja en la satisfacción de usuarios y al mejorar el desempeño del mismo archivo.

El Sistema de la Calidad debe funcionar de tal forma que genere la comunicación necesaria en que el sistema es eficaz y bien entendido por todos, los servicios satisfacen realmente las expectativas del cliente y debe hacer especial énfasis en prevenir problemas.

Recomendaciones.

Un modelo de aseguramiento de la calidad es un método sistemático, planificado y continuo para medir, monitorear, mejorar y garantizar la calidad en la prestación del servicio a los clientes. Mediante esta metodología, las organizaciones pueden ayudar a aumentar la satisfacción del cliente, ya que se plantea que se deben conocer los requisitos del cliente, y a partir de ellos desarrollar procesos que permitan el cumplimiento. Luego, es necesario mantener los procesos bajo control o mejorarlos a través del monitoreo y la implementación de acciones de mejora.¹⁴

El realizar estadísticas de las actividades y servicios que se prestan en un archivo de gestión es importante con el fin de ver si los procedimientos que se están implementando se encaminan hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se deben identificar los elementos de calidad del servicio, diferenciando los elementos objetivos que pueden ser tangibles y fácilmente medibles, de los elementos subjetivos que parten de una valoración de los usuarios.

Uno de los aspectos comunes para poner en práctica un sistema de calidad, es la capacitación permanente para el uso y manejo de la información, ante los cambios

¹⁴ Natalia Amador Fonseca, et al. Diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio al cliente en Amnet. Página 73.

constantes tanto en el proceso de adquisición de información, así como las necesidades de los usuarios, lo que conlleva a cambiar de paradigmas y a trabajar de forma interdisciplinaria, así como para el mejoramiento continuo de los servicios que se prestan.

El conocimiento sobre procesos del sistema Seis Sigma y su aplicación y beneficios en el lugar de trabajo, así como el conocimiento de las normas ISO 9001-2000, permitirá establecer los mecanismos adecuados para que la administración implemente una forma de gestión apropiada a la realidad que se vive.

Por los cambios a nivel del Sistema Bancario Nacional, es recomendable que los diferentes departamentos se involucren en un cambio de la administración de la calidad. Se aconseja que este curso sea impartido por especialistas en el campo, externos a la organización. También en esta capacitación se dirija al desarrollo de destrezas de medios automatizados como son bases de datos, material en formato electrónico, uso de paquetes, incluyendo Internet y correo electrónico. Esta capacitación consiste en entrenar a los usuarios sobre el manejo y ubicación de la información, así como la capacitación a los usuarios sobre los servicios.

Es importante la utilización de una página web para promocionar los servicios e información que se maneja, así como los procedimientos para obtenerla a nivel interno, es decir dentro de la intranet de cada agencia bancaria, por el tipo de información que se puede manejar, cumpliendo el principio de seguridad bancaria.

Es recomendable realizar evaluaciones periódicas de los servicios para valorar su eficiencia y calidad.

Se deberá redactar un documento en donde se detalle los procedimientos y alcances para asegurar la política de la calidad ya sean estos planes, programas, manuales, registros, etc. Que sean entendidos por todos los interesados, el sistema de calidad deberá incluir los medios y las disposiciones adecuadas para identificar, distribuir, archivar y conservar todos los documentos y registros de calidad

Es importante contar con un manual que esté acorde con las necesidades de los usuarios con el fin de cumplir con la misión del archivo, el cual debe estar en función de dirigir al usuario para localizar la información de manera practica.

El diseño e implantación de un Sistema de Calidad depende de las diversas necesidades de una organización, sus objetivos particulares, los productos y servicios suministrados y los procesos y prácticas específicas utilizadas.

De acuerdo con lo mencionado por la autora Natalia Amador Fonseca, en relación de la planificación de la calidad, se necesita desarrollar un proceso sistemático por medio del cual se pueda asegurar la operación eficaz de los procesos, por tanto se debe plantear un método para la definición formal de procedimientos y parámetros de medición que permita comparar el nivel de desempeño para evaluar la calidad de las operaciones y la prestación del servicio.

Se debe establecer una comisión de estrategia para estudiar los resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente y los datos recopilados por mediciones realizadas a los procesos, además de impulsar acciones de mejora, las jefaturas de departamento tienen un papel de planificación y de determinar necesidades de formación de su área correspondiente y dar seguimiento a las etapas de desarrollo e implementación de acciones de mejora del proceso a su cargo.

El coordinador de mejora continua es el responsable de labores como determinar cómo medir el proceso en conjunto con el responsable del proceso; además interviene en la planificación de los estudios de satisfacción, presentando los

resultados de las evaluaciones de satisfacción al cliente ante la comisión de estrategia y colaborar con la labor de documentar el análisis de datos; además debe apoyar en la toma de decisiones y a los equipos de mejora cuando se aplique el procedimiento desarrollo e implementación de acciones de mejora.

Debe nombrarse un analista de procesos que tiene como responsabilidad definir procesos y establecer el propósito de ellos en conjunto con el responsable del proceso. A su vez, participan en todo el proceso de evaluación de la satisfacción al cliente. También se necesita un coordinador de analizar los datos, un encargado del departamento de recursos humanos para la formación del personal involucrado, un equipo de mejora continua para desarrollar acciones de mejora y planes de acción que permitan lograr el objetivo de los proyectos de mejora propuesto por la comisión de estrategia. Este equipo está conformado por personal que posee conocimiento del proceso, producto y cliente en cuestión y se rige bajo el procedimiento desarrollo e implementación e acciones de mejora.

Al ejecutar los procedimientos de evaluación de la satisfacción del cliente es el inicio para la secuencia de la implementación de un sistema de calidad, así como la complejidad de la implementación, con el fin de validar la planificación del estudio. Así como determinar la factibilidad de tiempo de implementación del sistema de calidad, la observación de resultados esperados.

Enfrentarnos constantemente a un ambiente donde imperan los medios tecnológicos con nuevos programas, nos lleva a buscar sistemas automatizados que contribuyan a mejorar los servicios que se ofrecen en los archivos de gestión.

Esto, con el fin de conseguir una mayor productividad y eficiencia en las labores que se realizan a diario, y contribuirá a hacer frente en forma exitosa a las necesidades de información de los usuarios. También ayudará a definir las funciones administrativas de nuestras organizaciones, y permitirá un mejor aprovechamiento de recursos. Los sistemas automatizados no deben tomarse como una moda, sino que hay que definir las necesidades que enfrentamos diariamente.

El archivo de gestión debe contar con los sistemas adecuados para poder dar acceso de manera automatizada y con los códigos de acceso necesarios, a la información, la cual debe estar constantemente actualizada.

La automatización de procesos de cada archivo de gestión sería muy provechoso para poder ofrecer en forma eficiente los servicios que brinda, así como los servicios de préstamo, base de datos de usuarios, devolución de material, control de morosos, inventario de la documentación con que cuenta el archivo.

ANEXOS

ANEXO 1:

Antecedentes del Sistema Bancario Nacional¹⁵

El primer banco

Fue a mediados del siglo XIX, entre 1847 y 1849, que bajo la administración del Dr. José María Castro Madriz, se realizaron los primeros esfuerzos para la creación de un banco.

En 1851 el Dr. Castro Madriz, presentó al Poder Legislativo una proposición para fundar un banco, cuyo nombre sería Banco Nacional de Costa Rica.

En esa época el Dr. Castro realizó dos intentos formales ante el Congreso para la fundación de un banco, pero estos no surtieron efecto pues hubo argumentos de carácter político y personalistas en contra del mandatario. En 1857 surgió nuevamente la idea de fundar una institución bancaria en

Costa Rica. Para ese año el país había aumentado su actividad comercial, población y agricultura; por lo tanto, la economía demandaba la existencia de una institución que agilizará el comercio y movilizará los recursos de la economía.

El 2 de junio de 1857, bajo el gobierno de Juan Rafael Mora, se firma el contrato Medina-Escalante (entre el Sr. Crisanto Medina, argentino de nacimiento y empresario de múltiples negocios, y el Sr. Rafael G. Escalante, Ministro de Hacienda y Guerra). En este contrato se establecía la creación de un banco emisor exclusivo, con un capital de doscientos cincuenta mil colones (¢250,000), cuyo nombre sería Banco Nacional Costarricense.

El 1 de junio de 1858 se realiza la firma de un nuevo contrato, llamado Medina-Cañas, entre el señor Crisanto Medina y el Sr. José María Cañas, entonces Ministro de Hacienda y Guerra. Como resultado de éste se funda el Banco Nacional de Costa Rica, también conocido como Banco de Medina.

Sus operaciones dan inicio el 15 de junio de ese mismo año, bajo el nombre definitivo de Banco Nacional de Costa Rica, y concluyen el 31 de marzo de 1859, debido a la imposibilidad de colocar el capital y a errores administrativos. Dicha situación, seguida por el golpe de estado del 14 de agosto del mismo 1859, termina con la posibilidad de abrir de nuevo el banco.

¹⁵ <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> revisado el 8 de diciembre 2006 Historia del Sistema Bancario Nacional.

Creación del Banco Anglocostarricense

Cinco años después, el 25 de junio de 1863 se funda el Banco Anglocostarricense, decano del Sistema Bancario Nacional.

Constituido en forma de sociedad en comandita con capital de cien mil dólares (\$100,000) , suscrito por los señores Allan Wallis, Eduardo W. Allpress y Mariano Montealegre Fernández, ingleses los dos primeros y costarricense el tercero, quienes fueron los dueños de la iniciativa de su creación y sus nacionalidades dieron origen al nombre del banco. Estos señores fueron lo primeros directores de la institución.

El primero de julio de 1863 el banco inicia sus operaciones; con capital suscrito íntegramente por particulares, no tiene obligaciones con el Gobierno. No obstante, debido a la estrecha relación que existía entre los directores y fundadores con el entonces Presidente de la República, don José María Montealegre, se dieron incentivos para que unos años después se establecieran relaciones comerciales con el Gobierno.

El Banco Anglo fue el primer banco que estableció el cheque como medio de pago; efectuó operaciones de crédito, venta de lotes y estableció una agencia en Puntarenas y otras en Panamá y Guatemala.

Los fundadores del Banco Anglocostarricense se preocuparon por brindar mayores servicios y captar la atención y confianza del público, por lo que no se limitaron únicamente al descuento de valores y consideraron la necesidad de abrir una sección de cuenta corriente y establecer el cheque como medio de pago para movilizar los recursos del público.

En 1864 el banco asumió la función de emisor de sus propios billetes hasta por una cuarta parte del valor de su capital de utilidades efectivas. El 17 de abril de 1877 el Banco Anglo Costarricense cambió su forma de sociedad en comandita por sociedad anónima.

En 1948 se expropiaron por motivos de utilidad pública y se pagaron legalmente las acciones del Banco Anglocostarricense.

El Estado, por medio del Ministerio de Economía, toma entonces posesión inmediatamente de la institución. Se mantiene , así, como banco del Estado hasta el 14 de setiembre de 1994 en que concluye sus operaciones. El argumento del Gobierno para este cierre de operaciones fue que acumuló pérdidas excesivas debido a la inversión errónea en bonos de la deuda externa del Gobierno de Venezuela.

Creación de otros bancos (1867-1876)

Durante esta época se crearon nuevas entidades bancarias, tanto de particulares como del Estado pero existía la dificultad de reunir el capital necesario y en ciertas ocasiones se produjo cierre de algunas debido a la actitud negativa del Gobierno.

En 1872, apareció el primer proyecto de Banco Rural de Crédito Hipotecario con el fin de promover y ayudar a la agricultura, colaborando con la baja del tipo de interés. Este proyecto consistía en el otorgamiento de un préstamo a los agricultores, el cual se

cubriría con cédulas de crédito y sería garantizado con hipotecas de primer grado; pero el proyecto fracasó.

Un año después, el 27 de junio de 1873, bajo el convenio firmado por el secretario de Hacienda don Salvador González y el Congreso, se aprobó un nuevo proyecto similar al anterior y bajo el mismo nombre. Este estaría administrado por cinco miembros nombrados por los accionistas y su dirección general estaría a cargo de un hombre de nacionalidad francesa, quien presentó el proyecto a consideración del Gobierno.

El 6 de setiembre de 1876 se presentó una solicitud al Presidente Provisional de la República, don Vicente Herrera, para la creación de un banco llamado "Banco de Emisión" con el propósito de mejorar la situación económica del país por medio del uso prudente del crédito. Este proyecto tuvo corta vida.

En este período de 1867-1876, se formaron una serie de bancos menos conocidos, los cuales cerraron sus puertas; sin embargo, es importante destacar que éstos, en su oportunidad, ofrecieron varias alternativas de servicios bancarios a sus clientes y usuarios.

Creación del Banco de la Unión (1877) (Banco de Costa Rica)

El 15 de abril de 1877, en la provincia de San José, se fundó el Banco de la Unión, su constitución fue firmada, formalmente el 20 de abril del mismo año. Este banco operó hasta el 17 de noviembre de 1890 con este nombre y a partir de allí, tomó el nombre de Banco de Costa Rica.

Esta institución se constituyó como un banco de carácter privado, cuya administración estaría a cargo de una junta directiva, nombrada por los accionistas, y de un administrador. El Banco de la Unión comenzó sus operaciones el primero de noviembre de 1887 como una entidad privada dedicada a descontar, girar, prestar, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, comprar letras de cambio y demás negociaciones bancarias; tendría además la facultad de emitir billetes al portador por una suma no mayor a la tercera parte del capital suscrito. Las acciones del banco, podían ser transmitidas a terceros tomando en cuenta, en primer lugar, a los socios y en segundo lugar a personas ajenas a la institución, pero estas últimas no tendrían derecho a votar.

El contrato Soto-Ortuño fue firmado el 21 de octubre de 1884 entre don Gerardo Soto, entonces Ministro de Hacienda y don Gaspar Ortuño, administrador del Banco de la Unión. Por acuerdo No. LXXX otorgaron al Banco de la Unión el privilegio de la emisión en el país hasta por un duplo de su capital.

El contrato Soto-Ortuño fue considerado como la mejor negociación realizada para el desarrollo y prosperidad de la institución, ya que en virtud de este contrato, el Banco pudo obtener buenas utilidades que lo convirtieron rápidamente en la mejor institución financiera del país. En compensación de estos privilegios, el banco se comprometió a otorgar al Gobierno un crédito permanente por doscientos cincuenta mil dólares(\$250,000). Además debía recoger todos los billetes emitidos por el Estado.

El 17 de noviembre de 1890 el Banco de la Unión asumió el nombre de Banco de Costa Rica y mantuvo el privilegio exclusivo de emisión hasta 1900; año en que entró a regir el "patrón oro" y con él, la múltiple emisión. A partir de esta fecha solamente mantuvo la administración principal de rentas, los depósitos judiciales, y el compromiso de otorgar créditos al Gobierno. Además emitió sus billetes en concordancia con la Ley General de Bancos de 1900, la Ley de la Moneda de 1896 y el Decreto Ejecutivo del 17 de abril de 1900.

Creación del Banco Internacional de Costa Rica (Banco Nacional de Costa Rica)

Primer Banco Nacional de Costa Rica (1849-1859)

En 1857 bajo la presidencia de Don Juan Rafael Mora la idea del Dr. José María Castro de crear un banco empieza a gestarse. Es entonces cuando el señor Crisanto Medina , argentino radicado en Costa Rica, efectuó un contrato con el Poder Ejecutivo para la fundación de un banco. Dicho documento se firmó el 2 de junio de 1857, así nació por primera vez, el Banco Nacional de Costa Rica, según cuentan algunos cronistas de la época los capitales financistas no deseaban ninguna injerencia del gobierno en la actividad bancaria que pudiera alterar el monopolio del crédito que ejercían. Por eso iniciaron toda clase de acciones para que el banco no pudiera funcionar.

Segundo Banco Nacional de Costa Rica

(1867)

En la segunda administración del doctor José María Castro se aprobó en febrero de 1867 el contrato de un banco con gran participación estatal. Fue fundado el 10 de julio de 1867 y el 15 de agosto, del mismo año, entró en funciones.

Este banco funcionó por solamente diez años al servicio del país y del Gobierno, cumpliendo su función social y de beneficio al sector público y privado de Costa Rica. Los empréstitos internacionales y la no prórroga del contrato de funcionamiento al banco, producto de que este no quería seguir financiando al Gobierno para la construcción del ferrocarril al Atlántico, hicieron que cerraran sus puertas.

Tercer Banco Nacional de Costa Rica

(1877)

El tercer Banco Nacional de Costa Rica que tomó luego el nombre de Banco de Costa Rica nació, por decreto del General Guardia al disolver el Congreso Constitucional.

Luego el banco eleva a ley su anterior decisión el 24 de diciembre de 1877 y entró en operaciones el 20 de febrero de 1878.

Cuarto Banco Nacional de Costa Rica

(1914)

El 9 de octubre de 1914, mediante el decreto No. 16, se creó el Banco Internacional bajo la Administración de don Alfredo González Flores. Este era de propiedad estatal, y su fundación fue

motivada por la negativa de los bancos existentes que conformaban el Sistema Bancario, de otorgar un préstamo por dos millones de colones al Gobierno para satisfacer sus necesidades fiscales, originadas por el conflicto de la Primera Guerra Mundial.

Así mismo influyó en esa decisión, el convencimiento de que el Estado debería también colaborar en las funciones crediticias, en especial aquellas relativas al financiamiento de la actividad agropecuaria,

puesto que esta no era debidamente atendida por las instituciones bancarias existentes hasta esa fecha.

En esa época el Sistema Monetario era el “patrón oro” y en vista de que el Estado tenía problemas de liquidez, era casi imposible obtener oro para respaldar la emisión de billetes del Banco Internacional,

por lo cual se decretó la inconvertibilidad transitoria de billetes (es decir, respaldo en oro) disposición extensiva a todas las instituciones bancarias existentes. Así se estableció la prohibición de crear nuevas instituciones bancarias hasta tanto no se restableciera la convertibilidad de los billetes a oro.

El Banco Internacional se constituyó con un capital de cuatro millones de colones (¢4,000,000) de los cuales se le otorgaron dos millones de colones (¢2,000,000) al Estado y el remanente se distribuyó en préstamos para producción nacional en agricultura, la industria y el comercio.

El Poder Ejecutivo nombró la Junta Directiva del Banco Internacional tomando en cuenta: la honorabilidad, competencia e idoneidad de los aspirantes en campos como la agricultura, el comercio y la industria. Además, los directivos no podrían ser deudores del banco ni aun por interpuesta persona. La junta directiva, a su vez, elegiría un presidente y un vicepresidente quienes a la vez serían el director y el subdirector, respectivamente. El 30 de diciembre de 1914, mediante el Decreto No. 33, el Poder Ejecutivo encargó al Banco Internacional, la creación y organización de las Juntas de Crédito Agrícola manifestando que se debía dar preferencia, para la instauración de las Juntas a los distritos que contribuyeran en mayor proporción al abastecimiento de la economía.

La creación del Banco Internacional marcó un efecto positivo sobre la colectividad costarricense, especialmente en el campo rural, debido a la ayuda financiera otorgada a la agricultura. Su creación materializó la idea de contar con un banco cuyos objetivos fueran dirigidos hacia el desarrollo agrario.

En 1921, se concedió al Banco Internacional de Costa Rica el privilegio de ser el único emisor de billetes y monedas y, posteriormente, por decreto del 10 de octubre, se estableció la Caja de Conversión como una sección del Banco, la cual se encargaría de restablecer el orden monetario, cambiario y fiscal de la época.

La Caja de Conversión fue dirigida por la misma junta directiva del banco, la cual funcionaba de acuerdo con un reglamento aprobado por la Secretaría de Hacienda. La creación de la Caja de

Conversión fue de gran importancia, no solo porque logró mantener el tipo de cambio durante un largo período (desde abril de 1924 hasta 1929), sino porque se obtuvo la independencia de emisión.

A finales de 1931, se liquidó la Caja de Conversión, el país entró en un régimen de control de cambios y el tipo de cambio se fijó haciendo caso omiso del libre juego de la oferta y la demanda, lo cual provocó una fuerte demanda de divisas que, a su vez, condujo a que la balanza de pagos setornara desfavorable en 1934.

El 4 de julio de 1933 el Banco Internacional quedó facultado para emitir y convertir a billetes, bonos o cédulas para fines fiscales y préstamos a los agricultores.

El 5 de noviembre de 1936 se cambió el nombre de Banco Internacional de Costa Rica para llamarse Banco Nacional de Costa Rica, consolidándose desde entonces como un verdadero banco desarrollo con una proyección de manera trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera de Costa Rica.

En 1948 se expropiaron por motivos de utilidad pública las acciones del Banco Nacional de Costa Rica, y el Estado por medio del Ministerio de Economía toma posesión inmediata de esta institución.

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

Creación del Banco Crédito Agrícola de Cartago

El primero de junio de 1918 se crea el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el cual se constituyó como sociedad anónima y cuya particularidad fue la de ser de carácter provincial. Fue creado por ciudadanos netamente cartagineses, con el objetivo de lograr un mayor desarrollo en su provincia.

El capital fue aportado por particulares de conocida honradez los cuales establecieron

la sede de la institución en Cartago. El capital quedó constituido, inicialmente, por cien mil colones (¢100,000) quedando abierta la posibilidad de aumentarlo hasta ¢500,000.

El objetivo del Banco Crédito Agrícola de Cartago fue el de negociar con todas las ramas agrícolas. Entre las actividades que realizaba estaban comprar o vender fincas, granos, y otros; además se podía adelantar, mediante un interés, dinero a los agricultores sobre sus cosechas, hacerles préstamos y darles facilidades con el manejo de sus propios fondos ; así como realizar otras funciones bancarias.

La banca central, desarrollo histórico de la banca central

En un inicio se conocía por banco central el ente que tenía el monopolio de la emisión de billetes y el manejo de las operaciones bancarias del Estado. Al paso del tiempo sus funciones se ampliaron a la de mantener la convertibilidad de la moneda a oro, plata o monedas extranjeras. Luego fue adquiriendo otras funciones como la de banco de reserva reguladora del crédito y la moneda. Actualmente promueve el desarrollo ordenado de la economía costarricense, vela por el buen uso de las reservas monetarias internacionales, promueve la eficiencia de pagos y vela por un sistema financiero estable, eficiente y competitivo.

El Banco Central de Costa Rica nace en la época de la primera Guerra Mundial (1914) con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. Su principal objetivo era darle un préstamo al Gobierno para que llenara sus necesidades fiscales y así cumplir con las erogaciones del presupuesto nacional. En 1921 se le asignan las funciones de banco emisor. También adquiere el control sobre la moneda y el tipo de cambio.

En 1936 se contrató la asesoría del Dr. Hermann Max, de nacionalidad chilena, con el único deseo de convertir el Banco Internacional de Costa Rica en un banco central con atribuciones suficientes para la orientación y el desenvolvimiento de la economía nacional.

Finalmente el 6 de mayo de 1936 se presentaron a la consideración de la Junta Directiva del Banco Nacional de Costa Rica algunos proyectos bancarios y monetarios que abarcaban los siguientes puntos:

Transformar el Banco Nacional de Costa Rica, antiguo Banco Internacional de Costa Rica.

Ordenar e integrar los bancos privados.

Ordenar del sistema monetario.

Establecer un régimen de fijación de intereses bancarios por parte del Banco Nacional de Costa Rica.

Coordinar el trabajo del departamento emisor del banco estatal y los bancos privados.

Crear la Auditoría General de Bancos. (Actualmente se conoce como Superintendencia General de Entidades Financieras.)

Introducir la ley monetaria.

Con esta serie de cambios se llevó a cabo la reorganización del Banco Nacional de Costa Rica, encomendándose a dicho banco una serie de funciones de la más diversa

índole. El banco cumplía las funciones de banco emisor, banco central, de crédito hipotecario, agrícola, ganadero e industrial; tenía a su cargo la liquidación de la caja de conversión, la junta de control de exportaciones y de producción, y además se había convertido en beneficiador y exportador de café por haber adquirido varios beneficios de café de sus deudores morosos. Otras de las reformas propuestas fueron la división del Banco Nacional de Costa Rica en tres departamentos, los cuales se establecieron entre sí por la función directiva, que funcionarían totalmente independientes. Los departamentos fueron los de emisión, comercial e hipotecario, que actuarían como si fuesen tres bancos independientes en funcionamiento y atribuciones.

El Departamento de Emisión actuaría como un verdadero banco central y debería procurar que el sistema monetario se mantuviera sano, ajustando las emisiones a las necesidades reales de la economía y controlando los tipos de cambio para suavizar las fluctuaciones. Por otro lado, los departamentos comercial e hipotecario tendrían la fisonomía propia de los bancos comerciales e hipotecarios, efectuando las operaciones normales inherentes a esta clase de organizaciones.

De esta forma, el banco tomó una nueva estructuración, más acorde con sus funciones y con las necesidades de la economía nacional. Como consecuencia de las reformas citadas, se creó la Superintendencia General de Bancos, lo que actualmente constituye la Superintendencia General de entidades Financieras, cuyas funciones eran supervisar las operaciones efectuadas por los bancos y controlar su situación financiera.

A través de todos estos años, el banco del Estado estaba en un proceso de subsanar las actividades de los bancos privados ya que fundamentalmente estos concentraban sus operaciones en los sectores donde obtuvieran mejores remuneraciones y no necesariamente en aquellos sectores más necesitados.

Lo que no podía hacer el banco del Estado era eliminar de la banca privada la posibilidad de otorgar créditos pues disminuiría con ello el poder adquisitivo, lo que se reflejaría en el consumo, ahorro e inversión, factores determinantes en la producción y distribución de la riqueza, así como el bienestar social de la comunidad.

Finalmente en 1950 se separa el Departamento Emisor del Banco Nacional de Costa Rica y se crea el Banco Central de Costa Rica. Su ley orgánica fue promulgada en 1953 dando un paso muy importante a la modernización del sistema financiero costarricense, y su política monetaria, crediticia y cambiaria. El Banco Central procura el desarrollo ordenado de la economía, ocupación plena de los recursos productivos, moderar las tendencias inflacionista y deflacionista que surgen del mercado monetario y crediticio. El Banco Central también tiene la obligación de mantener la estabilidad externa de la moneda nacional, asegurar su convertibilidad y velar por el buen uso de las reservas monetarias.

La nacionalización de la banca

Marco histórico de la nacionalización bancaria

La Junta Fundadora de la Segunda República que el Gobierno Provisional instauró después de la gesta revolucionaria del año de 1948 al llegar al poder emitió el Decreto de Ley de Nacionalización Bancaria. Con él se pretendía que los recursos de los depósitos en cuentacorrente y ahorro del público quedaran en manos exclusivas de los bancos del Estado.

El objetivo fue evitar principalmente, el crecimiento de grupos económicos fuertes y políticamente influyentes en la sociedad costarricense.

Con la nacionalización bancaria se buscaba establecer un monopolio a favor de las instituciones bancarias del Estado para captar recursos del público y bajo el principio de que las funciones de manejo de los depósitos del público y concesión de crédito son de carácter público.

Los principales elementos tomados en cuenta para llevar a cabo la nacionalización de la banca privada fueron:

Que todas las actividades agrícolas, industriales y comerciales, dependen vitalmente del crédito bancario, cuya orientación es determinante del progreso o estancamiento del país.

Que las funciones económicas de gran magnitud no deben estar en manos particulares, sino que constituyen, por su propia naturaleza, una función pública.

Que las actividades de los bancos particulares no consisten exclusivamente en la colocación de sus propios recursos, sino que movilizan el ahorro nacional y las disponibilidades financieras del país, representadas por los depósitos del público.

Que las grandes utilidades de los bancos, garantizadas por el Estado y por el ordenamiento social, no deben pertenecer a los accionistas que representan una parte minoritaria del capital movilizado, sino que deben convertirse en ahorro nacional, cuya inversión debe estar dirigida por el Estado.

Finalmente es importante señalar que el decreto ley de nacionalización bancaria no expropió al Banco Lyon, SA constituido en 1943, por cuanto era una entidad de capital privado, sin funciones propias de banca de desarrollo como sí las tenían los bancos de Costa Rica, Anglocostarricense y Crédito Agrícola de Cartago.¹⁶

¹⁶ <http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> revisado el 8 de diciembre 2006

ANEXO 2:

Preguntas realizadas al funcionario que presta el servicio:

Universidad Estatal a Distancia

Sistema de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios

Cuestionarios para funcionarios del archivo de gestión bancario

Estimado funcionario

El siguiente cuestionario es con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de los servicios de información del archivo de gestión con el objetivo de proponer un modelo evaluación de calidad de servicios en los archivos de gestión bancario

1. ¿Para qué existe el servicio?
2. ¿Cuáles son los servicios que se prestan?
3. ¿Quiénes son los usuarios que utilizan los servicios archivísticos que ofrece el archivo de gestión?
4. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienen los usuarios sobre los servicios que ofrece el archivo?
5. ¿Se puede conseguir esta información mediante otros mecanismos? Si es así, ¿cuál es el valor añadido?
6. ¿Cuáles son las fases para dar ese servicio? ¿Y qué se realiza en cada uno de ellos?
7. ¿Pueden refundirse varias fases? ¿De que otra forma se pueden obtener los mismos resultados?
8. ¿Se han asignado las responsabilidades para cada uno de los procesos?
9. ¿Se han implementado y mantenido los seis procedimientos documentados obligatorios de la norma y las instrucciones, guías, manuales, políticas, etc. para la elaboración del servicio?
10. ¿Existen prioridades en tiempo?
11. ¿Son los procesos eficaces para lograr los resultados requeridos?
12. ¿Cuál es la población objeto y cuál es la cobertura actual?
13. ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a la situación del servicio?
14. ¿Que piensan los funcionarios con respecto a su propio rol o función?
15. ¿Coincide la percepción de la jefatura con la de los funcionarios?

Preguntas realizadas al usuario del servicio:

Estimado usuario

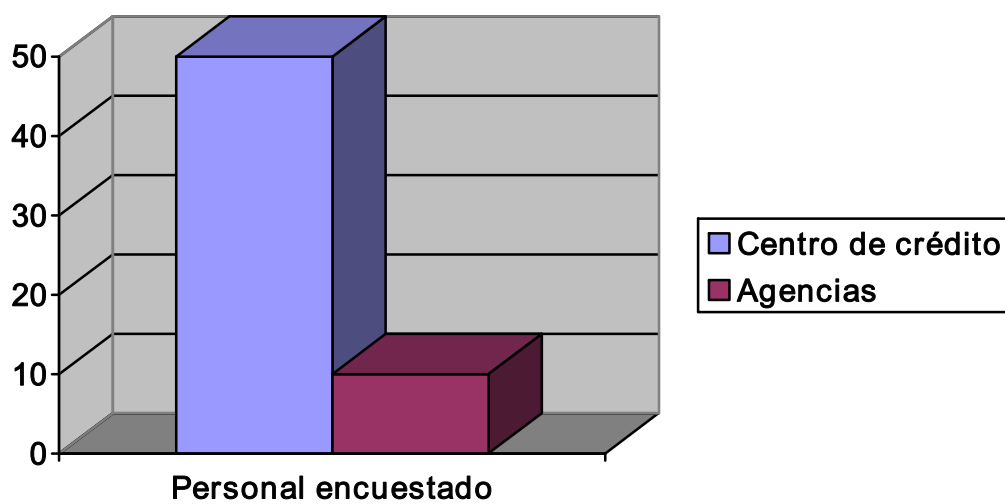
El siguiente cuestionario es con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de los servicios de información del archivo de gestión con el objetivo de proponer un modelo evaluación de calidad de servicios en los archivos de gestión bancaria

1. ¿En cuál departamento del Banco labora?
2. ¿Cuáles servicios que presta el archivo solicita con mayor frecuencia?
3. ¿Por cuáles medios solicita con mayor frecuencia la información solicitada?
4. ¿Ha utilizado las bases de datos que posee el archivo de gestión? ¿Por que?
5. ¿Existen otros medios para conseguir la información que necesita?
6. ¿Qué opina acerca de la calidad del servicio?
7. Sus consultas ¿han tenido un resultado satisfactorio?
8. Cuando usted necesita información, ¿la encuentra rápidamente?
9. ¿Qué mejoras considera que le facilitarían sus necesidades de información?

() Infraestructura () Intranet () Atención al público () Equipo de cómputo
10. ¿Qué factores considera usted que hacen falta para llenar sus expectativas y mejorar su trabajo diario?

ANEXO 3:

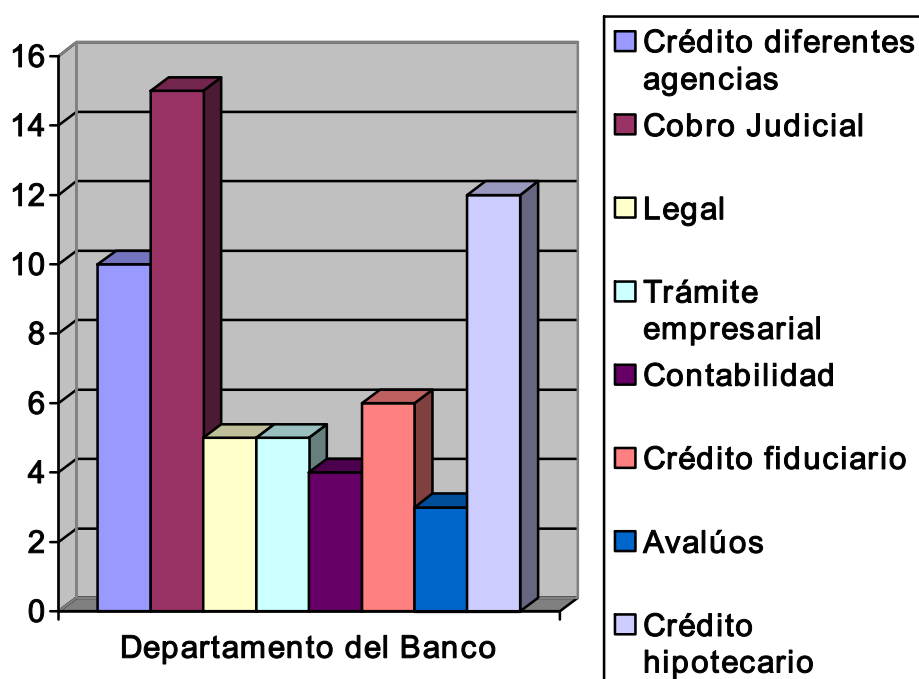
Gráfico N° 1



Fuente: La autora

¿En cuál departamento del Banco labora?

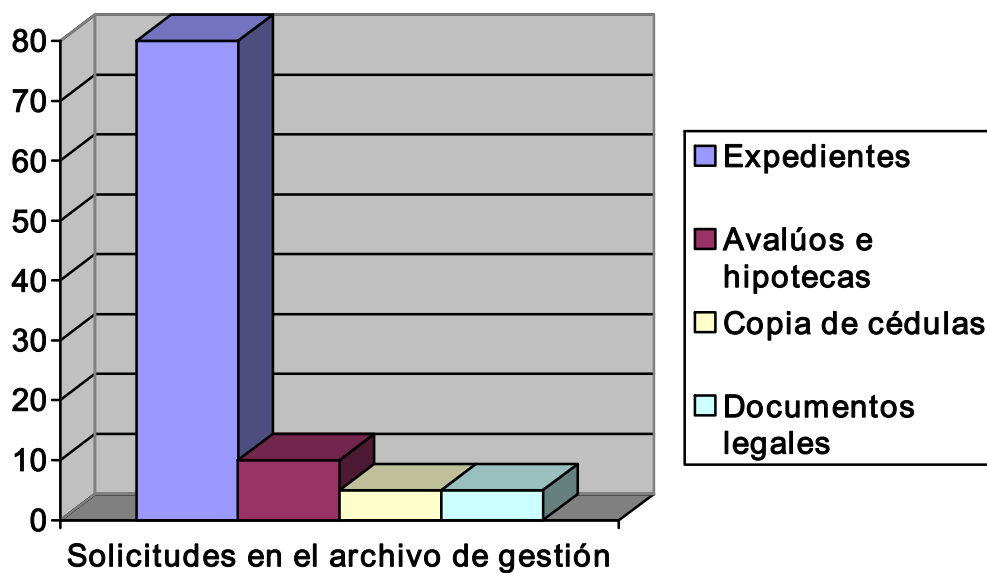
Gráfico N° 2



Fuente: La autora

¿Cuales servicios que presta el archivo solicita con mayor frecuencia.?

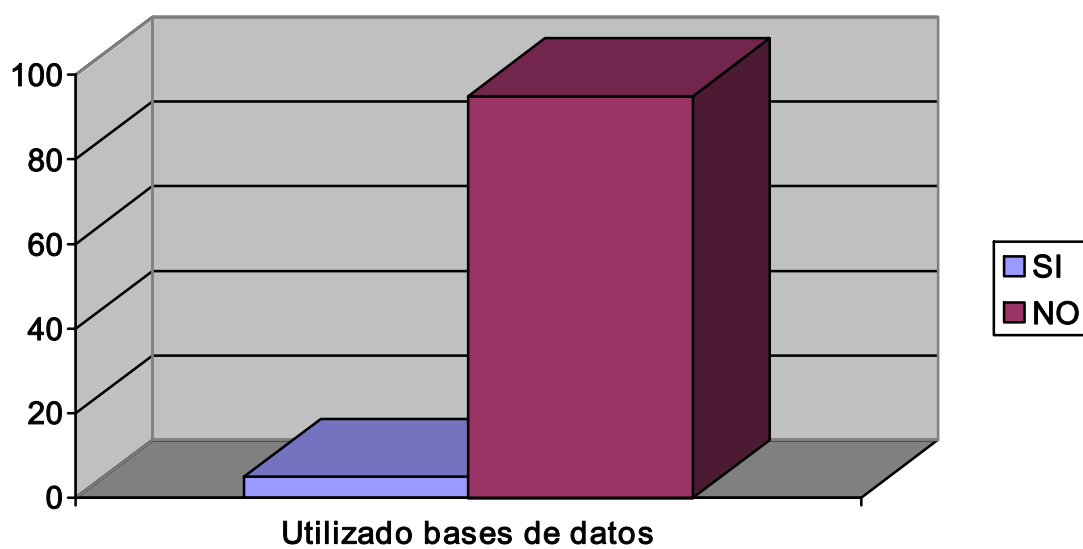
Gráfico N° 3



Fuente: La autora

¿Ha utilizado las bases de datos que posee el archivo de gestión? Porque?

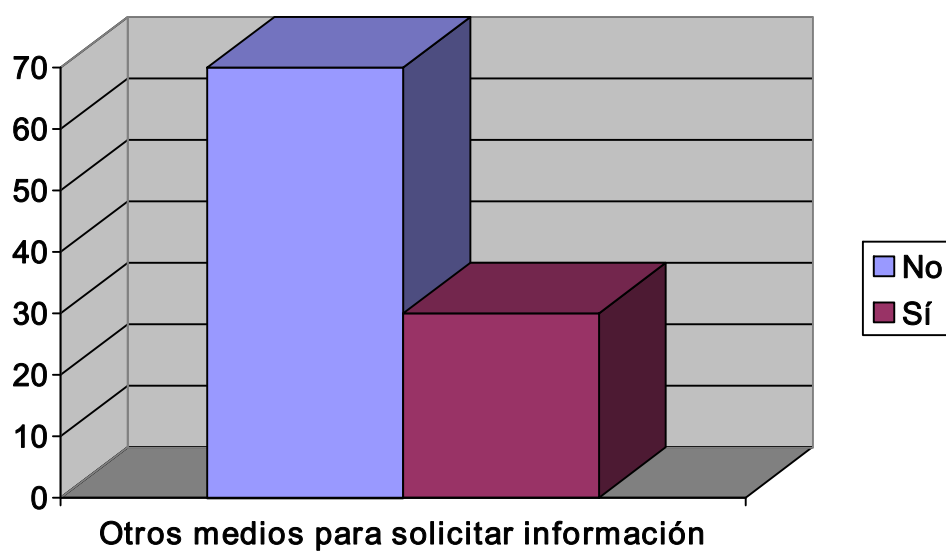
Gráfico N° 4



Fuente: La autora

¿Existen otros medios para conseguir la información que necesita?

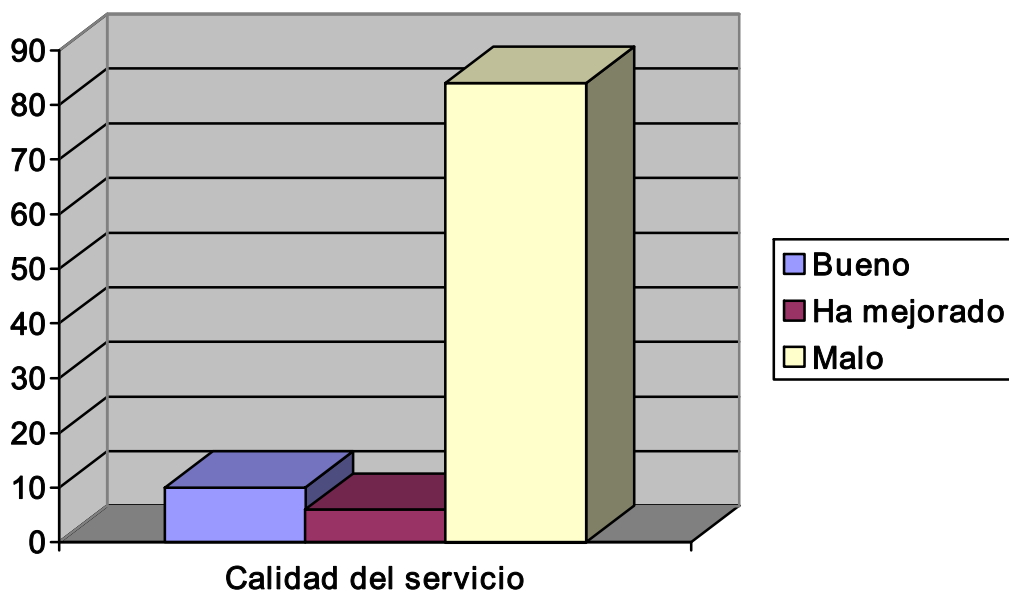
Gráfico N° 5



Fuente: La autora

¿Que opinan acerca de la calidad del servicio?

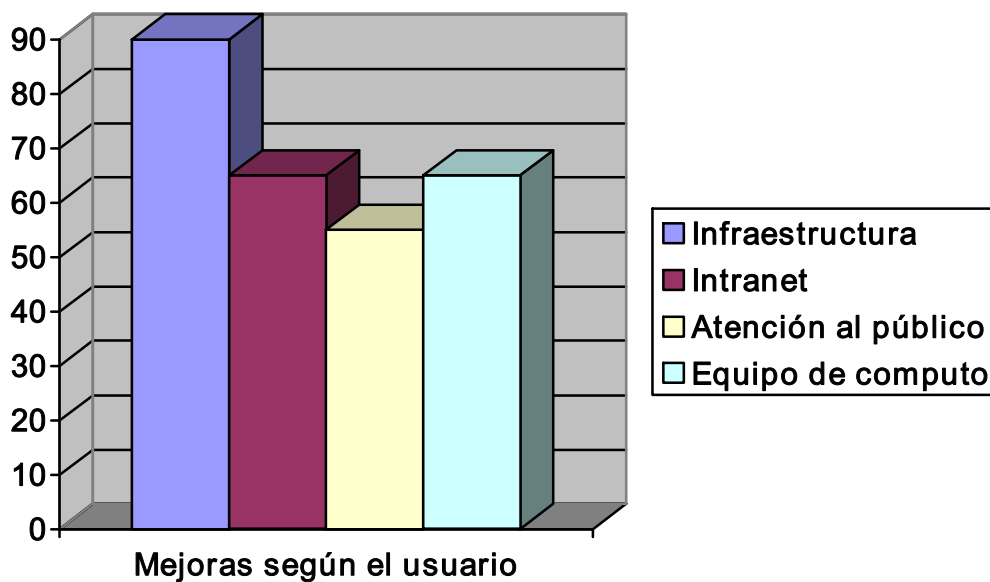
Gráfico N° 6



Fuente: La autora

¿Que mejoras considera que le facilitarían sus necesidades de información?

Gráfico N° 7

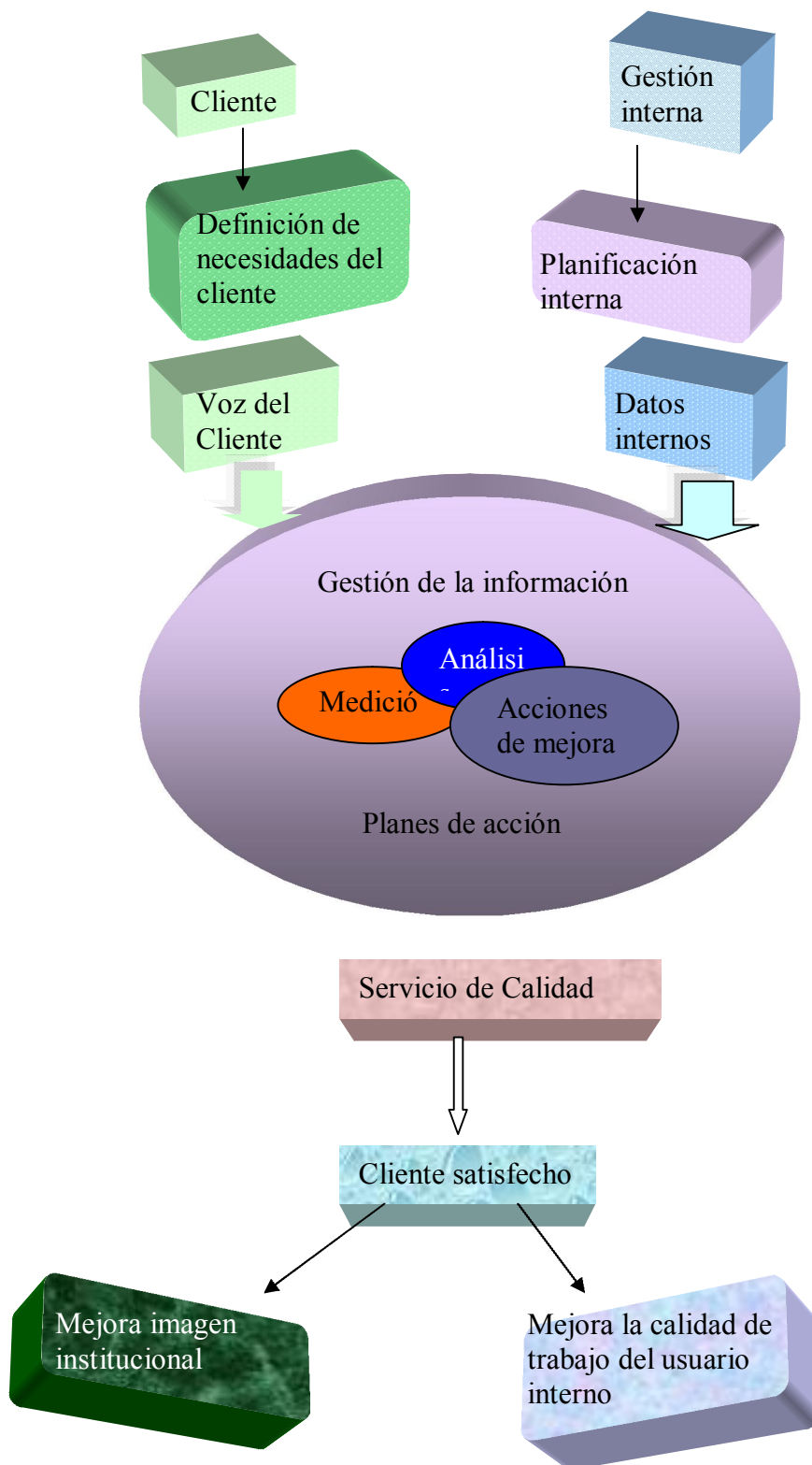


Fuente: La autora

ANEXO 4:

Modelo de aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio al cliente.

Fuente: Natalia Amador Fonseca, Mariana Campabadal Jiménez y Mónica López-Calleja Salazar “Diseño de un Modelo de Aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio al cliente en Amnet. Página 73 con modificaciones de la autora.



Fuentes y bibliografía

<http://eprints.rclis>. Revisado 8 de noviembre 2006. Tema: Servicio de calidad.

<http://www.oepm.es> revisado 8 de noviembre 2006. Tema: Servicio de calidad en archivos.

<http://www.monografias.com> revisado 8 de noviembre 2006. Tema: Administración de la calidad.

http://www.mcs.cl/_disc1/00000023.htm 15 de septiembre 2006 Tema: Servicios en archivos.

<http://www.crue.org/CAU/ponval.htm> 7 de Abril de 2007. Tema: Servicios de calidad.

<http://www.abc.fi.cr/historia.pdf> revisado el 8 de diciembre 2006. Tema: Historia del Sistema Bancario Nacional.

<http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=61#2> revisado el 8 de diciembre 2006. Tema: Calidad en la prestación de servicios.

Abarca Z. Leda María. Rocha P. Cristina. Gestión de la calidad total en los servicios de información de la biblioteca del INCAE. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación, 1997.

Acuna A, Edwin. Et. All. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para Coopevegra R.L., Basado en la serie de normas ISO 9000:2000. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación, 2003.

Amador F, Natalia. Campabadal J, Mariana. López-Calleja S., Mónica. Diseño de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad en la Prestación del servicio al cliente en Amnet. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación, 2004

Berry, L. ¡Un Buen Servicio ya no basta! Grupo editorial norma, Colombia 1995.

Barrantes C. Víctor. Bulgarelli F. Milena. Umaña M. Fiorella. Establecimiento de un programa de calidad para los procesos de auditoría de la contraloría de la Universidad de Costa Rica. Proyecto de graduación, 2007.

Carr, C. La Vanguardia del Servicio al Cliente. 15 claves para satisfacer al cliente. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España, 1992.

Castro A., Silvia. Gonzáles S. Karolina. Miranda A. Cecilia. Villalobos C. Catalina. Propuesta de un modelo de evaluación integral de la calidad en el servicio al cliente: caso cajas plataforma del Banco Costarricense. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación. 1999.

Cordero, Luis. Banca y Desarrollo Económico. Antología. Primera edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 1988.

De Felipe Alcalde Ester, Morillo N. M.atilde, Tostón O. Mercedes. Gestión de la Calidad Total. ISO 9000.El gestor de Archivos como elemento clave. Madrid. 2002.

Directrices para los estudios relativos a los usuarios de la información (versión experimental). París: UNESCO, 1981.

Flores de la Fuente, María Lourdes. Sistema de gestión de calidad para el centro de documentación de ILANUD según la norma ISO 9001:2000. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación, 2006.

García-Morales Huidobro. Gestión de calidad y sistemas de gestión integrada de la documentación en Revista Actas de formadores españoles de documentación automatizada. Vol. IV, Numero 1. España. 1994.

Horovitz, J, Zaratiegui J. Los siete Secretos del Servicio al Cliente. Editorial Pearson Educación. Madrid, España, 2000.

Kerr D. George. Fidelizar clientes en la biblioteca publica. Editorial Fundación Bertelsmann. España, Primera edición, 1997.

Leonard, Berny. Calidad de servicio, una ventaja estratégica. Editorial Días de Santos. 9ª. Madrid. 1989

Martín, W. Guía del Mesero. Como dar calidad en el servicio al cliente. Grupo editorial Iberoamérica S.A. México. 1992.

Martín, W. Servicio de Calidad al cliente: La cortesía en el trabajo. Editorial Trillas, México, 1991.

Ministerio de Hacienda, Dirección de presupuestos. Planificación estratégica en los servicios públicos. Serie guía Metodológica, 1996. Comité interministerial de modernización de la gestión pública.

Moreno J, Daniel. Interpretación de la norma ISO9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas. Primera edición. Editorial Library outsourcing service S.A. de C.V. México, 2005.

Munguia, Rosa. Gestión de calidad en los servicios del centro de documentación e información del INII de la Facultad de Ingeniería. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación. 2004.

Norma INTECO 9004-2. Gestión de la Calidad y Elementos de los sistemas de calidad. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, Agosto, 1993. p 4/31.

Pacheco V, Roberto. Desarrollo de un sistema de control y medición de la calidad de la información en el centro de servicios a empleados de Procter & Gamble. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación. 2001.

Porras S, Fabiola. Diagnostico de la calidad en el servicio al cliente de la sección de ventas directas del departamento de publicidad del periódico La Nación. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación. 1999.

Sanabria G., Carlos Alberto. Modelo para el mejoramiento de la calidad de los procesos de servicio al usuario en el departamento de archivo, investigación y trámite de la Asamblea Legislativa. Universidad de Costa Rica, Proyecto de graduación, 2003.

Sanz C., Elías. "La realización de estudios de usuarios: una necesidad urgente". En Revista General de Información y Documentación. Vol. 3 (1).

Wheat, Barbara. Mills, Chuck. Carnell, Mike . Seis Sigma. Editorial Norma, 20 edición, Bogotá, Colombia.2003