

## Introducción

El presente estudio hace un análisis del programa de captación del Fondo de Beneficio Social de los trabajadores de la Universidad Nacional, el mismo preocupado por el bienestar de sus afiliados y sus familias ha impulsado históricamente una serie de productos y servicios que les satisfacen sus necesidades básicas, como el ahorro y el crédito como una forma de mejorar la calidad de vida.

Actualmente esta oferta de productos y servicios se encuentra ubicada en el Departamento de Productos y Servicios, que incluye las áreas de crédito social y financiero, así como ahorro, este último en las modalidades de deducción por planilla y la captación por ventanilla, con una serie de incentivos como rendimientos con tasas de interés atractivas, etc. Con este estudio se pretende realizar un análisis de la demanda de los actuales servicios de captación que ofrece el Fondo y como mejorarlos para beneficio de nuestros afiliados, fortaleciendo su posicionamiento en la comunidad universitaria.

De acuerdo con las tendencias mundiales de globalización, regionalización, aumento de la competencia, así como la creciente especialización de las empresas y de los productos y servicios que brindan, las organizaciones deben ser capaces de reaccionar y encontrarse preparadas para enfrentar los cambios. Debemos sacar provecho de las ventajas competitivas más que de las ventajas comparativas, poniendo a trabajar un conjunto de factores para crear las oportunidades de crecimiento real.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La nación Lunes 21 de Junio de 1999

El presente estudio se divide por capítulos, hace una presentación del Sistema financiero Costarricense, luego se hace referencia a la estructura, y la caracterización del Fondo de beneficio Social, donde se incluye un análisis de la gestión con el objetivo de elaborar una propuesta del programa de captación.

También, se hace referencia a la metodología que se utilizó para llevar a cabo el estudio, incluyéndose aspectos relativos al tipo de investigación, las fuentes de información primarias y secundarias, los sujetos que dieron información y los instrumentos para la recolección de ésta información.

Se hace un análisis de la problemática, relacionadas con situaciones internas como los programas y proyectos del FBS, con las opiniones de los afiliados de cada sector involucrado.

Finalmente, se elabora una propuesta para fortalecer su posicionamiento en la prestación de servicios que estimulen el ahorro y el bienestar de los afiliados al Fondo y trabajadores de la Universidad Nacional como mercado meta final.

## **Antecedente Y Justificación.**

El interés de estudiar el FBS, surge a partir de condiciones y situaciones específicas que suceden en el entorno en materia económica, comercial y financiera. Los cambios mundiales y nacionales en materia financiera, las nuevas regulaciones y oportunidades de negocios vigentes en Costa Rica, y la gran importancia financiera, administrativa y social que tiene el FONDO en la Universidad Nacional, son razones suficientes para llevar a cabo esta investigación.

La apertura comercial ha propiciado cambios importantes en los negocios financieros. La apertura de las cuentas corrientes, el ingreso al país de bancos privados, el surgimiento de nuevos negocios financieros y de intermediarios financieros, le permite tener nuevas oportunidades de negocios a organizaciones como el FBS. En este entorno, surgen nuevas opciones de captar, administrar y colocar recursos; la necesidad de crédito que tienen los costarricenses, la propensión al consumo y, la presencia de intermediarios financieros constituyen un panorama alentador para hacer nuevos negocios.

Para poder efectivamente hacer negocios, las organizaciones requieren tener una estructura administrativa adecuada, un recurso humano formado y calificado, procesos y procedimientos administrativos funcionales y un servicio al afiliado excelente. Únicamente con las condiciones anteriores, es que las organizaciones pueden competir por los clientes potenciales, ser exitosos en un mercado excesivamente competitivo, y mantenerse en el mercado durante muchos años. Por lo dicho, anteriormente el estudio pretende un análisis de una serie productos y servicios que ofrece el FONDO a sus afiliados.

**CAPITULO I:**  
***MARCO JURIDICO PARA EL***  
***FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES***  
***FINANCIERAS***

## 1.1 El Sistema Financiero Costarricense

Costa Rica se ha desenvuelto en los últimos cincuenta años dentro de dos modelos de desarrollo; el sustitutivo de importaciones y el modelo “hacia fuera” basado en el fomento de las exportaciones. El primero fue reemplazado por el segundo a mediados de los ochenta.<sup>1</sup>

El modelo de sustitución de importaciones se desenvolvía bajo una alta protección, por lo cual necesitaba de medidas directas y rígidas. Los recursos eran asignados a las actividades consideradas prioritarias; se fijaban tasas de interés según se quisiera dirigir el crédito; induciendo el modelo a la represión del sector financiero, pues requería fijar los parámetros de las diferentes variables, para alcanzar los objetivos pretendidos. Entonces, se tuvo un tipo de cambio fijo sobrevaluado, fomentando la importación de los bienes necesarios para el proceso sustitutivo, agravado ello con la existencia de tasas de interés subsidiadas. El nuevo modelo en cambio, se basa en la apertura comercial, exigiendo ello mayor competitividad, por lo que el crédito se debe asignar según la rentabilidad de la actividad y su nivel de competencia en el marco internacional, definiendo esto la asignación de los recursos y el precio de los mismos.

En el contexto anterior se enmarcó el ajuste estructural implementado en Costa Rica y donde no quedó por fuera el sistema financiero, pues dentro de este se le exigió ser ágil, eficiente y responder rápidamente, tanto a los estímulos del mercado interno, como del internacional. Sin embargo, ¿Porqué la necesidad de una respuesta rápida?. La utilización de la nueva estrategia de desarrollo, con el fomento de las exportaciones a la cabeza, requiere de procesos financieros eficientes y rápidos para poder llevar a cabo las diferentes negociaciones, tanto internas como externas, pues la demora significa alto costos en las transacciones

---

<sup>1</sup> Sin embargo, en actualidad la sustitución no se ha realizado de manera total, por lo que ambos modelos subsisten conjuntamente.

que pueden disminuir la competitividad internacional del país. Por otro lado, en este proceso de apertura de la economía se le encargó a los mercados financieros trasladar los recursos hacia las actividades más rentables y eficientes.

Evidentemente, cada modelo de desarrollo implementó un marco regulatorio diferente. Por ello hasta mediados de los ochenta éste se va a caracterizar por ejercer sobre el sistema financiero un gran número de controles represivos. A partir de ahí, se emprendieron una serie de cambios encaminados a transformar la legislación financiera <sup>2</sup> en regulaciones prudenciales, lo cual ha venido a redefinir un nuevo marco legal e institucional.<sup>3</sup>

### **1.1.1 Nacimiento del Banco Central y su Politización**

El Banco Central como ente director del sistema financiero y de la política monetaria, crediticia y cambiaria surge hasta 1950. No obstante, antes de su creación el Banco Nacional de Costa Rica, propiedad del Estado, poseía funciones de banca central. Con las reformas bancarias y monetarias de 1936 el Banco Internacional de Costa Rica pasó a llamarse Banco Nacional de Costa Rica, constituido por tres departamentos independientes: el emisor, el comercial y el hipotecario. El departamento emisor en 1950 pasaría a constituirse en el Banco Central de Costa Rica mediante la separación “jurídica, administrativa financiera y funcional” del Banco Nacional.

Se creó entonces el Banco Central como ente descentralizado, institución autónoma de carácter público, con autonomía tanto funcional como administrativa,

---

<sup>2</sup> Si bien en el ámbito internacional se le denomina derecho financiero a aquellas regulaciones relacionadas con las finanzas públicas, en los últimos años se ha generalizado ese concepto para designar las normas y principios que gobiernan la intermediación financiera y todas las actividades conexas. Ello deja entre ver como el concepto de Derecho bancario ha caído en desuso por lo limitado de su extensión, pues en la actualidad, sistema financiero no se puede considerar sinónimo de sistema bancario.

<sup>3</sup> Los artículos 28 y 46 de la Constitución Política garantizan la libertad de comercio y le permiten al sector privado realizar todo aquello no prohibido por ley (principio de autonomía de la voluntad); sin embargo, este no podrá implementar acciones que perjudiquen a terceros, por tanto, las regulaciones sobre el sistema financiero surgen como protección al público de posibles malas prácticas realizadas por los intermediarios, donde están en juego recursos de terceros.

lo cual le otorgaba independencia en las políticas de gobierno y administración, según los artículos 1 y 2 de la ley Orgánica del Banco Central (LOBC) y 188 y 189 de la Constitución Política. Como se aprecia, el ente emisor gozaría de total autonomía del Poder Ejecutivo y, por tanto, no se vería afectado por influencias políticas. No obstante, la constitución de la junta directiva (art.22 LOBC) muestra todo lo contrario, al estar conformada por el ministro de economía y hacienda y 6 personas de reconocidos conocimientos bancarios, elegidos por Consejo de Gobierno. Si bien en un principio, los directivos del Banco Central (y de los bancos estatales) fueron elegidos por consejo de ternas presentadas por diferentes grupos empresariales y asociativos, ello no significó que el Poder ejecutivo no influyera directamente en los nombramientos, como así lo hizo (cf. Brenes 1990), y por ende, las decisiones sobre el sistema financiero se impregnaron de criterios políticos.

La autonomía bancaria recibió su primer golpe jurídico con la ley #4123 del 31 de Mayo de 1968, a través de la cual se reformaron los artículos 188 y 189 de la Constitución Política, eliminando la libertad en materia de gobierno para las instituciones autónomas y dejándoles únicamente independencia en materia administrativa. Esta reforma fue el principio para transformar a los entes autónomos en extensiones del gobierno.

La ley #4646 del 7 de Octubre de 1970 (la llamada ley 4-3), reafirma la reforma constitucional de 1968, suprimiéndose del artículo 2 de la LOBC la independencia en materia de gobierno, incluyéndose además, que debía actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo, junto a la obligación “de coadyuvar al logro de las metas del Plan Nacional de Desarrollo”(introducido en el artículo 1)y “evitar la inactividad de los medios de producción cuando esta sea causada por falta de crédito oportuno”(introducido en el artículo 4).

La composición de la junta directiva cambia a la siguiente estructura: Ministro de Hacienda, Director de la Oficina de Planificación (OFIPLAN) y 5

personas de reconocida experiencia bancaria. El aspecto por el cual se le llamó “ley 4-3” se encuentra en el Transitorio I. En éste se determinó que las juntas directivas de las instituciones descentralizadas se conformarían de 4 delegados elegidos por el Consejo de Gobierno, y los otros 3, serían seleccionados de ternas presentadas por segunda fuerza política (Partido Unión Nacional en aquel momento).<sup>1</sup>

El poder Ejecutivo pasa a tener el control pleno de las juntas directivas con la ley de presidencias ejecutivas (ley #5507 del 19 de abril de 1974), pues se establece un presidente ejecutivo para cada institución descentralizada, nombrado por el Consejo de Gobierno. Para el caso del Banco Central la presente ley varió la conformación de la junta directiva: Ministro de Hacienda, Ministro de Economía, Industria y Comercio, Director de la Oficina de Planificación y 4 representantes escogidos por Consejo de Gobierno, de los cuales 2 se elegirían de ternas representadas por los bancos del Estado y los otros 2, debían ser personas con conocimiento en materia de banca central, de donde se elegiría el Presidente Ejecutivo por parte de la junta directiva.<sup>1</sup> Evidentemente, esto iba a pro del modelo de desarrollo implementado desde finales de los sesenta en el país, buscando concordancia entre la dirección del crédito, el plan nacional de desarrollo y las decisiones del gobierno.<sup>2</sup>

Así lo anterior muestra como la influencia política fue cada vez mayor dentro de la autoridad monetaria,<sup>3</sup> transformándose éste en un apéndice del Poder Ejecutivo y, por tanto, llevando a cabo sus funciones según perspectivas, influencias e intereses políticos, y no basadas en la racionalidad económica (cf.

---

<sup>1</sup> Cabe destacar que con ésta ley se eliminaron los redescuentos para los bancos privados, pues desde 1953 eran de acceso para todos los bancos comerciales. Así, se establece la exclusividad para los estatales.

<sup>1</sup> Por simple mayoría.

<sup>2</sup> Sin embargo, no se puede dejar de lado cierto interés de los políticos para crear pequeños “feudos”, necesarios para ser repartidos tras las contiendas electorales.

<sup>3</sup> Existen diferentes portillos que le han permitido al Poder Ejecutivo influir en sus funciones y actividades (cf. Jiménez 1986 y Romero 1984). Por otra parte, muestra la falsedad de la existencia jurídica de entidades con

Zúñiga 1993), lo cual da algunas pistas sobre los orígenes de la represión financiera en el país. Empero, no se puede hacer a un lado la concepción de Estado existente en esos años, enmarcada en el modelo de desarrollo que la mayoría de los países latinoamericanos ejecutaban, donde la intervención estatal era la regla.

El Banco Central de Costa Rica es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que forma parte del Sistema Bancario Nacional. Se encuentra bajo la supervisión de la Contraloría General de la República.

Sus objetivos principales son mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional, así como su conversión con otras monedas. Además entre otros objetivos tiene:

a) Promover el ordenado desarrollo de la economía nacional para lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación.

b) Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales para el logro de la estabilidad económica general.

c) Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo<sup>1</sup>.

---

autonomía administrativa, con excepción del ente universitario y el municipal (Romero 1981), aspecto no corregido en la legislación actual.

<sup>1</sup> Tomado casi al pie de la letra de Poder Legislativo." **Ley N° 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica**", San José . 1995. Capítulo 1º , Artículo 2. Pág.1.

El Banco Central de Costa Rica tiene de acuerdo con su ley orgánica (artículo N° 3) una serie de funciones relevantes para el sistema financiero, entre las que destacan:

- a) Definición y manejo de la política monetaria y cambiaria.
- b) La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.
- c) La emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional.
- d) La determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional.
- e) El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.

Con todo lo anterior el Banco Central queda facultado para intervenir en las tasas de interés del mercado, a través de emisión y control del medio circulante, además de intervenir en las políticas de crédito como director del Sistema Bancario Nacional y guardian de los intereses económicos del país. Al dársele el objetivo de promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo, queda llamado a vigilar a los intermediarios financieros y el correcto flujo de los recursos.

### **1.1.2 La Asociación Bancaria Costarricense**

La Asociación Bancaria Costarricense (ABC) se constituyó en diciembre de 1983, producto de la iniciativa de un grupo de Bancos Privados y Sociedades

financieras, quienes percibieron la necesidad de crear un organismo que velara, por los intereses del Sector Financiero Nacional, de manera permanente.

Los deseos de asociarse, sin fines de lucro y con un especial interés de fomentar y vigilar la actividad bancaria, fue compartido por el Banco Agroindustrial y de Exportaciones, S.A., Banco Costarricense de la Cooperación, S.A., Banco de la Construcción, S.A., Banco del Comercio, S.A., Banco de Santander, S.A., Banco Interfín, S.A., Banco de América, S.A., B.C.T. de Finanzas, S.A., Corporación Costarricense de Financiamiento Industrial, S.A., y Divisas de Centroamérica S.A., los cuales se constituyeron en las diez entidades fundadoras de la ABC.

Las pautas iniciales, de conformidad con las políticas de la nueva Organización, las dio el Lic. Ernesto Rohrmoser García, en calidad de primer Presidente de la Junta Directiva de la Asociación.

Los primeros esfuerzos se orientaron hacia el fortalecimiento de la ABC como órgano gremial y la definición de las necesidades de los asociados, con el propósito de buscar soluciones. Al cabo de dos años de labor, la ABC logró ubicarse en una importante posición dentro del Sector Financiero Nacional, mediante una activa participación, junto con el Banco Central de Costa Rica, en la elaboración de los Programas Crediticios de 1985 y 1986. Asimismo, contribuyó con la Autoridad Monetaria en el desarrollo de un Sistema Integrado de Información y de una Oficina de Control de Precios Internacionales.

Con el incremento del número de entidades miembros, la Asociación sintió la imperativa necesidad de estrechar, aún más, sus relaciones con los organismos internacionales, a fin de desarrollar programas de capacitación bancaria; crear un Fondo de Garantías para los inversionistas de los Bancos Privados y establecer un mercado intercambiario de dinero.

En relación con el Fondo de Garantía, la ABC logró en 1985 concretar sus esfuerzos al dar contenido económico a ese proyecto. El Fondo se constituyó con recursos provenientes de la utilización de líneas de crédito otorgadas por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y reguladas por el Banco Central; con aportes de los entes del Sistema Bancario Nacional y donaciones. La Asociación, durante dieciséis años, ha cumplido un papel esencial en el diseño de políticas de desarrollo y estabilidad del Sistema Bancario Nacional, producto de una labor seria y responsable.

Al iniciar un nuevo milenio, la Asociación Bancaria Costarricense, considerando que las organizaciones gremiales no pueden permanecer al margen de las nuevas corrientes de cambio y consciente de la necesidad de efectuar una labor integral, que no se circunscriba al giro bancario, asumió la representación de los Grupos Financieros, lo cual le ha permitido crecer, tanto como el Sistema mismo, consiguiendo la especialización en diversas áreas como pensiones, mercado de valores, operación de tarjetas de crédito, arrendamiento entre otros; logrando una posición consolidada como órgano gremial, en el Sector Financiero Costarricense.

El concepto de integración seguirá marcando la pauta de la actividad gremial de la ABC, por cuanto las barreras naturales y conceptuales del proceso de consolidación, en el que se encuentra inmerso el Sistema Financiero Nacional, podrán removerse sólo mediante una visión armonizada. La Asociación, dieciséis años después, con la madurez y la satisfacción que depara el deber cumplido, da un giro trascendental en su accionar para asumir un nuevo reto: el representar los intereses de los Grupos Financieros Costarricenses.

### **1.1.3 LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS (SUGEF)**

#### ***1.1.3.1. Generalidades***

La Superintendencia General de Entidades Financieras -SUGEF-, es un órgano de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica, creado por la Ley 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, con el propósito de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables para los casos específicos que se abordan.

Están sujetos a la fiscalización de la SUGEF y a las potestades de control monetario del Banco Central de Costa Rica los bancos comerciales públicos y privados, las empresas financieras no bancarias, organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, mutuales de ahorro y préstamo y casas de cambio, así como toda otra entidad autorizada por ley para realizar intermediación financiera o participar en el mercado cambiario.

#### ***1.1.3.2. Estructura Organizacional***

La Superintendencia está dirigida por un Consejo Directivo integrado por el Superintendente General, quien preside las sesiones, dos miembros de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y dos personas ajenas a esa Junta Directiva pero nombradas por ella. El superior jerárquico de la Superintendencia es el Superintendente General quien, en su ausencia, es sustituido por el

Intendente General. Ambos funcionarios son designados por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica por un período de seis años y pueden ser reelegidos.

La Superintendencia está formada por cinco Direcciones Generales y un Departamento de Informática, cuyas responsabilidades principales son las de dirigir las actividades y tareas asignadas a su esfera de acción, transmitir al personal a su cargo las directrices y las políticas generales que emanan del máximo jerarca de la Institución, servir de filtro técnico especializado para que los trabajos que debe aprobar y suscribir el Superintendente General reúnan las condiciones de calidad, cobertura y presentación adecuados y asesorar al Superintendente General en materias de su especialidad.

Las Direcciones Generales que conforman la SUGEF son las siguientes: Inspección de Bancos, Inspección de Instituciones Financieras no Bancarias, Análisis Financiero, Asesoría Jurídica y Administrativa.

La Dirección General de Inspección de Bancos está formada por dos departamentos: Inspección de Bancos Privados y Grupos Financieros e Inspección de Bancos Públicos.

La Dirección General de Instituciones Financieras no Bancarias tiene a su cargo dos departamentos, el de Inspección de Instituciones Financieras no Bancarias y el de Inspección de Cooperativas.

Las Direcciones Generales de Inspección, tanto de Bancos como de Instituciones no Bancarias, se encargan fundamentalmente de las inspecciones "in situ" de las entidades financieras sujetas a supervisión.

La Dirección General de Análisis Financiero se encuentra conformada por tres

departamentos: Análisis Financiero de Bancos, Intermediarios Financieros no Bancarios y Servicios Técnicos.

La Dirección General Administrativa cuenta con el Departamento de Servicios Administrativos y el Departamento de Recursos Humanos.

La Dirección de Asesoría Jurídica responde a su naturaleza de asesoría legal para toda la SUGEF.

El Departamento de Informática tiene a su cargo dos secciones denominadas Soporte Técnico y Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas.

### ***1.1.3.3. El Nuevo Enfoque de Supervisión SUGEF Basado en Riesgos***

Con el fin de ejercer una supervisión preventiva mediante un proceso continuo de valoración de la prudencia con que las entidades fiscalizadas administran los riesgos, la SUGEF diseñó un enfoque de supervisión con base en conceptos modernos de fiscalización tales como auto-control y autorregulación, supervisión preventiva, supervisión basada en riesgos, evaluación de procesos y estrategia de supervisión, el cual, integra las actividades tradicionales de análisis financiero y fiscalización en un concepto global y complementario que da continuidad a la función fiscalizadora de la SUGEF.

Asimismo y en vista de que la tendencia internacional dirige la supervisión integral y los requerimientos de autocontrol por parte de las entidades individuales a los aspectos cualitativos de la "gestión", las actividades de supervisión incluyen análisis financieros objetivos y visitas de supervisión cualitativas que validan la administración de riesgos y la confiabilidad de la información recibida en la Superintendencia.

El enfoque reconoce que parte del negocio bancario requiere asumir cierto nivel de riesgo, por lo que es importante evaluar los riesgos y establecer el impacto en las utilidades y patrimonio de las entidades fiscalizadas. Se evalúan, además, los métodos que utilizan estas entidades para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos. Así, con base en los resultados obtenidos, se elabora la estrategia de supervisión, la cual describe actividades de supervisión en el corto plazo, enfocadas a aquellas áreas de riesgo que requieran seguimiento.

Con el propósito de establecer uniformidad en las labores de supervisión y los lineamientos generales que se aplicarán con este nuevo enfoque, se elaboraron, conjuntamente con una firma consultora, nuevas herramientas que, además de uniformar, dan consistencia, orientan y facilitan el proceso de supervisión de las entidades financieras.

#### **1.1.3.4. Logros Alcanzados**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 119 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la SUGEF orientó sus actividades en procura de mantener la estabilidad, solidez y eficiencia en el funcionamiento del sistema financiero nacional. A continuación se señalan los principales logros alcanzados durante 1997:

Con base en el artículo 128 de la Ley 7558 antes referida, la SUGEF emitió las siguientes disposiciones que le permiten, dentro del nuevo enfoque de supervisión, detectar situaciones de riesgo en que puedan incurrir las entidades supervisadas.

a. "Normas Generales para Definir y Calcular el Patrimonio"

Permiten definir las partidas que componen el patrimonio no redimible, dividido en un capital primario y un capital suplementario, de conformidad con los

lineamientos internacionales establecidos por el Comité de Basilea. Este rubro forma parte del numerador del índice de "Suficiencia Patrimonial" de las entidades supervisadas.

a1."Normas para Establecer la Suficiencia Patrimonial de las Entidades Fiscalizadas por la SUGEF".

Esta normativa es importante para la supervisión prudencial, por cuanto permite determinar la cobertura que tiene el patrimonio no redimible sobre los activos ponderados por riesgo según corresponde a cada caso en especial.

a2."Reglamento para Juzgar la Situación Económica Financiera de las Entidades Fiscalizadas"

Este reglamento permite clasificar a los entes supervisados en cuatro categorías, a saber: entidades normales y entidades con irregularidad de grado uno, entidades con irregularidad de grado dos y entidades con irregularidad de grado tres, de conformidad con lo estipulado en el artículo 136, incisos c) y d) de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. El que una entidad supervisada se determine en algún grado de irregularidad, faculta a esta Superintendencia a solicitar planes de saneamiento en aras de obtener un sistema financiero más sano.

b. Se realizaron estudios en las entidades supervisadas con el propósito de cubrir aspectos como evaluación de riesgos de los activos, aumentos y disminuciones de capital, estimaciones y provisiones de activos y pasivos, y cumplimiento de disposiciones dictadas por la SUGEF y el Banco Central de Costa Rica. En los bancos estatales y bancos creados por ley especial, se realizaron un total de dieciocho visitas de inspección "in situ", diez de las cuales correspondieron a visitas anuales de supervisión y ocho a visitas de seguimiento. Dentro de éstas

últimas, se encuentran las realizadas en los bancos estatales y en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal mediante la supervisión residente.

Como parte de la supervisión de bancos privados se realizaron sesenta y una visitas de inspección "in situ", veintidós de las cuales correspondieron a visitas anuales de supervisión y treinta y nueve a visitas de seguimiento.

En las empresas financieras no bancarias se realizaron treinta y tres visitas de inspección "in situ", diecinueve de las cuales correspondieron a visitas anuales de supervisión y catorce a visitas de seguimiento.

En las entidades cooperativas se realizaron setenta y ocho visitas de supervisión "in situ", veintinueve de visitas anuales de supervisión y cuarenta y nueve visitas de seguimiento de las acciones derivadas de las funciones de supervisión.

c. Se creó la Unidad de Riesgo Global, cuyo trabajo a lo largo de 1997 permitió a los departamentos del área de análisis financiero, tener un mejor conocimiento de los efectos que producen en el Sistema Financiero Nacional las medidas monetarias adoptadas por el Banco Central de Costa Rica. Dicha unidad facilitó el análisis y la detección de debilidades en los sectores financieros, con el propósito de prevenir riesgos sistémicos.

d. Se incorporó al Departamento de Inspección de Bancos Privados y Grupos Financieros la Sección de Operaciones Especiales, cuyo objetivo es realizar investigaciones particulares de operaciones en el sistema financiero y dar seguimiento a los avances del convenio suscrito entre los bancos comerciales del Estado, el Banco Central de Costa Rica y el Gobierno de la República.

e. Se creó una unidad que tiene a su cargo la supervisión de grupos financieros.

f. Se coordinó con el Banco Hipotecario de la Vivienda, como órgano de supervisión auxiliar de esta Superintendencia, la fiscalización de todas aquellas entidades autorizadas para operar en el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.

g. Se aprobó un nuevo formato para el Boletín Financiero Trimestral, el cual contiene información más detallada sobre la evolución y situación económica y financiera de las entidades supervisadas, los balances de situación y estados de resultados trimestrales. En dicho boletín los balances contienen un mayor desglose por cuentas, se presentan los principales grupos de indicadores financieros, y se muestra en forma pormenorizada el estado del servicio de las colocaciones. Asimismo, ante solicitudes de los usuarios, se suministra información económica y financiera y se incorpora normativa e información general.

h. Luego de efectuar los estudios correspondientes, se incorporaron a la supervisión de la SUGEF seis cooperativas de ahorro y crédito cuyo nivel de activos supera los ₡200.0 millones, de conformidad con el artículo 21 de la Sesión 19-96, efectuada por el Consejo Directivo de la SUGEF el 27 de junio de 1996.

i. La Superintendencia, en cumplimiento del Artículo 156 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, realizó doscientos treinta y un (231) estudios en el Registro Público sobre personas jurídicas, a fin de obtener información acerca de la actividad a la que se dedican, y se llevaron a cabo "visitas oculares" a efecto de establecer su ubicación real. Además, en el año se efectuaron veinticinco visitas de verificación de actividades de personas físicas y jurídicas en diferentes lugares del territorio nacional.

j. El área Administrativa aportó su concurso y apoyó los esfuerzos para que la

SUGEF hiciera realidad el proyecto de crear un nuevo modelo de supervisión prudencial basado en el control y la administración de los riesgos, así como procurar que todo el personal de las áreas técnicas se capacitara adecuadamente para la aplicación de ese nuevo enfoque.

En cumplimiento de lo establecido en el literal a) del artículo 128 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558, se contrató una consultoría con una firma internacional, para proveer a la Superintendencia de las herramientas administrativas indispensables para impulsar y apoyar, desde todo punto de vista, los esfuerzos de modernización y alcanzar las metas de excelencia previstas en el Plan Estratégico Institucional.

Como productos de esa consultoría pueden citarse el "Manual de organización, funciones y responsabilidades", el "Manual de clasificación, perfiles y valoración de puestos", las "Políticas y normas internas para el reclutamiento y selección de personal", "La inducción", "La evaluación del desempeño" y el "Régimen de remuneración y compensación".

k. El área de Asesoría Jurídica atendió trescientas cuarenta y cinco consultas de carácter legal presentadas por las distintas unidades de la SUGEF, preparó y dio respuesta a ciento veintiocho asuntos presentados por las entidades fiscalizadas ante el Despacho de la Superintendencia General, atendió siete mandamientos judiciales y estuvo en presencia en veintisiete asuntos de carácter judicial.

L. Los principales logros del área informática estuvieron, en términos generales, relacionados con su administración, con la contratación de bienes y servicios contemplados en el Plan Estratégico Informático por desarrollar en 1998, y con labores de mantenimiento, soporte y capacitación respectiva a los sujetos involucrados.

#### **1.1.4 CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISION DEL SISTEMA FINANCIERO (CONASSIF)**

Nacida bajo la Ley 7723 tiene por objetivo la supervisión del sistema financiero, para lo cual dirigirá los esfuerzos de la SUGEF, la SUGEVAL y la SUPEN. Esta formado por cinco miembros que no sean funcionarios públicos, el Ministerio de Hacienda y el presidente del BCCR. Entre sus funciones más importantes tenemos<sup>1</sup> :

- a) Nombrar a los superintendentes de las intendencias a su cargo
- b) Dictar los actos de autorización, suspensión, intervención y revocación del funcionamiento de los sujetos fiscalizados y de la realización de oferta pública.
- c) Conocer en apelación las medidas de precautorias y sanciones que imponga el superintendente, así como los recursos en alzada que interpongan contra los actos que dicten las superintendencias, con lo que se agotará la vía administrativa.
- d) Resolver los conflictos de competencia que se presenten entre las superintendencias.

---

<sup>1</sup> Tomado de la Ley 7732. Artículo 171. La Gaceta, 27 de enero 1998.

## **1.1.5 CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA**

### **1.5.1 Creación de la Contraloría General de la República**

En el título XIII, capítulo II de la Constitución Política de Costa Rica, se incluye la creación de la Contraloría General de la República. El artículo 183 de este documento la define como un órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública, con absoluta independencia funcional y administrativa en relación con otros poderes del Estado, con facultad para intervenir toda entidad pública.

El mismo artículo señala que la Contraloría está a cargo de un Contralor y un Subcontralor, nombrados por la Asamblea Legislativa por un período de ocho años, pudiendo ser reelectos indefinidamente y gozan de las inmunidades y prerrogativas de los miembros de los Supremos Poderes. Estos funcionarios responden ante la Asamblea Legislativa por el cumplimiento de sus funciones y pueden ser removidos por ella, mediante la votación no menor de las dos terceras partes del total de sus miembros.

Además el artículo 184 de la Constitución, establece las atribuciones y deberes de la Contraloría, los cuales se transcriben seguidamente:

1-Fiscalizar la ejecución y liquidación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República./No se emitirá ninguna orden de pago contra los fondos del Estado sino cuando el gasto respectivo haya sido visado por la

Contraloría; ni constituirá obligación para el Estado la que no haya sido refrendada por ella.

2-Examinar, aprobar o improbar los presupuestos de las municipalidades e instituciones autónomas, y fiscalizar su ejecución y liquidación.

3-Enviar anualmente a la Asamblea Legislativa, en su primera sesión ordinaria, una memoria del movimiento correspondiente al año económico anterior, con detalle de las labores del Contralor y exposición de las opiniones y sugerencias que este considere necesarias para el mejor manejo de los fondos públicos

4-Examinar, glosar y fenecer las cuentas de las instituciones del Estado y de los funcionarios públicos

5-Las demás que esta Constitución o las leyes le asignen.

Debe indicarse que los artículos 179, 181 y 189 de la Constitución le asignan a la Contraloría funciones relacionadas con la aprobación, modificación y liquidación de presupuestos del Poder Ejecutivo.

Mediante la Ley N°1252 del 23 de diciembre de 1950 que empezó a regir el 1 de enero de 1951, se emite la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, ley que dio vida jurídica a la Institución. Esta ley fue sustituida por la ley 7428 del 7 de setiembre del mismo año, en dicha ley se señalan los objetivos, funciones, atribuciones, procedimientos y organización de la CGR.

Comienza sus funciones la Contraloría General de la República con un presupuesto de ¢300.000 y bajo la dirección del Sr. Amadeo Quirós Blanco y del señor Rodolfo Castaing Castro como Contralor General y Subcontralor General de la República, respectivamente.

La Ley Orgánica, la Ley de la Administración Financiera de la República emitida en 1951 y la Constitución Política de 1949, formaban el principal marco legal del Organo Contralor.

Posteriormente se agregarían a estas leyes, entre muchas otras, la Ley General de la Administración Pública y el Reglamento de la Contratación Administrativa.

### **1.5.2 Visión**

Promoveremos una gestión efectiva y transparente en el manejo de la hacienda pública, para facilitar el bienestar de la sociedad costarricense, por medio de una actuación en donde la excelencia y oportunidad, la agilidad y la técnica y la justicia y el sentido de servicio, constituyan pilares fundamentales en la consecución de sus cometidos superiores de fiscalización y control.

### **1.5.3 Misión**

Somos el órgano de fiscalización superior de la hacienda pública que le permite a la sociedad costarricense conocer qué hacen los gobernantes y los funcionarios públicos, con el mandato que les ha otorgado para el manejo de los recursos públicos al amparo del régimen democrático.

### **1.5.4 Características y valores**

- ***Integridad***

Implica ética, responsabilidad, honradez, discreción, transparencia e independencia de criterio.

- ***Lealtad***

Refleja identificación y compromiso con la misión/visión; características, valores y objetivos institucionales; dedicación y orgullo de pertenencia.

- ***Justicia***

Capacidad que permite mediante las relaciones cotidianas, diálogos, negociaciones, y acuerdos, dar a cada persona lo que corresponde.

- ***Respeto***

Capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo.

- ***Excelencia***

Manifiesta profesionalismo, adiestramiento técnico y capacitación, calidad, actualización constante y productividad.

- ***Innovación***

Resulta de la iniciativa, creatividad y espontaneidad; apertura al cambio; asunción de retos, identificación y aprovechamiento oportunidades; y la actualización sistemática de tecnologías de información, metodologías y otras herramientas utilizadas como medio para lograr resultados efectivos.

- ***Liderazgo***

Contempla un estilo de gestión estratégicamente situacional, facultador, proactivo, simbiótico y que genera valor agregado a la organización. A su vez, motiva y amalgama al personal; lo guía y compromete a satisfacer los objetivos de la organización, y lo estimula a compartir con los restantes miembros del equipo aspiraciones y metas claras, en un marco de credibilidad, confianza, respeto y flexibilidad.

- ***Coordinación***

Brinda coherencia, cooperación y adecuada comunicación con los elementos internos y con las otras instituciones que conforman el sistema nacional de control superior.

- ***Motivación***

Estímulo para la acción proactiva del recurso humano; identificación y compromiso con la misión/visión, y logro de los objetivos institucionales.

- ***Servicio al usuario***

Otorga un servicio oportuno y de alta calidad para generar un producto de alto valor agregado a la sociedad. Implica estar cerca de la comunidad, procurando integrar la organización con el entorno, para lograr una adecuada sensibilidad con la problemática social.

- ***Trabajo en equipos autodirigidos***

Involucra cohesión; transparencia en la comunicación interdisciplinaria; fortalece la capacidad para la toma de decisiones; propicia la asunción de riesgos para convertirlos en oportunidades; mejora el desempeño y productividad; fortalece y promueve la identificación y compromiso con la misión y la visión; y facilita el logro de los objetivos propuestos.

### **1.5.5 Conceptos Importantes Relacionados con la Fiscalización**

- ***Hacienda Pública***

- Organización formada por los entes y órganos públicos, incluyendo los no estatales, propietarios o encargados, por cualquier título, de la administración del patrimonio público; salvo la contribución obrero patronal que es de naturaleza pública. (Art. 8 L.O.C.G.R.)

- ***Fondos públicos***

Son los recursos, valores, bienes y derechos propiedad del Estado, de órganos, de empresas o de entes públicos. (Art. 9 L.O.C.G.R.)

- ***Control previo***

Presupone que se interviene activamente en la ejecución del presupuesto y en la tramitación de los documentos respectivos. Tal control solo lo puede ejercer la Contraloría sobre los Organismos del Sector Centralizado.

- ***Control posterior***

El control posterior se entiende como aquel que se realiza luego de haberse efectuado el gasto, este control sí es posible realizarlo, tanto para las Instituciones Centralizadas como para las Descentralizadas. De lo anterior se infiere que el control que tiene la Contraloría sobre los Organismos Descentralizados, es únicamente a través de auditorías que cada cierto tiempo se verifican en esas instituciones.

#### **1.1.6. Posición fiscal del Fondo de Beneficio Social**

Al establecer su forma actual el FONDO , uno de los asuntos que se planteo fueron los costos de operación. El pago de impuestos repercute sobre estos. Para solventar el problema de la personalidad jurídica y el pago de impuestos, en 1981 al negociarse la II Convención Colectiva, se acordó la adscripción del FONDO a la UNA. Con el propósito de que el FONDO pudiera hacer sus compras a través de la universidad, para gozar de las exenciones fiscales que por ley posee la UNA y que operara a través de la caja de la UNA, debido a que el FONDO no tenía personalidad jurídica. Ninguno de los dos mecanismos funcionó. En 1985 el FONDO adquirió la personalidad jurídica (Ley N° 6995) se resolvió lo concerniente a la personalidad jurídica pero no lo de la exención positiva.

A pesar de que la ley de personalidad jurídica del Fondo de Beneficio Social (anterior y vigente) no exime al FONDO del pago de impuestos, la exención se dió por acto administrativo. El Lic. Edgar Salas Dobles, Director General de tributación Directa, en ejercicio de las facultades que le otorgaba la Ley de Impuesto Sobre la Renta y por el régimen de privilegios fiscales establecido en el artículo 3º inciso ch. de la Ley de Impuesto Sobre la Renta N° 7092 del 24 de marzo de 1988, mediante

oficio 1.893 del 6 de diciembre de 1989, estableció que "...al ser su Representado un Fondo de Beneficio Social en Bienestar de sus asociados se encuentra exento del tributo de mérito".

Sin embargo, Tributación Directa en auditorías que realizó en los años de 1994 a 1998, tasó de oficio el impuesto sobre la renta y otros que el Fondo sustentado en esas excenciones, no pagaba.

## **1.2. La Universidad Nacional Y El Fondo de Beneficio Social**

### **1.2.1. Reseña Histórica de la Universidad Nacional**

La Universidad Nacional fue establecida el 15 de febrero de 1973, con cédula jurídica No. 4-000-042150-14; por integrantes de la comisión Ad-hoc, mediante ley No. 5182, iniciaron la fecunda tarea de construir una universidad nueva en Costa Rica: "La Universidad Nacional", la cual es una institución autónoma de educación superior de la República de Costa Rica, de carácter científico y educativo, sin fines de lucro.

La misión histórica de la Universidad Nacional es la búsqueda permanente de nuevos horizontes para el conocimiento y la formación de nuevos profesionales que contribuyan con su quehacer a la transformación de la sociedad costarricense hacia planos superiores de bienestar social y libertad.

Además busca contribuir a crear una conciencia crítica y creativa de la sociedad promoviendo el desarrollo humano integral autónomo, sostenible y equilibrado, dentro del marco del respeto a los derechos humanos en la búsqueda del bienestar integral.

De esta forma la Universidad Nacional como organismo vivo, considera a la democracia como una forma de convivencia humana que le permite a los individuos realizarse integralmente.

## 1.2.2 CONTRALORIA UNIVERSITARIA

La I Convención Colectiva no tuvo ninguna previsión en materia de fiscalización y supervisión, salvo en lo que se refería al fondo de vivienda, que se ponía bajo la supervisión de la Junta de Relaciones Laborales. Probablemente se debía a que la Junta Directiva del Fondo debía estar compuesta por cinco miembros del Consejo Universitario (órgano carente de controles políticos), y como la Auditoría de la Universidad dependía del Consejo Universitario, no se consideraba necesario hacer previsiones en materia de supervisión.<sup>1</sup>

Es en la II Convención Colectiva (1981), en su artículo 97 donde se establecen auditorías anuales por parte de la Auditoría de la Universidad Nacional.

En el artículo 167 de la Ley No. 6995 del 24 de julio de 1985 establecía que “El Fondo y sus operaciones deberán ser fiscalizados en todo aspecto por la Auditoría de la Universidad Nacional”

El artículo que regula esto actualmente es el 145 de la Constitución Política, que señala: “Por medio del Departamento de Auditoría<sup>2</sup>, la Universidad Nacional deberá realizar al menos una auditoría por año del manejo del FONDO, e informar el resultado del mismo al Consejo Universitario y al SITUN. También debe aprobar los sistemas contables, de control y presupuestario antes de ser establecidos.

Posteriormente, la Ley de Personalidad Jurídica del Fondo de Beneficio Social (1997), en su artículo 8º, consolidó la presencia de la Contraloría Universitaria en la supervisión del Fondo de Beneficio Social: “El Fondo de Beneficio Social y sus operaciones serán supervisados por la Contraloría de la Universidad Nacional...”.

---

<sup>1</sup> Fondo de Beneficio Social, Un modelo alternativo en las Relaciones Laborales. Bonilla Alban.. Heredia C.R: EFEUNA, 1998.

<sup>2</sup> La IV Convención Colectiva fue pactada el 9 de marzo de 1992, cuando existía el Departamento de Auditoría de la UNA. El 22 de marzo de 1993 se promulga el nuevo Estatuto Orgánico de la UNA que crea, en sustitución del Departamento de Auditoría, la Contraloría Universitaria en su artículo 63 ss.

Como puede observarse, la normativa en esta materia ha sido oscilante. En la primera Convención no se establecen controles. En la segunda, auditorías anuales y aprobación de sistemas. En la Ley 6695 se establece una fiscalización por parte de la Auditoría "...en todo aspecto ...", lo que podía incluir no solamente aspectos de sana administración financiera, sino también políticos ( tasa de intereses, líneas crediticias, políticas de morosidad, horarios,etc ). En la IV Convención Colectiva, se establece "...al menos una auditoría por año del manejo financiero del FONDO...". Y en la reciente Ley de Personalidad Jurídica del Fondo de Beneficio Social dice genéricamente que el Fondo y sus "...operaciones serán supervisados por la Contraloría de la Universidad Nacional...", sin indicar periodicidad ( como en la Convención Colectiva) ni incluir la supervisión política, en la que no tiene potestad por virtud de la norma de la autonomía que le otorga el

artículo 6º de la Ley de personalidad jurídica del Fondo de Beneficio Social. "La Junta Directiva definirá políticas de crédito, tasas de interés de carácter social y otros tipos de tasas".

Lo cierto es que, a lo largo de los quince años de existencia del Fondo de Beneficio Social, solamente se han realizado dos auditorajes ( uno en 1985 y otra en 1994 ), por parte del órgano contralor universitario, a pesar del compromiso de hacerlos anualmente. Ninguno de los auditorajes tuvo la finalidad de revisar los estados financieros, sino fueron auditorajes operacionales y administrativos.

### **1.2.3 EL Fondo de Beneficio Social Reseña Histórica.**

El Fondo de Beneficio Social de los Trabajadores de la Universidad Nacional (FONDO-UNA), surge como una respuesta a una necesidad sentida tanto, al nivel de las autoridades universitarias, como de los trabajadores representados por el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional

(SITUN); en un afán por generar alternativas compensatorias a la pérdida de valor adquisitivo de los salarios a finales de la década de los años 70 y principios de los 80.

El Fondo tiene sus antecedentes en la primera convención Colectiva celebrada entre los representantes del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional (SITUN) y los de la Universidad Nacional en 1978, en el contexto convencional aparece el FONDO como un proyecto separado del Centro de Recreo de los trabajadores y de la Guardería Infantil. No fue sino hasta el 23 de Julio de 1981, en el texto de la Segunda Convención Colectiva cuando se funden estos tres proyectos en uno solo y aparece propiamente el Fondo de Beneficio Social con las características similares que tiene hoy día, en ese año el dinero destinado al funcionamiento del FONDO fue destinado a la construcción de la primera etapa del Centro de Recreo en Barva de Heredia y posteriormente se crean las instalaciones de la Guardería Infantil.

Realmente sus operaciones como tal, el FONDO las empieza a desarrollar a partir del año 1982, en beneficio de los trabajadores de la Universidad Nacional. Según nuestra constitución Política en su artículo 62 que dice:

“Tendrán fuerza de ley las convenciones colectivas de trabajo que, con arreglo a la ley, se concierten entre patronos o sindicatos de patronos y sindicatos de trabajadores legalmente organizados”.

Se puede decir entonces, que la base jurídica del FONDO es una convención colectiva con rango de ley entre las partes. La IV Convención Colectiva de trabajo (UNA-SITUN) que actualmente se mantiene vigente, ratifica el funcionamiento del FONDO, en su artículo 136 que dice:

“La Universidad Nacional y el SITUN convienen en mantener funcionando al Fondo de Beneficio Social con el objetivo de elaborar y realizar actividades que promuevan el bienestar de los trabajadores de la institución y de sus familias. El fondo coordinará la administración de los programas de bienestar social actualmente en proceso de ejecución, así como aquellos que desarrollen y se le adscriba en el futuro”.

La dirección del FONDO, desde su creación, está en manos de una Junta Directiva, compuesta por seis miembros, tres son representantes de la Universidad Nacional, nombrados por el Rector, y los tres restantes son representantes de los trabajadores, nombrados por el Comité Ejecutivo del Sindicato de los Trabajadores de la Universidad Nacional. En un inicio la Junta Directiva asumió casi todas las funciones, pues no se contó con una estructura administrativa claramente definida, posteriormente es nombrado un contador y poco a poco el número de funcionarios aumenta en función del crecimiento de la estructura organizacional del FONDO y surge la figura de un Director Ejecutivo, que viene a ser lo que actualmente se denomina Gerente General quien cuenta con un equipo gerencial que está a cargo de áreas muy específicas.

Fundamentalmente el FONDO está financiado por el aporte de la Universidad correspondiente al 2.5% sobre los salarios totales pagados mensualmente y por el aporte voluntario mínimo de los trabajadores que corresponde al 2.5% sobre el salario total mensual.

En un inicio la orientación que tuvo el FONDO pese a la orientación social dada por la Convención Colectiva, fue de tipo financiero, sin abandonar el trabajo en procura del bienestar social de los trabajadores de la UNA; sin embargo durante estos últimos años, a cambiado; sin abandonar completamente la orientación financiera, a volcado sus mayores esfuerzos en función de promover la calidad de vida de los funcionarios universitarios.

**La misión del FONDO es:**

*“Promover el bienestar de los trabajadores de la Universidad Nacional y de sus familias ofreciéndoles productos y servicios que mejoren su calidad de vida y su poder adquisitivo”.*

Desde su creación la misión del FONDO ha sido la misma y como se puede apreciar ha estado orientada a promover la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores de la Universidad y sus familias, tal y como se había pactado en la Segunda Convención Colectiva y se ha venido ratificando en las siguientes.

El FONDO adquiere personería jurídica a través de la Ley Presupuestaria Número 6995 del 24 de julio de 1985, en su artículo número 167. La ley en referencia, permite al FONDO adquirir derechos y contraer obligaciones de cualquier naturaleza, sin verse coartado en el ejercicio de sus actividades, siempre y cuando actúe de conformidad con sus funciones de carácter social. La misma Ley establece que el FONDO deberá ser fiscalizado por la Contraloría Universitaria.

“El hecho que el Fondo de Beneficio Social, recibiera su “personalidad jurídica” a través de una norma presupuestaria, es evidentemente una práctica ilegal e inconstitucional, toda vez que la formación de las leyes tiene expresamente establecido un procedimiento constitucional que no tiene expresamente establecido un procedimiento constitucional que no puede ni debe obviarse con este tipo de estratagemas jurídicas. Ello, sin embargo, no desdice la creación del Fondo por Convención Colectiva de trabajo, pro lo desnuda de la aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones. El FBS se transformaría “de facto”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Madrigal Chaverri, Neftaly . Análisis de la Naturaleza Jurídica del Fondo de Beneficio Social y Legislación Aplicable a sus actividades de Intermediación Financiera. Heredia , Costa Rica F:B:S: 1996. Pág. 33-34

Por esta razón, es importante considerar que se tramitó ante la Asamblea Legislativa una ley formal que otorgue la personería jurídica al FONDO para subsanar las limitantes jurídicas a las que se veía expuesto. Según ley No. 7673, del 19 de junio de 1997, que en su artículo cuarto indica:

“Otórgase personalidad jurídica al Fondo de Beneficio Social con el objeto de que se constituya como persona de derecho, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de sus fines, actividades y proyectos, tanto de naturaleza público como privada”<sup>2</sup>

La naturaleza jurídica del FONDO tiene elementos tanto, de derecho público como de Derecho privado, que lo constituyen en una institución de carácter “sui géneris”, no abarcada totalmente en los institutos vigentes de nuestra legislación. Debe rescatarse que el FONDO por sus características propias, administra fondos públicos, que por el hecho de que éste los administre no dejan de ser públicos y sujetos de control por parte de la Contraloría General de la República.

“Empero, consideramos que si bien es cierto que existe un cordón umbilical jurídico” entre el fondo y la Universidad Nacional y que aquél esté jurídicamente adscrito a ésta, no menos cierto es que en el despliegue de sus actividades la organización utiliza un esquema empresarial privado.

Ergo, el Fondo, es una organización social ( público - privada) que en el cumplimiento de sus fines (aspecto - teológico) tiene un “modus operandi” eminentemente privado.<sup>3</sup>

Respecto a la duración del Fondo de beneficio Social de la Universidad Nacional, La Asamblea Legislativa de la república de Costa Rica decreta :

---

<sup>2</sup> Imprenta Nacional. Diario Oficial La Gaceta . No. 117. San José, Costa Rica. 19 de junio de 1997. Pág. 1

<sup>3</sup> IBIDEM, pág 178-179

### **Artículo 7:**

“El Fondo de Beneficio social tendrá duración indefinida. Sin embargo, en caso de disolución o liquidación por insolvencia o quiebra, sus afiliados tendrán prelación sobre cualquier otro acreedor o deuda contraída por la organización. En el proceso de disolución o liquidación los trabajadores poseerán el rango de acreedores privilegiados de primer grado”.

### **Artículo 8:**

“El Fondo de Beneficio Social y sus operaciones serán supervisados por la Contraloría de la Universidad nacional, la Superintendencia General de Entidades Financieras u otra instancia que determine la ley de Modernización del Sistema Financiero de la República” <sup>1</sup>

### **Artículo 9:**

“Se deroga el artículo 167 de la ley de Presupuesto Extraordinario , No 6995 del 24 de julio de 1985. El cual rige a partir de su publicación”.

#### **1.2.3.1 Servicios que ofrece el FONDO-UNA**

El Fondo de Beneficio Social es una Institución atípica y pionera en el país que brinda servicios muy variados a sus afiliados, en el campo financiero en diferentes líneas de crédito como vivienda, salud, recreación y educación; además se sustenta de ellos para desarrollar otros de carácter social dirigidos a la búsqueda del bienestar general del afiliado y su familia en todas sus dimensiones.

---

<sup>1</sup> Junta Directiva de la Asamblea General de la República , ley No. 7107 del 4 de noviembre de 1998

El FONDO hasta la fecha ha cumplido una importante labor en el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador universitario, en el ahorro, la capitalización, el crédito, la adquisición de productos y servicios, lo que le ha permitido alcanzar su actual estado de desarrollo.<sup>2</sup>

El FONDO es una organización que se ha preocupado por brindar a sus clientes los productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades reales o inmediatas.

El FONDO en sus inicios dirigía sus esfuerzos a operaciones de índole financiero ( ahorro –préstamo ), conforme se fue desarrollando le dio mayor importancia a los servicios que ya venía ofreciendo y además se diversificó, buscando que fueran dirigidos a resolver los problemas de calidad y costo de vida; creando una serie de productos y servicios, ante todo de orden social, como son los programas de educación, eventos especiales, ofertas y seguros.

---

<sup>2</sup> Tesis de Carlos Chacón y María E. Ulate, Pág. 22. Heredia 1997

Los productos que ofrece el FONDO son:

Programas de vivienda	Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Casos especiales</li> <li>• Financieros</li> </ul>
Programas de ahorro	Ahorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la vista</li> <li>• A plazos</li> <li>• Extraordinario capitalizable</li> </ul>
Programas de ofertas	Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Electrodomésticos</li> <li>• Muebles</li> <li>• Vacacionales</li> <li>• Equipo</li> </ul>
Proyectos	Centro de Recreo Centro infantil Carmen Lyra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de calidad de vida</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Talleres y cursos</li> </ul>
Programas de Eventos	Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Celebraciones</li> <li>• Concursos de Portales</li> </ul>
Programas de Seguros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectivo de vida</li> <li>• Saldo deudores</li> <li>• Incendios</li> <li>• Automóviles</li> </ul>

### **1.2.3.2. Programa de Crédito**

Es importante destacar el funcionamiento del programa de crédito, ya que este ha sido uno de los mejor desarrollados y más permanentes, este funciona de acuerdo a la reglamentación existente.

Dicho programa se encuentra dividido en:

**a)** Créditos Sociales compuesto por:

**Crédito Personal:** Pretende financiar los gastos personales de diversa índole, por un monto hasta de un 50% adicional al ahorro patrimonial.

**Crédito de Emergencia:** Que puede utilizarse para solucionar situaciones imprevistas que se le prestan al trabajador y que le afectan gravemente a él y a su familia.

**Casos Especiales:** Pretende atender casos excepcionales de trabajadores que atraviesan una situación socioeconómica deteriorada y sostenida en el tiempo.

**b)** **Crédito Financiero:** Se utiliza para financiar aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas mediante el crédito social.

**c)** El Programa de Vivienda:

Define una estrategia específica al respecto, cada año se dirige a sectores particulares de los trabajadores, definiendo prioridades basadas especialmente en la antigüedad de afiliación, posesión de lote, avances en la solución de vivienda, los dependientes y los ingresos familiares.

### **1.2.3.3 Programas de captación**

#### **d) Los Contratos de Ahorro Extraordinario Capitalizable:**

Es un mecanismo para incrementar el ahorro patrimonial establecido por convención colectiva y que corresponde a un 2.5% del salario del trabajador. Es un ahorro a un plazo mínimo de 5 años y por un monto mínimo de 1000 colones cuyos intereses son capitalizables.

#### **Aporte Individual**

Este consiste por cada afiliado en aportar el 2.5% de su salario bruto a una cuenta individual en el Fondo de Beneficio Social.

#### **Aporte Universidad Nacional**

Del aporte del 2.5% que realiza la UNIVERSIDAD NACIONAL por toda la planilla, éste se distribuye de la siguiente manera:

Un 60% se acredita en las cuentas individuales de los que están afiliados al FONDO.

UN 40% se acredita como ingresos para financiar los proyectos sociales como Centro Recreo, CIUNA y el Proyecto de Crédito Social.

El 100% de la partida que no se acredita a cuentas individuales se utiliza para financiar otros proyectos sociales.

## Dividendos

Corresponden a los montos que se van acumulando en las cuentas individuales todos los años después del cierre contable, que para el Fondo es en el mes de diciembre.

De los excedentes obtenidos como resultado del ejercicio económico se distribuye un porcentaje entre todos los afiliados que lo define la Junta Directiva y se les acredita en sus cuentas individuales.

## Ahorro a la Vista Colones y Dólares

Tiene como objetivo promover el ahorro entre los afiliados y trabajadores en general de la Universidad Nacional, tanto en colones como en dólares. Este se puede realizar por medio de depósitos directos en las cajas del Fondo o a través de la deducción por planilla. La tasa de interés que se paga por este tipo de ahorro esta definida de acuerdo con la política establecida tomando como referencia la tasa básica pasiva del Banco Central. Estos intereses se aplicarán mensualmente, el último día hábil de cada mes. Los retiros podrán efectuarse por medio de cheque o efectivo. Los retiros en efectivo se harán conforme a las regulaciones establecidas para el desembolso de caja.

## Captación a Plazo

Tiene también al igual que el ahorro a la vista el objetivo de promover el ahorro dentro de los afiliados y trabajadores de la Universidad Nacional. Toda captación a plazo tiene que estar respalda por una emisión de un DEPOSITO DE AHORRO EXTRAORDINARIO (DAE) a favor del inversionista en el que se estipulará como mínimo, número, fecha, identificación del inversionista, plazo, tasa de interés y endoso.

La tasa de interés para este tipo de ahorro está definida según la política establecida tomando como referencia la tasa básica del Banco Central. El inversionista puede invertir a plazo de un mes, dos meses, tres meses, seis meses, y un año. Con cupón mensual o al vencimiento. Las cancelaciones de estos depósitos son al vencimiento, sin embargo se pueden cancelar anticipadamente, por ello se cobra una comisión. Estas inversiones pueden ser reinvertidas total o parcialmente, incluyendo el principal más intereses o solo el principal.

La inversión mínima es de ¢20.000.00 y \$500.00.

Como estímulo para promover la inversión existen tasas de interés preferenciales estos para aquellos afiliados o trabajadores de la Universidad Nacional que tengan una cantidad significativa de ahorro.

#### Certificado de Ahorro Extraordinario

Este producto consiste en un ahorro largo plazo el afiliado o trabajador que así lo desea puede invertir un monto fijo que puede depositar directamente por medio de la planilla o a través del pago por ventanilla. Se le reconoce una tasa de interés mensual capitalizable que tiene como referencia la tasa del DAE a seis meses plazo, con cupón mensual.

#### Ahorre Parte de su Aguinaldo

Consiste en un producto que se desarrolla en el mes de diciembre de cada año con el objetivo de que los afiliados y trabajadores de la Universidad Nacional ahorren parte de su aguinaldo a plazo para cubrir necesidades futuras como la llega del curso lectivo. La mayoría lo invierte a tres meses plazo, con una tasa preferencial.

## Depósito Automático de Salario

Existe un grupo significativo de afiliados y trabajadores de la Universidad Nacional que por medio del sistema de aplicación automática (vía disquete) depositan su salario en una cuenta de ahorro en el Fondo. Este es más que todo un servicio.

### **1.2.3.4 Mecanismos de Captación**

#### Depósito por Planilla

Es una forma que utilizan nuestros afiliados para ahorrar parte de su salario. Este se aplica por medio de un disquete que se envía al Centro de Computo de la Universidad Nacional con toda la información requerida para que se proceda con la deducción.

#### Depósito por Ventanilla

Consiste en una forma de captar directamente en las oficinas centrales del Fondo, es decir en las cajas directamente. Ya sea para ahorro a la vista o a plazo.

#### Aplicación del Disquete

Se refiere a la aplicación de las deducciones que se han incluido que afectan las cuentas de ahorro a la vista o a plazo, y en las cuales el afiliado a autorizado al Fondo a solicitarle al Departamento de Recursos Humanos la deducción respectiva por la vía de las planillas.

**CAPITULO II:**  
***METODOLOGÍA***

## **2.1. Objetivos:**

Los objetivos de este trabajo son llevar a cabo un análisis de una serie de productos y servicios que ofrece el Fondo de Beneficio Social, a nuestros afiliados a través del programa de captación como medio del ahorro y del crédito como una forma de mejorar la calidad de vida. Así como elaborar una propuesta para mejorarlo.

Una fase de la propuesta esta en proceso de ejecución, para ello se están realizando cambios administrativos y financieros internos. El aporte de la información de este trabajo, el interés de la administración de realizar los cambios y la actitud y disposición de los afiliados pueden asegurar el éxito del proyecto de transformar el FBS.

### **2.1.1 Objetivos Generales:**

- Analizar los productos y servicios financieros que ofrece el FONDO DE BENEFICIO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.
- Establecer una propuesta que permita mejorar la prestación de servicios y productos financieros que ofrece el FBS a sus afiliados.

### **2.1.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar los productos y servicios más utilizados por los afiliados del FONDO DE BENEFICIO SOCIAL.
- Evaluar las preferencias de los afiliados sobre las diversas formas de captación de recursos financieros existentes.
- Analizar la percepción de los afiliados con relación a la calidad de los servicios que ofrece el FONDO y de su respaldo financiero.
- Determinar las formas de comunicación del FONDO, con los afiliados respecto a los productos y servicios que ofrece y las necesidades de éstos.

## 2.2. Tipo de Investigación

Esta investigación realizada es de carácter descriptivo, ya que describe en una primera etapa una situación problemática vigente en el FBS. Se describen aspectos relativos al trabajo que realiza el FBS, sus políticas y objetivos así como sus proyectos y programas. En relación con las investigaciones descriptivas Roberto Hernández y Fernando Collado, afirman:

**“Este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide diversos aspectos o cualidades del fenómeno. El estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y, mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”** <sup>4</sup>

Este trabajo es descriptivo, porque mide diversas temáticas financieras, administrativas y de mercadeo que están relacionadas con el FBS. Se mide aplicando cuestionarios, creando escalas y dándoles valores numéricos para su posterior proceso de procesamiento, análisis estadístico y presentación en cuadros.

Por otro lado, este trabajo de investigación también es exploratorio, ya que es la primera vez que se evalúa de esta manera y utilizando esta técnica al FBS. Los trabajos exploratorios tienen varias ventajas, por ejemplo: son novedosos, aportan información desconocida y permiten crear las condiciones para realizar otros trabajos de investigación parecidos.

---

<sup>4</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y otros. Metodología de Investigación. Editorial McGraw- Hill Interamericana. México 1991, página 60

**“Un estudio que sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información para definir las posibilidades de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo...en general, establecen cual debe ser el tono de estudios posteriores más profundos”<sup>5</sup>**

Por ser un trabajo que se hace por primera vez, y que aborda tópicos anteriormente no tratados, es que se considera de carácter exploratorio. Inclusive, y como señala la cita anterior, este trabajo aporta materia prima para realizar otros trabajos en la misma dirección. En cierta forma, este trabajo es pionero en su tipo; por lo tanto, desde esta perspectiva es que debe ser evaluado y comprendido.

### **2.3. Fuentes de información**

Todo trabajo de investigación recurre a fuentes de información para obtener datos y con ellos hacer el estudio de campo. La fuente de información es donde el investigador puede encontrar la información que requiere para cumplir con los objetivos que planteó en su trabajo de investigación. Hay dos fuentes de información: de primera y de segunda mano, según el carácter del estudio y el lugar o el procedimiento utilizado para extraer los datos obtenidos. En general, Las fuentes de observación son:

**".....cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características me permiten leer información en él y, procesarla**

---

<sup>5</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y otro. Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. México, 1991, página 60

**como conocimiento acerca de algún objeto de discernimiento o estudio" <sup>6</sup>**

Para asegurar el éxito de la investigación, hay que acudir a fuentes confiables y de fácil acceso. En este sentido, debe consultarse en forma sistemática y ordenada diversos libros, revistas, enciclopedias y otros materiales de carácter documental, así como aplicar otras técnicas e instrumentos de investigación ( cuestionarios), para obtener información de la fuente original; en el caso de este estudio de los afiliados al FBS.

En el caso concreto de los afiliados, de acuerdo con una revisión exhaustiva de las características de ellos, y de la relación que mantienen con el FBS, se tomó la decisión de aplicar 191 cuestionarios, distribuidos por grupos ocupacionales, y según las Facultades y Escuelas que tiene la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). La homogeneidad de la población, los objetivos del estudio y el procedimiento aplicado para hacer distribuciones por Facultades y Escuelas, permiten considerar que la muestra de 191 cuestionarios es estadísticamente apropiada. Que la información extraída es confiable y valida para hacer inferencias, conclusiones y consideraciones científicas.

La recolección, el ordenamiento, la sistematización, la disgregación y la interpretación de la información secundaria y primaria, le dan valor científico a los trabajos de investigación.

## **2.4. Instrumentos para recolectar la información**

---

<sup>6</sup> Gallardo, Helio. Fundamentos de Investigación Académica. EUNED. San José, Costa Rica. 1991, página 68-69

Toda investigación utiliza instrumentos para recolectar la información de primera y segunda mano. En algunos casos, la ciencia debe crear instrumentos nuevos cuando los fenómenos han sido poco tratados con anterioridad. La validez y confiabilidad de los instrumentos, son fundamentales para el éxito científico de los trabajos de investigación. En relación con los instrumentos de recolección de información se dice:

**"el proceso de aplicar un instrumento de medida para asignar valores de alguna característica o propiedad del fenómeno en cuestión a los casos estudiados"<sup>7</sup>**

En el caso de este estudio, se aplicaron cuestionarios con preguntas cerradas y precodificadas. También hay preguntas de opción múltiple y con escalas ordinales y métricas. El tipo de escalas utilizadas permite el procesamiento y el análisis estadístico de la información; proceso que se presentan en el capítulo siguiente.

---

<sup>7</sup> Gallardo, Helio. Fundamentos de Investigación Académica. EUNED. San José, Costa Rica. 1991, pág 39

**CAPITULO III:**  
***INTERPRETACION Y ANALISIS DE***  
***LA INFORMACION***

### **3.1. CARACTERISTICAS DE LOS ENTREVISTADOS**

De acuerdo con el perfil que tiene el cliente o usuario, así son sus necesidades, expectativas de vida y evaluaciones que hace de los servicios y productos recibidos. Pueden variar de manera determinante las evaluaciones sobre los servicios, cuando los clientes tienen, por ejemplo, una formación académica distinta, cuando son mujeres u hombres, y/o en general, cuando su perfil social y cultural es diferente. Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren conocer los rasgos sociales que tienen sus usuarios, clientes o afiliados. Solo así, puede elaborarse una estrategia de mercadeo que permita efectivamente mantener y atraer a nuevos clientes.

En relación con los afiliados al Fondo de Beneficio Social de la Universidad Nacional, a continuación se hace mención a los rasgos que tienen tomando como referencia las preguntas que se plantearon en el cuestionario aplicado. Durante años, la Universidad Nacional (UNA) ha tenido dos tipos de trabajadores según su condición contractual; a saber: interinos y en propiedad. El personal en propiedad, es el que tienen un puesto fijo dentro de la Universidad, mientras que el interino, es prácticamente el que le “vende” por así decirlo servicios profesionales a la UNA. Por supuesto que en ambos casos han diferencias importantes, ya que el personal en propiedad recibe una serie de beneficios que no tiene el interino. Para tener una idea general sobre la condición laboral de los entrevistados puede apreciarse el siguiente cuadro.

CUADRO No. 1  
Condición del contrato en la  
Universidad Nacional

ASPECTOS	%
Interino	12.6
En propiedad	87.4
TOTAL	100.0

Según consta en el cuadro anterior, 87.4 % de los entrevistados tiene propiedad en la Universidad Nacional, mientras que 12.6% aparecen como interinos. Los datos anteriores deben considerarse ya que las evaluaciones que realizan los interinos pueden variar de las que hacen los que están en propiedad; es más, en general el personal interino de la Universidad Nacional siempre ha estado molesto por su inestabilidad laboral. No se siente protegido y más bien en algunos casos considera que la Universidad Nacional tiende a olvidarse de ellos; además, el personal interino no tiene derechos a acceder a algunos productos y servicios que ofrece la UNA, tales como ciertos préstamos y créditos, ya que su condición de interino no le da el respaldo financiero que requiere.

El género de una persona es importante, siempre y cuando éste influya en la percepción evaluación que haga de los servicios que recibió. En ciertos casos, los hombres desean servicios diferentes a los que desean las mujeres, de ahí que su valoración pueda diferir debido precisamente a estos gustos diferentes. En el caso del Fondo de Beneficio Social (FBS), los servicios ofrecidos podrían tener un impacto diferente de acuerdo con el género de la persona; por ejemplo, el Centro de Recreación – según sean los servicios que ofrece- podría agrardarle más a los

hombres que a las mujeres. Los resultados sobre el género de los entrevistados se presentan en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 2  
Genero del entrevistado

ASPECTOS	%
Femenino	50.8
Masculino	49.2
TOTAL	100.0

De nuevo consideramos que, el estado civil de los entrevistados también puede incidir en su percepción y valoración sobre el rol desempeñado por el Fondo de Beneficio Social y, sobre los productos y servicios que le ofrece a sus afiliados. El interés que cobra por un crédito para vivienda o para otros rubros familiares, podrían considerarse excesivo o desproporcional, cuando el afiliado es una persona casada, con varios hijos y con un salario bajo. Lo anterior podría diferir, cuando el entrevistado es soltero, pertenece al grupo de los académicos y tiene casa propia o que fue heredada. En fin, el estado civil así como cualquier otra variable en este sentido, son importantes de analizar cuando se relacionan o correlacionan con otras variables de la persona.

En general, y como se aprecia en el cuadro siguiente, la mayoría de los entrevistados están casados (67.5%), un porcentaje menor son solteros y divorciados y menor medida algunos viven en “unión libre”. El hecho de que un alto porcentaje de los entrevistados estén casados, debería tomarse en cuenta cuando se realizan las evaluaciones y se establecen las estrategias y los programas que lleva a cabo el FBS para el corto, mediano y largo plazo. Previo a

implementar una estrategia o un programa en particular, es necesario que el FBS considere el perfil de sus afiliados, con el fin de ofrecer servicios y productos que estén acordes con las necesidades y expectativas que tienen sobre lo que debe hacer y ser el Fondo.

CUADRO No. 3

Estado civil

ASPECTOS	%
Soltero	17.8
Casado	67.5
Divorciado	11.0
Unión libre	3.7
TOTAL	100.0

Ligado al estado civil, el número de hijos promedio que tienen las familias de los afiliados al FBS, también pueden incidir en sus valoraciones y opiniones sobre la temática abordada. Para personas casadas y con varios hijos, los cambios en los intereses de los créditos, el desarrollo de programas sociales, culturales o deportivos y las condiciones que ofrece el Centro de Recreación o el Centro Infantil Carmen Lyra, pueden acarrear efectos diferentes. Algunos positivos u otros negativos según sea el carácter del programa o la finalidad de la política.

CUADRO No. 4  
Número de hijos

ASPECTOS	%
No aplica	20.9
Uno	18.3
Dos	21.5
Tres	24.1
Cuatro	11.5
Cinco	1.6
Seis	2.1
TOTAL	100.0

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, en general, los entrevistados en promedio tienen de dos a tres hijos, cantidad que prácticamente se ha convertido en una norma social en los últimos años en Costa Rica. Podríamos considerar que este es el tamaño típico de la familia modelo de nuestro país en las últimas décadas. De nuevo, se reitera que estos datos deben tomarse en consideración cuando se definan las estrategias y los programas del FBS, en caso contrario, será simplemente información dispersa y sin ninguna importancia para la organización.

### 3.2. CONOCIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA DEL FONDO DE

## BENEFICIO SOCIAL

De alguna manera, el trabajo que realizan las organizaciones puede verse reflejado en el conocimiento y valoración que dichos usuarios, clientes o afiliados tengan de ella. La lucha que emprenden las organizaciones en primer lugar, es para que los usuarios actuales y potenciales las conozcan y luego para que valoren positivamente los servicios que les brindan. Por ello, el conocimiento que tengan los usuarios sobre los productos/servicios es un indicador importante de la calidad con que funcionan los medios de comunicación que tiene la organización; que tanto llegan a los usuarios, en que medida los observan, leen y los comprenden. Sobre lo anterior en el cuadro siguiente se presenta la información sobre el conocimiento que tienen los entrevistados del Fondo de Beneficio Social (FBS).

CUADRO No. 5  
Tiene conocimiento del FBS

ASPECTOS	%
Sí	94.8
No	5.2
TOTAL	100.0

De acuerdo con el cuadro anterior, 94.8% de los entrevistados saben sobre la existencia del FBS, mientras que 5.2% afirman que no lo conocen. Llama la atención que un porcentaje de entrevistados no conozcan nada del FONDO,

especialmente porque éste forma parte de la vida de la Universidad Nacional. Parece ser que las estrategias de comunicación del FBS, no son del todo apropiadas, pese que a que 94.8% - porcentaje alto- si conocen a la organización.

Uno de los proyectos sociales importantes que tiene el FBS, es el Centro Infantil Carmen Lyra. No obstante, llama a reflexión el hecho de que 22.5% de los entrevistados no conozca sobre este centro; y especialmente, cuando el mismo ofrece servicios de apoyo para cuidar niños de los padres y de las madres que laboran. Además, un porcentaje importante de entrevistados están casados y tienen varios hijos, lo cual hace prever que requieren en forma urgente de este tipo de servicio. Evidentemente el CENTRO INFANTIL CARMEN LYRA no ha sido promocionado como debiera; ha faltado una campaña más agresiva y bien dirigida para los sectores que pueden beneficiarse de éste.

**CUADRO No. 6**  
**Conoce el Centro Infantil Carmen Lyra**

ASPECTOS	%
Sí	77.5
No	22.5
TOTAL	100.0

En el caso del CENTRO DE RECREACION, los resultados son bastante satisfactorios. 93.7% de los entrevistados conoce de su existencia, mientras que 6.3% no saben sobre él. El CENTRO DE RECREACION, ha calado más fuerte

sobre los afiliados del FBS, quizás por las actividades que allí pueden realizarse y por los diversos servicios recreativos que ofrece. El CENTRO DE RECREACION es uno de los mejores servicios que tiene el FBS de la UNA, ya que allí puede la familia compartir en un ambiente agradable.

**CUADRO No. 7**  
**Conoce el Centro de Recreación**

ASPECTOS	%
Sí	93.7
No	6.3
TOTAL	100.0

Reitero que llama la atención que 6.3% de los entrevistados no conozcan sobre el CENTRO DE RECREACION. A algún grupo de afiliados del FBS no le esta llegando la información que requieren y necesitan. En alguna etapa del proceso administrativo de comunicación prevalecen algunos “vacíos” o inconsistencias en los procedimientos que entran la fluidez y agilidad con que debe transitar la información entre el FBS y sus afiliados.

### **3.3. CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE EL FONDO DE BENEFICIO SOCIAL.**

Uno de los objetivos del FBS, es ofrecer una serie de servicios financieros a sus afiliados. La estabilidad y el crecimiento financiero del FBS, dependen del manejo prudente y racional que se haga de los recursos que recibe de sus

afiliados. Para ello, el proceso de captación y luego de colocación de los recursos financieros debe ser eficiente y eficaz, es decir, captar lo mejor posible, administrar en forma racional y colocar en las actividades más rentables; sin perder de vista la razón social que mueve al FBS. Al respecto, entre uno de los tantos servicios financieros que ofrece el FBS, están los distintos tipos de créditos para sus afiliados, siendo uno de los más importantes el crédito personal. En relación con el conocimiento que tienen los afiliados del FBS sobre los programas de crédito personal, en el siguiente cuadro se presentan los siguientes resultados.

#### CUADRO No. 8

##### Conoce la existencia de Crédito Personal

ASPECTOS	%
Sí	92.7
No	7.3
TOTAL	100.0

El 92.7% de los entrevistados SI CONOCEN del Crédito Personal que ofrece el FBS, mientras que 7.3% señalaron que NO CONOCEN. De nuevo y según parece ser es una norma administrativa, hay un porcentaje pequeño –pero importante- de entrevistados que no reciben información sobre diversos tópicos del FBS. Este porcentaje es substancial, si consideramos que estas personas pueden convertirse en un mediano plazo en críticos sistemáticos del FBS, ya sea desconocer sobre el trabajo en materia de crédito que lleva a cabo el FBS o pero mera apatía y desinterés.

Un porcentaje importante de los entrevistados (20.9%) desconocen sobre el CRÉDITO FINANCIERO. Dato de por sí relevante y preocupante para las autoridades del FBS. Es sistemático, el FBS tiene algunas deficiencias de

comunicación con sus afiliados, y que en algunos casos son de menor cuantía pero que a lo largo del tiempo podrían dañar significativa y de manera irrecuperable la imagen de la organización. Los pequeños problemas de comunicación, pueden desencadenar graven efectos y consecuencias para las organizaciones.

CUADRO No. 9  
Conoce la existencia del  
Crédito Financiero

ASPECTOS	%
Sí	79.1
No	20.9
TOTAL	100.0

Como se aprecia en el cuadro siguiente, pese a que un porcentaje importante de afiliados están casados, es preocupante que 25.1% de los entrevistados desconozcan que el FBS tiene programas de crédito para viviendas. Se dice esto, porque la vivienda es una variable social fundamental en la vida de las personas; prácticamente es una de las primeras y más noble necesidad y expectativa que tiene todo ser humano. En cualquier país, el sector vivienda es uno de los más sensibles, al que los gobierno de turno le ponen mayor cuidado y, que según los organismos internacionales mide en gran parte, el nivel de desarrollo socioeconómico que tiene un país. Por todo lo anterior, difícilmente una organización de carácter financiero o social no incluye dentro de sus servicios el rubro de crédito para vivienda. Es un servicio financiero estratégico, importante para mejorar la imagen de la organización ante la sociedad y de gran demanda en el mercado del crédito. Sin embargo, también es una actividad muy sensible y

permeable de entrar en procesos de inestabilidad, cuando el país experimenta inclusive leve periodo de crisis socioeconómica.

CUADRO No. 10  
Conoce Crédito para Vivienda

ASPECTOS	%
Sí	74.9
No	25.1
TOTAL	100.0

El fondo tiene dentro de sus servicios, rubros relativos a la captación de recursos financieros de los afiliados. Estos servicios varían de acuerdo con el origen de los mismos, es decir, unos recursos provienen directamente de los ahorros de los afiliados y otros de algunas inversiones personales que se quieran efectuar. En el plano financiero, el FBS ofrece a sus afiliados los denominados contratos de ahorro extraordinarios capitalizables y depósitos de ahorros extraordinarios.

CUADRO No. 11  
 Conoce contrato de ahorro  
 extraordinario capitalizable

ASPECTOS	%
Sí	74.9
No	25.1
TOTAL	100.0

Tanto el conocimiento sobre el ahorro extraordinario capitalizable y el ahorro extraordinario presente deficiencias. En el primer caso, 25.1% de los entrevistados no lo conocen, y en el segundo caso 57.6 % dicen DESCONOCERLO EN SU TOTALIDAD. Ambos datos son altos, y denotan como es la norma administrativa, problemas significativos de comunicación y de información entre el FBS y sus afiliados. Por su aparte, dicho desconocimiento, afecta negativamente los “negocios financieros” del Fondo, contribuye a que pierda capacidad comparativa y competitiva en relación con otras organizaciones financieras que captan recursos del público.

Las debilidades que tienen los canales de comunicación e información en relación con los servicios financieros que ofrece el FBS, pueden acarrear en el mediano y largo plazo repercusiones financieras y administrativas significativas. En estas condiciones se reducen las posibilidades que tiene el FBS de captar recursos del público, para luego ponerlos a trabajar y así obtener dividendos que le permita fortalecerse financieramente. La comunicación es en la actualidad fundamental para el éxito de las organizaciones; para posicionarse en el mercado y para vender sus productos y servicios. Fallas en la comunicación y en los

sistemas de información, pueden hacer que en un mediano o largo plazo la organización desaparezca del mercado.

CUADRO No. 12  
Conoce depósito de ahorro  
Extraordinario

ASPECTOS	%
SÍ	42.4
NO	57.6
TOTAL	100.0

En la actualidad las organizaciones tienden con mayor regularidad a automatizar los procesos de trabajo. Trámites que antes eran manuales y que requería de mucho tiempo para llevarlos a cabo, en nuestros días se realizan rápidamente y prácticamente sin presencia de las personas. El FBS ofrece para beneficio de sus afiliados, el denominado servicio de depósitos automáticos de salarios. Mediante este servicio, se evita que los asalariados tengan que hacer grandes filas en los bancos para retirar sus salarios, así como exponerse a que un delincuente les hurte los recursos.

CUADRO No. 13  
 Conoce sobre depósito automático  
 de salarios

ASPECTOS	%
Sí	56.0
No	44.0
TOTAL	100.0

De acuerdo con el cuadro anterior, 44% de los entrevistados DESCONOCEN LA EXISTENCIA DEL DEPOSITO AUTOMATICO DE SALARIOS QUE OFRECE EL FBS. Esta cifra es porcentualmente significativa y llama a preocupación, refleja como se ha venido señalando con regularidad, debilidades en los sistemas de comunicación. Un servicio de tan importancia para los afiliados y para el FBS, debería ser conocido por la gran mayoría de ellos, prácticamente es una necesidad elemental. Lamentablemente, un alto porcentaje de los entrevistados no lo conocen, y por ello, no puede acceder a éste para su beneficio personal y del FBS. Igualmente, bajo estas condiciones el FBS no puede mejorar su imagen ante sus afiliados ya que los servicios que ofrece son poco conocidos en su mercado meta.

CUADRO No. 14  
Conoce sobre ahorro a la vista

ASPECTOS	%
SÍ	76.4
NO	23.6
TOTAL	100.0

De acuerdo con los datos que aparecen en el cuadro anterior, 23.6% de los entrevistados DESCONOCEN SOBRE EL AHORRO A LA VISTA, que tiene el FBS. De nuevo un negocio financiero importante se están perdiendo debido a los problemas de información y comunicación. Desde una perspectiva financiera, el ahorro a la vista puede ser un negocio interesante para el FBS, y podría contribuir en conjunto con otros servicios y productos financieros a fortalecer al FBS. Además, como los afiliados del FBS desconocen el servicio que les ofrece la organización, invierten sus recursos en otras organizaciones financieras; y de esta manera el FBS pierde una oportunidad interesante de hacer negocios, de ofrecer nuevos servicios y de mejorar su imagen ante sus afiliados.

**CUADRO No. 15**  
**Conoce sobre Programas de**  
**Calidad de Vida**

ASPECTOS	%
SÍ	60.7
NO	39.3
TOTAL	100.0

### **3.4. EVALUACION DEL PRODUCTO/SERVICIO RECIBIDO**

El objetivo final y esencial de toda organización es lograr que sus usuarios, clientes o afiliados estén satisfechos del servicio recibido. Todos los esfuerzos e inversiones de recursos deben estar dirigidos a identificar y resolver las necesidades que tienen los clientes; en el caso del FBS los afiliados que laboran para la Universidad Nacional. Dos de los servicios importantes que ofrece el FBS son El CENTRO INFANTIL CARMEN LYRA y el CENTRO DE RECREACION. Estos dos centros, fueron creados para satisfacer las necesidades de las madres que laboran fuera del hogar y de los afiliados que requieren de un lugar donde poder descansar y hacer deportes para mejorar su salud física y emocional. De alguna manera estos dos centros son la “cara” que le presenta el FBS a sus afiliados, de ahí la importancia que estos dos productos/servicios sean conocidos y valorados positivamente.

CUADRO No. 16  
Evaluación de la infraestructura existente

ASPECTOS	MB	B	R	M	MM
Centro infantil Carmen Lyra	7.3	7.8	.2	.0	.5
Centro de Recreación	4.0	0.8	.9	.0	.0

Tomando como referencia el cuadro anterior, puede considerarse que los dos centros fueron calificados positivamente; con pequeños porcentajes de calificaciones bajas; las cuales no dejan de ser importantes. No a todos los afiliados les complace las condiciones que tienen los centros, se molestan especialmente (y de acuerdo con estudios realizados anteriormente), por algunas disposiciones y normas administrativas existentes para supervisar el funcionamiento de los centros y el uso de las instalaciones. En esta materia, algunos afiliados no están de acuerdo con algunas reglas que fueron establecidas, las consideran excesivas, poco flexibles y de alguna manera molestas.

### **3.5. EVALUACION DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS**

El FBS requiere que sus afiliados hagan una evaluación de los productos financieros que ofrecen, para así poder hacerles modificaciones o cambios de acuerdo con los intereses de ellos. Esta evaluación es muy importante, porque es información de referencia a la que tiene acceso el FBS, para conocer en realidad cual es el impacto que están generando sus proyectos. Sobre ello a continuación se presenta los principales resultados.

CUADRO No.17  
 Valoración de los productos y  
 servicios financieros

Productos	E	MB	B	R	M	MM
Crédito personal	2.5	7.2	.4	.0	.0	8.3
Crédito financiero	2.0	0.9	.3	.1	.0	6.6
Crédito para vivienda	0.9	7.2	.3	.5	.1	0.8
Ahorro extraordinario capitalizable	1.0	3.1	.2	.5	.0	0.2
Depósito de ahorro extraordinario	.9	3.6	.7	.0	.0	1.7
Depósito automático de salarios	7.8	3.6	.0	.5	.0	7.0
Ahorro a la vista	4.0	6.7	.6	.5	.0	6.1
Programas de calidad de vida	2.5	8.3	.1	.5	.0	5.5

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, el crédito personal, el financiero y de vivienda, son los que fueron calificados mayormente como REGULARES, tal vez, por las tasas de interés o por los trámites administrativos que deben llevarse a cabo para solicitarlos. Sin embargo, también estos productos recibieron calificaciones positivas debido a que contribuyen a resolver problemas esenciales de los afiliados. También el ahorro a la vista obtuvo buenas calificaciones, situación adecuada para el FBS, ya que este producto es clave para los afiliados. En general y, de acuerdo con los resultados de la encuesta, la mayoría de productos que ofrece el FBS fueron bien calificados por los afiliados.

Calificación que obliga al FBS a mantener y mejorar el trabajo que realiza, para beneficio de sus afiliados actuales y potenciales; razón de ser de éste.

### **3.6. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS**

A diferencia de las organizaciones, en algunos casos los intereses y las expectativas de éstas no necesariamente corresponden con las que tienen los clientes. Precisamente, una de las metas importantes es que ambas partes coincidan en los gustos y las preferencias que tienen. Podrían decir que este es el objetivo esencial de toda organización. En este marco, el FBS se empeña en promover programas y proyectos que beneficien a sus afiliados, sin embargo, desconoce de alguna manera si los resultados generados satisfacen las expectativas de ellos. Para tener un panorama general en relación con lo que opinan los afiliados de los proyectos del FBS se presentan los siguientes resultados.

CUADRO No.17  
 Orden de importancia para el FBS según las  
 necesidades de los afiliados  
 (opinión de los afiliados)

ASPECTOS	PROMEDIO
Centro Infantil Carmen Lyra	4.35
Centro de Recreación	3.86
Crédito Personal	2.68
Crédito Financiero	4.23
Crédito para Vivienda	2.13
Contrato de Ahorro Extraordinario Capitalizable	6.87
Depósito de Ahorro Extraordinario	7.33
Depósito Automático de Salarios	6.30
Ahorro a la vista	5.54

De acuerdo con el cuadro anterior, los afiliados consideran que el FBS deben tener desarrollar proyectos dando prioridad a los aspectos relativos al crédito personal, financiero y de vivienda, y en menor medida, al Centro Infantil Carmen Lyra y al de Recreación. El crédito es fundamental para los afiliados; es una gran necesidad de las personas porque por medio de él pueden acceder a servicios y productos que de otra forma sería prácticamente imposible. De todos los créditos el de vivienda es considerado como fundamental, de hecho es una prioridad de los seres humanos tener una vivienda digna. Por otro lado, el interés por el crédito confirmar la cultura del endeudamiento que tienen los costarricenses y sobre la cual han elaborado estudios expertos en ciencias sociales.

Los depósitos a plazo y los ahorros de dos modalidades, o sea lo concerniente al ahorro, ocupan un lugar no muy importante ente los entrevistados. Si es mencionada por los afiliados pero en un segundo plano. Este servicio puede tener un gran valor para EL FBS, pero no es considerado así por los afiliados. De alguna manera se aprecia las diferencias que pueden existir entre los intereses que tiene la organización y los que tienen los usuarios como tal.

### **3.7. EL FBS Y EL ENTORNO SOCIAL DE LOS AFILIADOS**

Independiente de su razón de ser, toda organización cumple o debe contribuir a mejorar el entorno social de sus clientes, afiliados o usuarios. Para mejorar el entorno social de los grupos metas, la organización o la empresa deben impulsar programas y proyectos enfocados a satisfacer las necesidades sociales, culturales, económicas y recreativas de dichos grupos. Esta es una tarea humana, de gran valor social y económico y que debería ser un objetivo de cualquier empresa u organización.

En el caso concreto del FBS, el desarrollo de proyectos sociales, culturales y recreativos, debe ser parte constitutiva del trabajo que realizan a diario. Precisamente, por su carácter el FBS debe promover el beneficio social de sus afiliados. En relación con la importancia que los afiliados le atribuyen a diversos aspectos sociales, culturales y recreativos, en el cuadro siguiente se presentan los resultados. Es importante aclarar que a los entrevistados se les solicitó que estableciera el orden de importancia en una escala de 1 a 10, donde 1 es mucha importancia y 10 no de tanta importancia. Por ello, los promedios que están más cerca de 1 denotan que el ITEM es bastante importante para los entrevistados y, conforme de alejan de 1, 2, o 3, nos demuestra que pierden importancia.

De acuerdo con los resultados que aparecen en el cuadro siguiente, los aspectos relativos a la vivienda, salud, educación, vestido y alimentación son

considerados como muy importantes por los afiliados entrevistados; otros en cambio, tienen valoraciones inferiores. Desde el punto de vista socioeconómico, es comprensible la valoración que realizan los afiliados, ya que la vivienda, la salud, la educación y la alimentación, son elementos trascendentales en la vida del ser humano. Son los que en primer momento, satisfacen sus necesidades elementales, y que luego se constituyen en indicadores sociales de calidad de vida.

**CUADRO No.18**  
**Orden de importancia en que el FBS debería**  
**considerar los siguientes aspectos**  
**de carácter social y recreativo**  
**(opinión de los afiliados/excluye N/R)**

ASPECTOS	PROMEDIO
Vivienda	4.35
Salud	3.86
Educación	2.68
Alimentación	4.23
Vestido	2.13
Transporte	6.87
Recreación	7.33
Descanso	6.30
Socialización	5.54

Notemos como en los valores que aparecen en el cuadro anterior, educación, vestido, salud y vivienda tiene promedios inferiores, lo cual nos dice que son consideramos como IMPORTANTES y MUY IMPORTANTES, ya que se acercan a los valores de 1 y 2 de acuerdo con las escalas que tiene el cuestionario. Queda claro que para los afiliados los anteriores aspectos son

fundamentales, sin que ello necesariamente implique que deben ser considerados así por el FBS. Para la buena administración del FBS, debe existir una correlación entre lo que desean los afiliados y las políticas y proyectos que tiene la organización. Por supuesto que en esta situación juega un papel importante la viabilidad financiera y social que existe para implementar los proyectos, ya que los intereses y los deseos son posibles de ejecutar siempre y cuando sean factibles.

### **3.8. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS AFILIADOS**

Una vez que la organización tiene definido una serie de productos y servicios que ofrece en forma permanente, la etapa que sigue es identificar nuevas necesidades y expectativas que tengan los clientes. La identificación de nuevas necesidades y expectativas, le permite a la organización definir el rumbo a corto, mediano y largo plazo, en materia de elaboración y ejecución de proyectos y programas. En administración se considera que una empresa que identifica necesidades y expectativas de sus clientes, está en una fase de expansión y de crecimiento, previendo de alguna manera el futuro y proyectándose en su mercado.

CUADRO No.19  
Estaría de acuerdo en suscribirse  
a una tarjeta de Débito del FBS

ASPECTOS	%
Sí	45.03
No	54.97
TOTAL	100.0

Con base en los datos anteriores, el 54.97% de los afiliados entrevistados no están de acuerdo en suscribirse a una Tarjeta de Débito del FBS. Esta actitud que expresan los afiliados podría tener varias razones y explicaciones. Quizás se desconfía en el trabajo que realiza en fondo en materia financiera; puede ser que las personas tengan poca información sobre lo que es una tarjeta de débito; o que halla tenido malas experiencias con otras empresas que trabajan con tarjetas de débito y por ello ya no desean volver a experimentar con este tipo de servicio. Pueden haber diversas razones, pero de todas manera es evidente que un porcentaje importante de los afiliados no desean tener tarjeta de débito.

#### CUADRO No. 20

Le agradecería que los montos de recibos de servicios públicos fueran deducido directamente de su cuenta de ahorros del FBS

ASPECTOS	%
SÍ	34.3
NO	65.7
TOTAL	100.0

Por diversas razones, 65.7% de los afiliados no desean que EL FBS les deduzcan automáticamente los montos de servicios públicos de sus cuentas de ahorros. De nuevo, se aprecia cierta desconfianza en el procedimiento que debe efectuarse o en el desempeño del FBS en esta materia. Las dos situaciones deben ser estudiadas, para tener una idea más clara sobre las razones que tienen los afiliados para negarse a recibir este servicio. Servicio que muchos consideran muy importante, ya que les evita muchas molestias y pérdidas de tiempo a las personas.

A modo de sugerencia, los afiliados al FBS solicitan algunos servicios y productos que a su juicio son esenciales. Estas sugerencias deben ser tomadas en cuenta por el FBS, para así mejorar su desempeño y la imagen que proyecta a su población meta. Para obtener mejores resultados, todo proyecto debe estar basado en un estudio financiero, administrativo y de mercado, a efecto de asegurar el éxito del mismo y el beneficio para todos los sectores involucrados.

CUADRO No.21

Otros productos importantes que debería  
ofrecer a sus afiliados el FBS  
(opinión de los afiliados/excluye N/R)

ASPECTOS	PROMEDIO
Planes para viajar	4.56
Planes para adquirir auto propio	4.80
Programas para educación de los hijos	3.00
Pólizas de vida	5.30
Planes para adquirir casa propia	2.56
Planes para ahorrar	4.84
Programas para recreación	5.34
Pólizas de incendios y desastres	5.47
Afiliación a Programas Privados de Salud	5.36

Como ha sido la norma en este trabajo, los afiliados recomiendan implementar Planes para adquirir casa propia, Programas para educación de los hijos y Planes para adquirir auto propio. En menor medida solicitan pólizas de incendios y otros, así como programas privados de salud. Otra vez, los programas de vivienda tienen una gran aceptación entre los afiliados, aspecto que debe ser considerado por el FBS. No obstante lo anterior, otros tópicos también tienen

buena aceptación entre los afiliados entrevistados, y también podría formar parte de los programas y proyectos del FBS. De cualquier manera, la decisión de ejecutar un proyecto debe ser analizada con el debido cuidado, ya que está en juego una serie de aspectos financieros, administrativos y de mercado.

**CAPITULO IV:**  
***CONCLUSIONES Y PROPUESTA***

#### 4.1. CONCLUSIONES

- El FBS social obtuvo valoraciones positivas de sus afiliados en la mayoría de los aspectos que evaluaron, por ejemplo 40 % de los que conoce el CENTRO INFANTIL lo consideraron como muy bueno, bueno, regular. 70% valoraron positivamente el Centro de Recreación, 65% consideraron que es positivo el crédito personal y así sucesivamente. Los servicios y los productos conocidos obtuvieron buenas calificaciones, situación que es positiva para el FBS y para el trabajo que vienen desarrollando.
- Un porcentaje importante de afiliados entrevistados no desean tener una tarjeta de débito del FBS (55% señalo que no le interesa). Por desconocimiento sobre las ventajas que ofrece el servicio o, debido a malas experiencias en el uso de este tipo de tarjetas, pueden ser dos posibles causas que explican la actitud que tienen los afiliados entrevistados.
- Un porcentaje importante de afiliados entrevistados no quieren que el FBS pague sus recibidos de servicios públicos (66% de los afiliados señalaron que **NO DESEAN QUE LES APLIQUEN DEDUCCIONES AUTOMATICAS**). En ciertos casos, las organizaciones ofrecen pagar los recibos de servicios públicos, pero por diferentes circunstancias no han cumplido, lo que ha ocasionado que a los clientes les “corten” sus servicios y tengan luego que pagar sumas económicas elevadas para restablecer el servicio.
- Los productos y servicios de carácter social son los más solicitados por los afiliados entrevistados; sobresaliendo entre ellos: la vivienda, la educación, la salud y la alimentación (valores promedios de 2 y 3 y que **SON CONSIDERADOS COMO MUY IMPORTANTES**). Estos valores agrupan prácticamente al 80% según las categorías de los afiliados. El FBS social está posicionado entre los afiliados como una organización con carácter social, por

ello es comprensible las demandas y expectativas que tienen los afiliados.

- Se detectó que los afiliados del FBS, no tienen gran interés de participar en los proyectos de ahorro y depósitos a plazo que tiene la organización, 55% así lo manifestaron en forma vehemente. Quizás, las tasas de interés que ofrece el FBS no son competitivas dentro del mercado financiero privado, el cual ofrece tasas de intereses de Certificados de depósito a plazo anual del 18% y de ahorro a la vista de 10%. Además, el sector de la banca pública tiene un respaldo financiero - estatal importante, y su experiencia en estos negocios les ha permitido reducir los márgenes de intermediación financiera. Inclusive ofrece créditos para vivienda con tasas que oscilan entre el 22 y el 25% anual, superando incluso a muchas mutuales.
- Por otra parte, los afiliados del FBS desconocen el tipo de respaldo financiero que la organización. Esta situación se ve reflejada en el escaso interés que muestran los afiliados por adquirir depósitos a plazos y sistemas de ahorros que se ofrecen.
- Se detectó que el FBS presenta debilidades en los sistemas de información y comunicación que utiliza para informar a sus afiliados. Por ejemplo, 40% no conoce los programas de calidad de vida, 23.6% desconoce sobre el ahorro a la vista, 44% desconoce sobre depósito automático de salarios y 57.6% no conoce sobre el depósito de ahorro extraordinario. Los anteriores resultados demuestran que efectivamente la información no está llegando oportunamente a los afiliados.
- Se estima que algunos productos financieros y servicios sociales que tiene el FBS no son conocidos por todos los afiliados. En forma sistemática, un porcentaje pequeño de entrevistados 7.3% desconoce sobre el crédito personal, y 20% sobre el crédito financiero. Esta situación es negativa para el

FBS ya que no contribuye a mejorar su imagen.

#### **4.2. PROPUESTAS.**

- EL FBS debe desarrollar programas que contribuyan al desarrollo social, económico y emocional de la familia. Para lograr lo anterior, deben llevarse a cabo las siguientes acciones específicas:
  - Establecer una política de crédito que permita ofrecer préstamos para rubros sociales fundamentales, con tasas de interés accesibles para los diferentes sectores sociales de afiliados. Todos los programas de crédito que involucre el ámbito social de los afiliados deben tener tasas de interés competitivas y rentables financieramente para el FBS, por ejemplo:
    - ✓ Entre el 20 y el 24% para vivienda,
    - ✓ entre el 26 y el 28 para vehículos, y
    - ✓ del 29 al 31 para crédito personal.
  - (En la actualidad estas son las tasas promedio que ofrecen las organizaciones financieras nacionales, empero, pueden variar en cualquier momento por cambios en la política macroeconómica que tiene el país.)
  - Firmar convenios o establecer alianzas estratégicas con organizaciones y empresas públicas y privadas, que permita obtener descuentos del 10% por compras de electrodomésticos superiores a 100.000 colones, y trato preferencial ( créditos sin fiadores, primas bajas e intereses inferiores al 30% anual) para los productos y los servicios que ofrecen.

- Identificar a los afiliados con el FBS, mediante una campaña de incentivos, por ejemplo: tiquetes para viajes, becas de estudios para los hijos, fines de semanas en hoteles, rifas de viviendas, canastas de víveres y cuotas para la compra de ropa u otros tipo de necesidades.
- Desarrollar proyectos que involucren a la familia de acuerdo con el perfil sociodemográfico de los afiliados. Por ejemplo, implementar actividades sociales y recreativas para las familias, dar incentivos para todos los miembros de la familia, fomentar programas de apoyo emocional y de mejoramiento de la calidad de vida, de relaciones familiares y de hábitos alimenticios que deben tener todos los miembros de la familia.
- El FBS deben mejorar los sistemas de información y de comunicación que utilizan para informar a sus afiliados, realizando las siguientes tareas específicas:
  - Crear una unidad de investigación de mercado, la cual en conjunto con estudios que hagan empresas consultoras y asesoras externas, para evaluar aspectos relativos al servicio, el trato, la información, los gustos y expectativas de los afiliados.
  - Fomentar un programa de promotores que vendan y den a conocer los productos y servicios que ofrece el FBS
  - Crear un boletín informativo por medio del cual el FBS de a conocer los servicios y productos que ofrece.

- Utilizar los medios electrónicos para informar a los afiliados sobre los servicios y productos.
- En el plano financiero, todos los proyectos que impulse el FBS, deben sustentarse en estudios de mercado, financieros y administrativo. El objetivo de los proyectos debe ser captar afiliados y mantener a los que en el presente pertenecen al FBS. Para ello es necesario tener presente los siguientes aspectos:
  - Ofrecer tasas de interés competitivas para los créditos, reduciendo los costos administrativos.
  - Hacer inversiones en el mercado financiero de acuerdo con el marco legal que regula al FBS en esta materia.
  - Gestionar recursos financieros para los proyectos con las tasas de interés mas bajas, para no descapitalizar el FBS
  - Elaborar proyectos viendo el impacto social que generará en el proceso de captación de nuevos afiliados, y sobre los que están en el presente.
  - Crear una plataforma de servicios que ofrezca respuestas rápidas, oportunas e integrales, a los afiliados del FBS.

En el plano administrativo, el FBS debe implementar una serie de políticas y acciones dirigidas a mejorar su funcionamiento interno y proyección ante sus afiliados. Para este efecto hay que hacer lo siguiente:

- Revisar la estructura administrativa, a efecto de volverla más flexible, y eliminar los “cuellos de botellas”
- Crear una plataforma administrativa “polifuncional”, que permita aumentar el tiempo de respuesta y brindar un buen servicio.
- Elaborar estudios sobre los procedimientos, pasos y normas de control y funcionamiento de la plataforma de servicios al usuario.
- Promover reuniones con los afiliados para conocer aspectos relativos al desempeño del FBS.
- Crear en la organización (por medio de talleres, charlas, seminarios y trabajo en equipo) una cultura laboral dirigida a fomentar la eficiencia y eficacia en el manejo del FBS.
- El FBS debe impulsar programas de formación y capacitación para sus funcionarios. Estos programas deben desarrollar temáticas tales como:
  - Relaciones personales
  - Calidad en el servicio
  - Manejo de sistemas de información
  - Administración de recursos
  - Mercadeo del servicio
  - Cultura y clima organizacional
  - Planeación estratégica
  - Ventas y promociones
  - Tele - Marketing

- Revisar en forma sistemática los manuales de puestos, para promover e instaurar la polifuncionalidad laboral.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Albán Bonilla Sandí, Fondo de Beneficio Social, Un Modelo Alternativo en las Relaciones Laborales. Editorial Fundación UNA, Heredia, Costa Rica, 1998.

Documento Estatuto Orgánico, Universidad Nacional.

Gallardo, Helio. Fundamentos de Investigación Académica. EUNED. San José, Costa Rica. 1991.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y otro. Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. México, 1991.

William Vargas Loría, Documento Informe Anual de los Talleres para el Mejoramiento de la Calidad de Vida del Funcionario de la Universidad Nacional. 1996.

Henry Mora J, Carlos Conejo F, Juan Rafael Vargas B, Editorial Fundación UNA, Costa Rica Hacia el Siglo XXI, Balance de las Reformas Económicas 1983-1998. Heredia, Costa Rica, 1999.

Henry Mora J, Costa Rica Hacia el Siglo XXI: Estrategias y Políticas para un Nuevo Desarrollo. Heredia, Costa Rica, 2000.

James C. Van Horne, Administración Financiera Décima Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.

Julio Espinosa Rodríguez, Sistemas Financieros y Sus Reformas, Editorial Fundación UNA. Heredia Costa Rica. 1997.

Documento, Fondo de Beneficio Social, SOP Estratégico 1993.

Documento, Fondo de Beneficio Social, Reglamento de Crédito 2000.

Documento, Fondo de Beneficio Social, Reglamento de Captación.

Documento, Fondo de Beneficio Social, Políticas.