UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE AUDITORÍA Y GESTIÓN DE PROCESOS

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LOS TIEMPOS DE RESOLUCIÓN DE *TICKETS* EN EL DEPARTAMENTO DE PROCESOS DEL BANCO NACIONAL DE PANAMÁ, 2025

TESIS PRESENTADA POR:
GABRIELA GARCÍA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE AUDITORÍA Y GESTIÓN DE PROCESOS

ASESOR:
DR. JORGE MARTINEZ RAMIREZ

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ,
2025

DEDICATORIAS

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para culminar esta meta.

A mis padres, por su amor incondicional, sus consejos, su ejemplo y el apoyo que me han brindado en cada etapa de mi vida. Este logro también les pertenece.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme esta oportunidad académica.

A la Universidad de Panamá, por ofrecer un entorno y recursos que facilitan nuestro aprendizaje y crecimiento profesional.

A nuestro asesor, por su apoyo, tiempo dedicado y orientaciones, que resultaron esenciales para la finalización de esta tesis.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 2

1.1 Planteamiento del problema 3

1.1.1 Descripción de la realidad problemática 4

1.2 Formulación del problema 5

1.2.1 Problema general 6

1.2.2 Problemas específicos 6

1.3 Justificación de la investigación 7

1.3.1 Justificación por conveniencia 7

1.3.2 Justificación por relevancia social 8

1.3.3 Justificación por valor teórico 8

1.3.4 Justificación, unidad metodológica 9

1.3 Objetivos 9

1.3.1 Objetivo general 9

1.3.2 Objetivos específicos 10

1.4 Hipótesis 10

1.4.1 Hipótesis del investigador o alternativa (H1) 11

1.4.2 Hipótesis nula (H0) 11

1.5 Operacionalización de variables 11

1.5.1 Conceptualización de las variables 11

1.5.4 Elaboración del instrumento de medición 13

1.6 Alcance y limitantes de la investigación 15

1.6.1 Alcances 15

1.6.1.1 Alcance del nivel de estudio 15

1.6.1.2 Alcance geográfico 15

1.6.1.3 Alcance temporal 15

1.6.2 Limitaciones 16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 17

2.1 Antecedentes 18

2.1.1 Antecedentes internacionales 18

2.1.2 Antecedentes nacionales 20

2.2 Bases teóricas 21

2.2.1 Historia del Banco Nacional 21

2.2.2 Misión, Visión y Valores 22

2.2.3 Servicios 24

2.2.4 Organigrama 24

2.2.5 Análisis de gestión de procesos 25

2.2.2.1 Modelamiento visual de los procesos 26

2.2.2.2 Concepto gestión de procesos 29

2.2.6 Optimización del tiempo 29

2.2.6.1 Concepto de optimización del tiempo 29

2.2.6.2 Optimización del tiempo laboral 30

2.2.6.3 Beneficios de la optimización del tiempo 31

2.2.6.4 Estudio del tiempo 31

2.2.7 Optimizar procesos mediante mejora de tiempos 32

2.2.8 Acuerdos a nivel de servicio - SLA 32

2.2.8.1 Tipos de SLA 33

2.9 Definición de términos 34

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 36

3. Marco metodológico 37

3.1 Tipo de investigación 37

3.2 Diseño de investigación 38

3.3 Enfoque metodológico 38

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40

3.7 Procedimientos para la recolección y análisis de datos 41

3.8 Consideraciones éticas 41

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS 43

4. Análisis y resultados 44

Variable: gestión de procesos Dimensión: comunicación interna 56

4.1.6 Resumen de los resultados 89

CAPÍTULO V: CONTRASTACIONES CON LAS HIPÓTESIS 93

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99

5. Conclusiones 100

5.2 Recomendaciones: 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 106

ANEXOS 111

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Variable independiente: gestión de procesos 12

Tabla 2 Variable dependiente: tiempo de resolución de ticket 13

Tabla 3 Variable independiente: Gestión de procesos 89

Tabla 4 Variable dependiente: tiempos de resolución de tickets 90

Tabla 5 Análisis cuantitativo general 92

Tabla 6 Contrastación 95

Tabla 7 Contrastación de las hipótesis 97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional 24

Figura 2 Mapa de procesos 27

Figura 3 Proceso de venta con entrega en tienda 28

Figura 4 Prioridades establecidas 46

Figura 5. Flujo del proceso de gestión de tickets observado en el Departamento de Procesos del Banco Nacional de Panamá 2025. 47

Figura 6 Recursos en la atención del ticket 49

Figura 7 Prioridades en la atención del ticket 50

Figura 8 Procedimientos documentados 51

Figura 9 Seguimiento del ticket 52

Figura 10 Reportes 54

Figura 11 Información entre analistas y líderes 56

Figura 12 Respuestas en tiempos adecuados entre áreas 57

Figura 13 Respuestas de otras áreas 58

Figura 14 Indicadores 60

Figura 15 Revisiones periódicas 62

Figura 16 Acciones correctivas 63

Figura 17 Plazos establecidos resueltos 64

Figura 18 Tiempos de resolución 66

Figura 19 Plazos definidos 68

Figura 20 Cumplimiento de los tiempos 69

Figura 21 Información de las áreas solicitantes 71

Figura 22 Recursos humanos 73

Figura 23 Herramientas tecnológicas 75

Figura 24 Proceso de atención 77

Figura 25 Cumplimiento de los analistas 79

Figura 26 Análisis comparativo de la desviación promedio del SLA según tipo de proceso 80

Figura 27 Análisis del Pareto de clasificación de desempeño 83

Figura 28 Comportamiento mensual de cierre de tickets 85

Figura 29 Tiempo promedio de asignación de tickets 87

RESUMEN

La gestión eficiente de los procesos internos es fundamental para el funcionamiento de las instituciones financieras, ya que permite detectar cuellos de botella, optimizar recursos y fortalecer la coordinación entre áreas. En este contexto, la presente investigación titulada "Análisis de la gestión de procesos y tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá (2025)" tiene como objetivo analizar cómo la gestión de procesos influye en los tiempos de resolución de *tickets* dentro del departamento.

La metodología empleada responde a un enfoque cuantitativo, descriptivo, no inferencial y no experimental, sustentado en las opiniones obtenidas mediante una encuesta aplicada a los 20 colaboradores del departamento de procesos, quienes constituyen la población y muestra del estudio.

Los resultados demostraron que, aunque el departamento cuenta con procedimientos documentados y una comunicación interna fluida, existen deficiencias significativas en la planificación, priorización y seguimiento de las solicitudes. El 80 % del personal indicó que los *tickets* rara vez se resuelven dentro del tiempo establecido, y el 95 % consideró que la sobrecarga laboral y la dependencia de otras áreas son factores que impactan directamente el cumplimiento de los plazos. Asimismo, se evidenció que los indicadores de gestión no se utilizan de manera sistemática, limitando la evaluación del desempeño y la mejora continua. En conclusión, este análisis aporta una visión integral sobre la gestión interna y su influencia en los tiempos de atención, ofreciendo información valiosa para fortalecer la eficiencia operativa y la coordinación institucional dentro del Banco Nacional de Panamá.

Palabras clave: gestión de procesos, tiempos de resolución, *tickets*, eficiencia operativa, Banco Nacional de Panamá.

SUMMARY

Efficient management of internal processes is essential for the proper functioning of financial institutions, as it allows the identification of bottlenecks, optimization of resources, and strengthening of coordination between departments. In this context, the present research titled "Analysis of Process Management in the Resolution Times of Tickets in the Process Department of the National Bank of Panama (2025)" aims to analyze how process management influences ticket resolution times within the department.

The methodology follows a quantitative, descriptive, non-inferential, and non-experimental approach, based on the opinions obtained through a survey applied to the 20 collaborators of the Process Department, who represent both the population and the sample of the study.

The results showed that, although the department has documented procedures and fluid internal communication, there are significant deficiencies in the planning, prioritization, and follow-up of requests. 80% of staff indicated that tickets are rarely resolved within the established timeframe, and 95% indicated that work overload and dependence on other areas are factors that directly impact deadline compliance. It also showed that management indicators are not used systematically, limiting performance evaluation and continuous improvement.

In conclusion, this analysis provides a comprehensive overview of internal management and its influence on response times, offering valuable insights to strengthen operational efficiency and institutional coordination within the National Bank of Panama.

Keywords: process management, resolution times, tickets, operational efficiency, National Bank of Panama.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones financieras contemporáneas, la eficiencia operativa se ha convertido en un factor estratégico para garantizar la calidad del servicio, el cumplimiento de los plazos y una adecuada coordinación entre las áreas internas. En un entorno caracterizado por altos volúmenes de información, exigencias regulatorias y una creciente dependencia de sistemas tecnológicos, la gestión eficaz de los procesos internos resulta esencial para asegurar respuestas oportunas y consistentes. La gestión de solicitudes internas mediante sistemas de tickets constituye una herramienta clave para canalizar requerimientos relacionados con la documentación, la actualización de procedimientos y la atención a entes fiscalizadores. No obstante, cuando estos procesos no se encuentran debidamente estructurados, priorizados y monitoreados, se generan retrasos en los tiempos de resolución, afectando la eficiencia operativa y la percepción del servicio brindado a los clientes internos.

El Banco Nacional de Panamá, como institución financiera de carácter estatal y de alto impacto en el desarrollo económico del país, enfrenta el reto de gestionar un volumen significativo de tickets provenientes de distintas áreas, cada uno sujeto a acuerdos de nivel de servicio. Sin embargo, se han identificado demoras recurrentes asociadas a la planificación de prioridades, la dependencia interdepartamental, la carga laboral y el uso limitado de indicadores de desempeño. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo la gestión de procesos influye en los tiempos de resolución de tickets en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025, aportando información relevante para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la eficiencia operativa institucional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es importante definir claramente el problema que se va a estudiar, ya que esto orienta todo el desarrollo del estudio. Como señala Sampieri (2014), "el planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos" (p. 40).

En el contexto actual de las entidades bancarias, lo relacionado a las solicitudes de los clientes internos ha tomado gran relevancia convirtiéndose en una pieza de suma relevancia que contribuye a mantener la fluidez operativa y la satisfacción de los clientes internos de la organización. El departamento de procesos, encargado de gestionar y dar respuesta a *tickets* internos relacionados con la documentación y la actualización de políticas y procedimientos provenientes de distintos departamentos, enfrenta el reto de responder con rapidez y calidad. Sin embargo, se evidencian retrasos en los tiempos de resolución, lo que afecta la manera en que el equipo de trabajo dentro de la organización percibe el servicio que se brinda. Por ello, se considera necesario analizar la manera en que se están gestionando los procesos desde su recepción hasta la resolución. Este análisis busca comprender las causas que provocan demoras en la resolución de *tickets* y, a partir de ello, recomendar acciones que contribuyan a mejorar los tiempos de atención. Con ello se pretende fortalecer la eficiencia operativa y optimizar la forma en que se gestionan las solicitudes internas dentro del banco.

1.1.1 Descripción de la realidad problemática

En el sector bancario, la gestión de solicitudes internas es un elemento fundamental para lograr la eficiencia operativa y cumplir con los servicios que requieren las distintas áreas de la organización. En el contexto de descripción del problema Apodaca-López et al. (2023) afirman que "la descripción del problema es la complejidad de la realidad, en relación con el medio dentro del cual aparece" (p. 7).

En la actualidad, el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá enfrenta dificultades frecuentes en los tiempos de atención de solicitudes provenientes de diferentes áreas de la organización. Estas solicitudes incluyen informes de entes fiscalizadores, como Auditoría y Control Interno, elaboración de manuales o instructivos para procesos nuevos y actualización integral de manuales existentes, cada una con acuerdos de servicio establecidos para su cumplimiento. La importancia de la gestión de solicitudes de servicio radica en asegurar que estas sean atendidas oportunamente, minimizando la insatisfacción y optimizando la asignación de recursos y la eficiencia operativa (Nucci y Sevilla, 2025, p.1).

No obstante, el cumplimiento de los acuerdos de servicio se ve afectado por múltiples factores. Por una parte, existe una fuerte dependencia de las áreas solicitantes ya que, en muchos casos, los usuarios no entregan la información a tiempo o no tienen un alcance definido de sus propios procesos, retrasando así el inicio y desarrollo del trabajo por parte del analista del departamento de procesos. Además, dentro del mismo departamento, se han observado retrasos significativos en la gestión de procesos que incluye la recepción, asignación y resolución de *tickets* provenientes de otros departamentos, lo que genera demoras adicionales en la entrega a los usuarios internos.

Estos escenarios generan impactos negativos en los indicadores de desempeño del departamento de procesos, afectando la eficiencia del analista y la satisfacción de los usuarios internos. Por tal razón, la gestión de procesos actual presenta ineficiencias que requieren mejoras en el flujo de atención de solicitudes internas.

1.2 Formulación del problema

Es fundamental incluir toda la información que permita comprender el contexto y la relevancia del problema investigado. Según Arias (2021), se deben considerar aspectos clave como los eventos actuales, los impactos sociales, laborales o globales, la evidencia de otros estudios sobre el tema y las acciones que deberían implementarse:

No hay parámetros de espacio para escribir una situación problemática, sin embargo, debe estar la información necesaria que permita entender por qué se está realizando el estudio, para ello se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Qué aspectos sociales, laborales o globales se han visto afectados?, ¿Qué dicen otros estudios sobre este tema?, ¿Qué se debe hacer? (p. 12)

Entonces, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se observa que, en el Banco Nacional de Panamá, la gestión de procesos presenta demoras que afectan la entrega de solicitudes internas. Estos retrasos generan un impacto en el flujo del proceso, dificultando los tiempos de resolución y la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, lo que evidencia la necesidad de identificar y abordar las causas de estas demoras, tema que se desarrollará en los siguientes apartados.

1.2.1 Problema general

En contexto de la investigación, el planteamiento del problema general debe ser desarrollado de manera clara y específica, evitando abordar un tema general para así evitar confusiones. Lo anterior se sustenta en la afirmación de Apodaca-López et al. (2023) donde se señala la relevancia de evitar plantear problemas de investigación demasiado generales; el autor resalta que su definición debe ser precisa, debido a que, en este punto de la investigación, se determina la dirección de esta.

Teniendo en cuenta lo mencionado por el autor, y considerando que se ha observado que la gestión de procesos del departamento de procesos está generando dificultades en los tiempos de resolución de los *tickets*, se plantea la siguiente pregunta:

¿Como influye la gestión de procesos en los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025?

1.2.2 Problemas específicos

Los problemas específicos son las preguntas que ayudarán a describir la situación planteada en la pregunta general en este contexto. Ángeles sostiene que es necesario formular preguntas específicas, ya que la pregunta general suele ser muy amplia (1996, citado por Arias, 2012).

En relación con el problema general del Banco Nacional de Panamá, se plantean los siguientes problemas específicos:

- ¿Cómo se desarrolla el flujo del proceso de gestión de *tickets* desde su recepción hasta su cierre en el departamento de procesos?
- ¿Cuál es el comportamiento de los tiempos de resolución de *tickets* según los registros del sistema y la percepción de los colaboradores?
- ¿Qué patrones o tendencias se evidencian en los datos analizados que expliquen cómo influyen los distintos factores en los tiempos de resolución?
- ¿De qué manera los factores identificados influyen de forma descriptiva en la eficiencia del proceso de atención y resolución de *tickets* dentro del departamento de procesos?
- ¿Qué oportunidades de mejora pueden implementarse en la gestión de procesos del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá para optimizar los tiempos de resolución de *tickets*?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación por conveniencia

La justificación de una investigación permite explicar por qué se realiza el estudio y mostrar su importancia. Como señala Sampieri (2014), "la justificación de la investigación expone el porqué del estudio, presentando sus razones. Por medio de la justificación se debe demostrar que la investigación es necesaria e importante" (p. 40).

Teniendo en consideración lo anterior, la presente investigación permitirá analizar la gestión de procesos en el departamento de procesos, identificando los factores que generan demoras en la resolución de *tickets*. Este estudio proporcionará información relevante para

comprender los puntos críticos del proceso y recomendar estrategias que contribuyan a optimizar los tiempos de entrega, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la coordinación entre los colaboradores.

1.3.2 Justificación por relevancia social

El análisis de la gestión de procesos dentro del departamento permitirá identificar oportunidades para optimizar los tiempos de resolución de *tickets*, lo que podría generar un impacto positivo en la percepción y confianza de los usuarios internos y de las áreas solicitantes, promoviendo transparencia y confiabilidad en la atención de los servicios. Asimismo, en el aspecto social, las buenas prácticas identificadas podrán servir como referencia para otras áreas o instituciones del sector bancario panameño.

1.3.3 Justificación por valor teórico

El estudio aporta un marco de análisis útil para comprender y fortalecer la gestión de procesos dentro del departamento de procesos, contribuyendo no solo a describir la problemática relacionada con los tiempos de resolución de *tickets*, sino también a ampliar el conocimiento sobre prácticas internas de mejora continua en el ámbito bancario. Además, sus resultados pueden apoyar futuras investigaciones y servir de base para el desarrollo de estrategias orientadas a optimizar la eficiencia operativa en instituciones similares.

1.3.4 Justificación, unidad metodológica

El análisis permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión de los procesos internos, a partir del estudio de las relaciones entre las variables teóricas y los resultados observados, lo que servirá de base para proponer recomendaciones orientadas a optimizar la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro del departamento de procesos. De lo anterior es necesario resaltar que contribuirá a consolidar un modelo de gestión que podrá ser replicado y adaptado en futuras auditorías del departamento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

En toda investigación, definir con precisión los objetivos es fundamental para guiar el desarrollo del estudio y garantizar que se enfoquen los esfuerzos en los resultados esperados. En este sentido, según Sampieri et al. (2014), los objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en el estudio y deben expresarse con claridad, ya que funcionan como las guías que orientan todo el desarrollo de la investigación (p. 37). En este sentido detallamos el objetivo general:

Analizar cómo influye la gestión de procesos en los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una visualización y encuesta a los actores que intervienen en el proceso de gestión de *tickets*.
- Identificar los aspectos que influyen en el proceso de resolución de *tickets*.
- Describir las percepciones de los actores que intervienen en la gestión de *tickets*.
- Analizar la información recabada para determinar qué factores influyen en la resolución de *tickets*.
- Recomendar acciones que mejoren los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos.

1.4 Hipótesis

La hipótesis es fundamental para orientar la investigación y plantear posibles relaciones entre variables. En este sentido, Arias (2021), citando a Behar (2008), explica:

> La hipótesis es el eslabón que lleva al descubrimiento de nuevos hechos, puede ser desarrollada desde distintos aspectos, puede estar basada en una presunción, puede plantearse desde los resultados de otros estudios o puede estar basada en una teoría (p. 29).

Las hipótesis del estudio plantean posibles relaciones entre la gestión de procesos y la resolución de *tickets*.

1.4.1 Hipótesis del investigador o alternativa (H1)

La gestión de procesos influye en los tiempos de resolución de *tickets* dentro del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025.

1.4.2 Hipótesis nula (H0)

La gestión de procesos no influye en los tiempos de resolución de *tickets* dentro del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025.

1.5 Operacionalización de variables

En toda investigación es fundamental identificar y diferenciar las variables que intervienen en el estudio, ya que esto permite establecer relaciones claras y precisas entre los fenómenos observados. En este sentido, Sampieri et al. (2014) señalan que las variables independientes son manipuladas con un propósito definido y, por otro lado, las variables dependientes son las observadas con la finalidad de ver cómo influyen en las independientes.

1.5.1 Conceptualización de las variables

- Variable independiente: gestión de procesos (conjunto de acciones y procedimientos implementados para organizar y optimizar la atención de *tickets* internos).
- Variable dependiente: tiempos de resolución de *tickets* (tiempo en que se atiende un *ticket*).

Tabla 1

Variable independiente: gestión de procesos

Dimensión	Indicador	Fuentes de datos
Planificación y organización	- Definición clara de prioridades. - Asignación de responsabilidades. - Disponibilidad de recursos. - Orden y estructura del trabajo.	Encuesta a analistas, líderes y gerencia.
Ejecución y control	-Aplicación de procedimientos documentados. - Seguimiento y supervisión del avance. - Uso de reportes o tableros de control.	Encuesta
Comunicación interna	Fluidez de información entre analistas y líderes. - Oportunidad en las respuestas. - Claridad en la comunicación con otras áreas. - Retroalimentación de resultados.	Encuesta
Medición y mejora continua	- Existencia de indicadores de desempeño. - Revisión periódica de resultados. - Aplicación de acciones correctivas. - Evaluación de la eficacia de los cambios.	Encuesta

Nota. La tabla presenta las dimensiones, indicadores y fuentes de datos empleadas para evaluar la variable independiente gestión de procesos. Los datos se obtuvieron a partir de encuestas aplicadas a analistas, líderes y gerencia del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Tabla 2

Variable dependiente: tiempo de resolución de *ticket*

Dimensión	Indicador	Descripción
Cumplimiento de plazos (SLA)	- % de *tickets* resueltos dentro del plazo. - Promedio de días de atención. - Cumplimiento de estándares internos. - Control de *tickets* retrasados.	Encuesta y registros del sistema de *tickets*.
Factores que influyen en los tiempos	Disponibilidad de recursos humanos y materiales. - Planificación interna del trabajo. - Claridad de la información del usuario. - Usabilidad de herramientas tecnológicas (*Bizagi*)	Encuesta
Eficiencia operativa en la resolución de *tickets*	-Percepción de cumplimiento de plazos. - Nivel de organización y control.	Encuesta

Nota. La tabla presenta las dimensiones, indicadores y descripción asociados a la variable dependiente tiempos de resolución de *tickets*. Los indicadores se definieron con base en el desempeño operativo del proceso de atención de solicitudes internas.

1.5.4 Elaboración del instrumento de medición

La elaboración de instrumentos de medición es clave en toda investigación para la obtención de información y datos de valor (Sampieri et al., 2014).

Para medir la variable independiente, gestión de procesos, se aplicará una encuesta dirigida al personal del departamento de procesos, con el objetivo de conocer su percepción sobre la estandarización de métodos de trabajo y detectar oportunidades de mejora. Adicionalmente, se realizará una revisión documental y del reporte del sistema de gestión de *tickets*, lo que permitirá complementar la información y garantizar una medición objetiva de los procesos internos.

En cuanto a la variable dependiente, tiempos de resolución de *tickets*, se recopilarán los porcentajes de *tickets* resueltos dentro del plazo mediante el registro interno del sistema del banco, con el fin de calcular el tiempo promedio de resolución y el promedio de horas o días que una solicitud permanece sin atender. Para complementar esta información, se aplicarán encuestas de satisfacción a los usuarios internos que generan los *tickets*, evaluando su percepción sobre la rapidez y eficiencia en la atención.

De esta manera, la combinación de cuestionarios, revisión documental y el reporte del sistema de *tickets* permitirá una medición integral y confiable de las variables del estudio. Asimismo, los datos obtenidos serán analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas y el coeficiente de correlación de *Spearman* (ρ), con el propósito de determinar el grado y la dirección de la relación existente entre la gestión de procesos y los tiempos de resolución de *tickets*, respetando el carácter no experimental, transversal y correlacional del estudio.

1.6 Alcance y limitantes de la investigación

1.6.1 Alcances

1.6.1.1 Alcance del nivel de estudio

Es fundamental definir el nivel o alcance del estudio, considerando todos los documentos sin excepción. Según Arias (2021), "el nivel o alcance se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto del estudio" (p. 44).

Ahora bien, sustentándonos en lo arriba detallado señalamos que el presente estudio se realiza en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá, considerando únicamente a los funcionarios que participan directamente en la gestión de *tickets* dentro del departamento. Esto permite focalizar el análisis en quienes tienen un impacto directo sobre los tiempos de resolución, garantizando que los resultados reflejen la realidad operativa del departamento.

1.6.1.2 Alcance geográfico

La investigación se llevará a cabo en la sede principal del Banco Nacional de Panamá, dado que es allí donde se concentra la mayor parte de la gestión de *tickets* y se dispone de los registros necesarios para el análisis.

1.6.1.3 Alcance temporal

El estudio abarcará el período comprendido entre marzo y noviembre de 2025, considerando los datos de gestión de *tickets* durante este tiempo. Este marco temporal permitirá

analizar el desempeño del departamento antes y después de implementar mejoras o evaluaciones en los procesos internos.

1.6.2 Limitaciones

El estudio reconoce ciertas limitaciones que podrían influir en los resultados obtenidos. A continuación, indicamos algunos puntos:

- Consistencia en los registros en el sistema de *ticket* ya que puede presentar deficiencias o información incompleta.
- Los cambios organizacionales que se puedan dar durante el desarrollo de la investigación que pudiera cambiar la dinámica de atención de las solicitudes internas e influir en los resultados.
- La cantidad de personas que puedan participar para la recolección de datos.

Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados, se tiene la expectativa que la investigación proporcione oportunidades para mejorar los tiempos y así optimizar los procesos de entrega de las solicitudes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Dentro de los antecedentes podemos resaltar el trabajo de Chávez Guillén, Rolando Maximiano (2017), en su tesis doctoral titulada *"Modelo de gestión por procesos apoyado con las tecnologías de información y comunicaciones para el Help Desk en una institución pública"*, tuvo como objetivo mejorar el proceso de *Help Desk* en una institución pública mediante la elaboración y aplicación de un modelo de gestión por procesos respaldado por tecnologías de información y comunicación (TIC). Para lograrlo, el autor integró diversas metodologías reconocidas como *Business Process Management* (BPM), Calidad total, *Six Sigma* y TIC, utilizando el pensamiento sistémico como eje integrador. Asimismo, el modelo propuesto se estructuró en seis fases: modelamiento del negocio, definir, medir, analizar, mejorar con TI, simular y controlar, permitiendo abordar de forma ordenada cada etapa del proceso. En cuanto a las herramientas, se emplearon las TIC como soporte principal para la gestión y automatización de las actividades, mientras que los instrumentos incluyeron fichas de observación, entrevistas estructuradas, cuestionarios abiertos y cerrados, así como fichas de *benchmarking*. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por 30 atenciones de *Help Desk* seleccionadas dentro de la institución pública, lo que permitió obtener información representativa del proceso. Como resultado, la aplicación del modelo evidenció mejoras sustanciales en los indicadores de desempeño, destacando el aumento del número de incidencias resueltas, la reducción de la duración promedio de las atenciones y un notable incremento en la satisfacción del cliente. En conclusión, el autor demostró que es posible generar nuevas metodologías de optimización de procesos mediante el uso del pensamiento sistémico como

marco integrador, logrando que la implementación del modelo de gestión apoyado con las TIC fortalezca la eficiencia operativa y contribuya a que las tareas del *Help Desk* generen mayor valor para los usuarios.

Por otro lado, Chávez y Miranda (2023), en su trabajo de tesis de grado "Implementación de la gestión por procesos en una empresa de *IT* para mejorar la gestión de *tickets*", desarrollaron lo siguiente:

En un entorno cambiante y altamente competitivo en la industria de Tecnología de la Información (IT), la eficiencia en la gestión de *tickets* es importante para la satisfacción del cliente. Este estudio tiene como objetivo la implementación de un enfoque de gestión por procesos en una empresa de IT, de tal manera que se pueda evaluar el impacto en el proceso de gestión de *tickets*. Para lo cual, se ha realizado un análisis cuantitativo del problema que afecta el proceso de gestión de *tickets* y se aplicó el análisis de procesos para desarrollar procedimientos mejorados utilizando un enfoque de mejora continua. Por consiguiente, los indicadores del proceso indicaron mejoras significativas en comparación a años anteriores, lo que permite mejorar el tiempo de resolución de *tickets* y la satisfacción del cliente. Esta investigación demuestra cómo la gestión de procesos aporta en la estrategia efectiva de optimizar la gestión de *tickets* en empresas de IT. La implementación de procesos bien definidos mejora la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente.

También, Cusihuamán Quispe, A. M. y Ochoa Salazar, S. K. (2024) desarrollaron la tesis de grado titulada "Optimización de la gestión de solicitudes de mejora para reducir el tiempo de atención mediante la implementación de la metodología ágil Kanban y *software* Jira en una entidad financiera". El estudio tuvo como objetivo optimizar el proceso de gestión de solicitudes

en el área de gobierno de procesos y gestión normativa de una entidad financiera, mediante la actualización de documentos normativos, la implementación de un soporte normativo efectivo y la provisión de asesoría especializada, con el fin de reducir los tiempos de seguimiento y mejorar la eficiencia en la resolución de solicitudes. Para alcanzar dicho propósito, se aplicó la metodología ágil Kanban, apoyada en el uso del *software* Jira, lo que permitió reorganizar, priorizar y visualizar las solicitudes de mejora dentro de un flujo de trabajo estructurado. Asimismo, el instrumento principal fue un tablero Kanban digital conformado por las fases "*To Do*", "*In Progress*" y "*Done*", que facilitó la gestión y el seguimiento en tiempo real. La muestra estuvo compuesta por el área de gobierno de procesos y gestión normativa de una entidad financiera. Como resultado, la implementación conjunta de Jira y Kanban permitió una reducción significativa en los tiempos de atención, una menor tasa de incumplimiento de plazos, la disminución de errores operativos y una mejora notable en la comunicación interna y la transparencia del proceso. En conclusión, el uso combinado de metodologías ágiles y herramientas tecnológicas favorece la mejora continua y la eficiencia operativa en los procesos financieros, además de ofrecer un modelo replicable en otras áreas que gestionen solicitudes y tiempos de respuesta similares.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Pérez (2024), en su trabajo de investigación para la revista ADEN titulado: Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas, destaca lo siguiente: "la optimización de procesos en las organizaciones públicas es un desafío constante debido a factores como la burocracia y la resistencia al cambio."

Esta investigación, de carácter teórico, se centra en analizar las estrategias y herramientas innovadoras que pueden implementarse para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos en las organizaciones públicas de Panamá. A través de una revisión exhaustiva de la literatura especializada y el análisis de casos de éxito a nivel internacional, se identificarán las principales áreas de oportunidad para la optimización de procesos en el contexto panameño. Se espera que los resultados de este estudio contribuyan a generar conocimiento sobre las mejores prácticas en la materia y a sentar las bases para futuras investigaciones empíricas. Entre los hallazgos preliminares, se anticipa que la falta de capacitación del personal, la obsolescencia de los sistemas de información y la resistencia al cambio son factores limitantes para la optimización de procesos. Asimismo, se espera que el estudio revele la importancia de adoptar tecnologías de automatización y metodologías como *Lean* y *Six Sigma* para mejorar la eficiencia y reducir costos. Como conclusión, la optimización de procesos es una tarea fundamental para mejorar la calidad de los servicios públicos y aumentar la satisfacción ciudadana. Los resultados de esta investigación proporcionarán una guía valiosa para los tomadores de decisiones en Panamá, al identificar las estrategias y herramientas más adecuadas para abordar los desafíos de la modernización de la gestión pública.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Historia del Banco Nacional

Como parte de esta investigación, es necesario abordar la trayectoria histórica del Banco Nacional de Panamá, ya que comprender su evolución permite contextualizar su papel actual en el desarrollo económico y financiero del país.

La trayectoria del Banco Nacional de Panamá (BNP) está fuertemente vinculada al desarrollo del país. Originalmente, fundado como Banco Hipotecario y Prendario, surgió apenas seis meses después de la creación de la República, con el propósito de atender las necesidades financieras iniciales de la nación (Wikipedia, 2024).

La creación formal del banco se dio mediante la Ley 74 del 13 de junio de 1904, promovida por el diputado Rodolfo Chiari y promulgada por el presidente Manuel Amador Guerrero. Con un capital de 500 pesos oro, comenzó a operar el 12 de octubre de 1904 con un equipo reducido formado por destacados próceres, quienes asumieron roles como directivos, asesores y clientes. Desde sus inicios, el banco no solo se dedicó a las funciones hipotecarias, sino que también ofrecía operaciones de descuento y recibía depósitos de agricultores, ganaderos e industriales, siempre con estrictos requisitos de garantía, fomentando así el desarrollo económico inicial (Wikipedia, 2024).

En 1911, adoptó el nombre de Banco Nacional y consolidó su papel como impulsor del crecimiento productivo interno, especialmente, en la agricultura y la ganadería. Para 1919 se abrieron las primeras sucursales fuera de la capital y, en 1956, se declaró como banco del Estado, manteniendo autonomía administrativa y estando sujeto únicamente a la supervisión del Órgano Ejecutivo y la Contraloría General de la República (Wikipedia, 2024).

2.2.2 Misión, Visión y Valores

Misión

- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios financieros de alta calidad que superen sus expectativas.

- Atraer y retener talento humano a través de las mejores políticas de retribución, beneficios y desarrollo profesional, trabajando en equipo para alcanzar nuestros objetivos.
- Implementar tecnología avanzada que optimiza la automatización de nuestros procesos, garantizando agilidad, eficiencia y rentabilidad.
- Actuar con transparencia, guiados por principios y valores éticos. (BNP, s.f.)

Visión

Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios financieros de alta calidad que superen sus expectativas. Atraer y retener talento humano a través de las mejores políticas de retribución, beneficios y desarrollo profesional, trabajando en equipo para alcanzar nuestros objetivos. Implementar tecnología avanzada que optimiza la automatización de nuestros procesos, garantizando agilidad, eficiencia y rentabilidad. Actuar con transparencia, guiados por principios y valores éticos (BNP, s.f.).

Valores

- Pasión y compromiso
- Honestidad
- Respeto
- Transparencia
- Calidad
- Comunicación y trabajo en equipo (BNP, s.f.).

2.2.3 Servicios

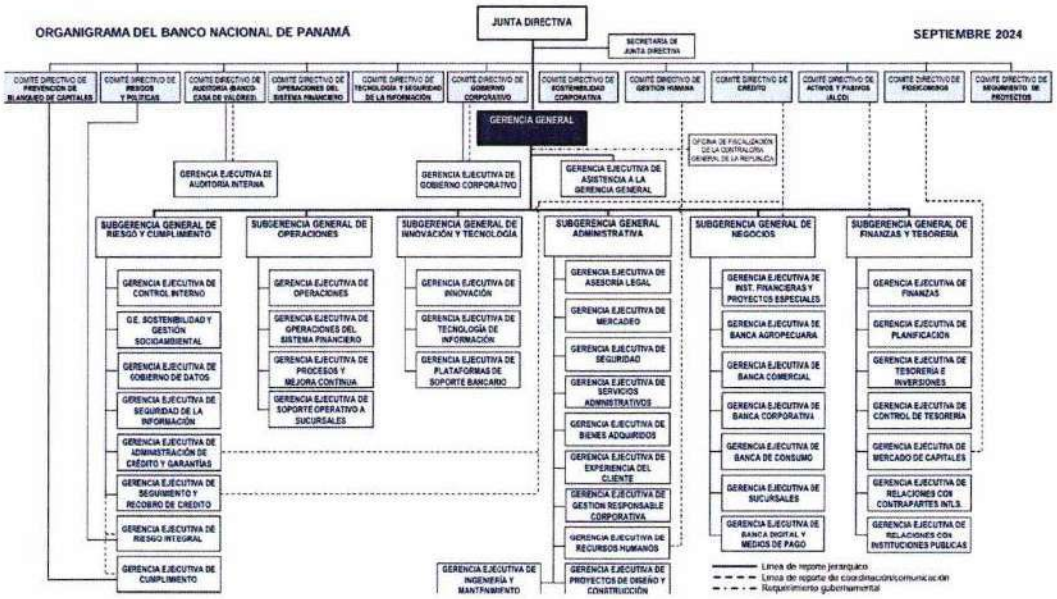
Como parte de esta investigación, es importante analizar los servicios que el Banco Nacional de Panamá ofrece a sus clientes, tanto personas naturales como jurídicas. Conocer la gama de productos financieros disponibles permite comprender cómo la institución contribuye al desarrollo económico del país y satisface las necesidades de distintos sectores de la sociedad. Entre algunos de ellos tenemos:

- Cuentas de ahorro y corriente para personas naturales y jurídicas.
- Préstamos personales, hipotecarios, comerciales e industriales.
- Tarjetas de débito y crédito.
- Servicios de banca electrónica y móvil.
- Inversiones y depósitos a plazo.
- Servicios de cambio de divisas y remesas.
- Asesoría financiera y empresarial.
- Seguros y otros productos complementarios. (BNP, s.f.)

2.2.4 Organigrama

Figura 1

Estructura organizacional



Nota. El organigrama presenta la estructura organizacional del Banco Nacional de Panamá. En él se observan los diferentes niveles jerárquicos, las gerencias ejecutivas y las subgerencias generales que conforman la institución, destacando la articulación entre las áreas operativas, de apoyo y de control.

2.2.5 Análisis de gestión de procesos

2.2.1 Concepto de proceso

Con el objetivo de optimizar el desempeño organizacional y satisfacer las expectativas del mercado, es fundamental analizar cómo cada proceso contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Según Carrasco (2011) el concepto de proceso se refiere a "un conjunto de actividades, que utilizando recursos y personas con una finalidad: convertir las entradas en salidas que le agregue valor a los clientes" (2011, p.1).

2.2.2.1 Modelamiento visual de los procesos

Modelar los procesos implica saber lo que hacemos y cómo lo hacemos. No siempre los modelos nos ayudan a entender el proceso ya que algunos, si son muy complejos, tienden a obstaculizar la visión. (Carrasco, 2011)

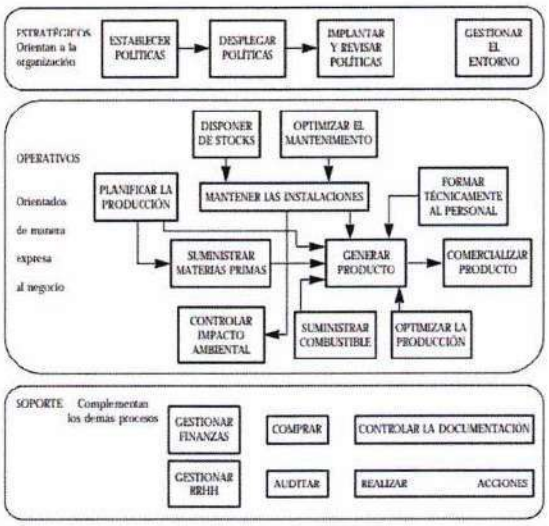
Mapa de procesos

Zaratiegui (1999). Las organizaciones clasifican sus procesos en estratégicos, operativos y de apoyo mediante un mapa de procesos.

- Estratégicos: son procesos que definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son administrados, directamente, por la alta dirección en conjunto.
- Operativos: son procesos que permiten a llevar a cabo las acciones para desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa y dar servicio a los clientes. Los responsables de estos procesos son los directores funcionales, que deben tener la cooperación de los otros directores y de sus equipos de trabajo.
- Apoyo: son aquellos procesos que no se encuentran directamente relacionados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero sus resultados influyen directamente en el nivel de los procesos operativos.

Figura 2

Mapa de procesos



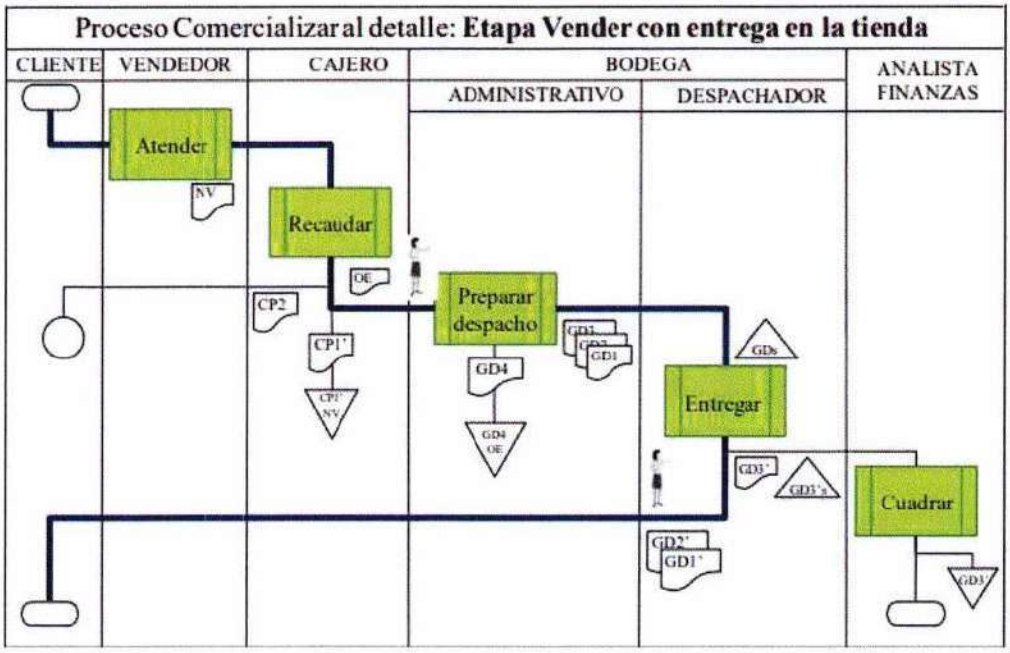
Nota. Se presentan los procesos de una organización clasificándose en estratégicos, operativos y soporte. Adicionalmente, se muestra la explicación de sus funciones respectivas ante la organización.

Flujograma de información:

Un flujograma muestra las actividades en orden de tiempo para entender el proceso de un vistazo. Quienes usan el proceso deben haber ayudado a crear el flujograma o estar capacitados. Es clave que sea simple, con letras grandes y poco texto (Carrasco, 2011, p.15).

Figura 3

Proceso de venta con entrega en tienda



Nota. *Se muestra el flujo diseñado para el proceso comercializar al detalle, en la cual se visualiza su inicio, actividades y fin de cada etapa que lo componen.*

Mejora continua de los procesos

Carrasco nos menciona lo siguiente:

La mejora continua de procesos consiste en una serie de acciones para optimizar el diseño del proceso a lo largo de su ciclo de vida, coordinadas por el responsable del proceso, apoyadas por un área dedicada a la mejora continua y con la colaboración de todos los involucrados en el proceso (2011, P.38).

2.2.2.2 Concepto gestión de procesos

Antes de implementar cualquier estrategia de mejora en una organización, es fundamental comprender cómo se gestionan y estructuran los procesos internos. Conocer la metodología adecuada permite orientar los esfuerzos hacia la eficiencia operativa y garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima.

Maldonado describe esta metodología como una disciplina de gestión que busca mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de negocio en una organización. Esto se logra mediante el diseño, modelado, organización, documentación y mejora continua de los procesos. En resumen, es un proceso enfocado en la optimización constante de los procesos empresariales (2018, p.6).

De esta manera, la aplicación de esta disciplina de gestión no solo busca optimizar los procesos existentes, sino que también promueve una cultura de mejora continua, asegurando que las actividades de la organización contribuyan de manera efectiva al logro de sus objetivos estratégicos.

2.2.6 Optimización del tiempo

2.2.6.1 Concepto de optimización del tiempo

Pérez (2015) define la gestión del tiempo como la capacidad de llevar a cabo una tarea de manera eficiente en el menor tiempo posible, aumentando así la productividad. Esta habilidad es cada vez más valorada por las organizaciones, ya que contribuye a elevar los niveles de rendimiento y fomenta la competitividad entre sus empleados. Un colaborador que realice diferentes labores en un corto periodo de tiempo siempre será rentable para cualquier empresa.

El primer paso para lograrlo se basa en el verdadero propósito de la organización y de los resultados propuestos que se deben lograr en ella. El siguiente paso es realizar un estudio de todas las actividades específicas que se tienen que desarrollar para lograr los resultados establecidos y, por lo tanto, poder decidir sobre lo que nos corresponde ejecutar y cuáles son aquellos que podemos facultar a los empleados o se deben de dar a otras áreas de la empresa teniendo en consideración que ya no están en nuestra capacidad de poderlos desarrollar con la consideración de que, por alguna razón, alguien las ha asignado.

2.2.6.2 Optimización del tiempo laboral

En cualquier organización, comprender la estructura y la secuencia de los procesos administrativos es esencial para garantizar que las actividades se realicen de manera ordenada y eficiente. Reconocer las fases de la administración permite identificar cómo se coordinan los recursos humanos y materiales para cumplir con los objetivos de la empresa.

Ponce señala que, en el ámbito laboral, es fundamental reconocer la secuencia administrativa, que incluye las etapas de planificación, organización, integración del personal, dirección y control. Estas fases son clave para entender las funciones que se llevan a cabo en una empresa. Sin embargo, en la práctica, este proceso no siempre se implementa correctamente lo que suele estar relacionado, directamente, con problemas de gestión del tiempo (2017, p.31).

No obstante, la aplicación práctica de estas fases no siempre se lleva a cabo de manera óptima, lo que puede generar dificultades en la gestión del tiempo y afectar el desempeño general de la organización. Esto resalta la importancia de reforzar el conocimiento y la ejecución adecuada de los procesos administrativos (Ponce, 2017, p.31).

2.2.6.3 Beneficios de la optimización del tiempo

WorkMeter (2014, p.32) nos hace mención a algunos beneficios que logran optimizar los resultados:

- La implementación de una cultura de la medición, de la mejora continua que debe ser acordada por todos los miembros de la institución.
- Fomentar una cultura de medición y mejora continua, aceptada por todos en la institución.
- Aumentar la productividad y el desempeño personal para aprovechar mejor los recursos.
- Reducir actividades que solo generan costos y no aportan valor, eliminando desperdicios y mejorando el valor para el cliente.
- Mejorar la gestión en colaboradores y equipos, disminuyendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral.
- Crear un ambiente de trabajo más dinámico y agradable que promueva el equilibrio entre la vida profesional y personal.

2.2.6.4 Estudio del tiempo

En la gestión de operaciones y procesos, es fundamental contar con herramientas que permitan evaluar con precisión el desempeño de las tareas. Estas técnicas facilitan la planificación adecuada del tiempo y la asignación eficiente de recursos, garantizando que las actividades se realicen de manera organizada y cumpliendo con los estándares de la organización.

Es una técnica para medir el trabajo que registra tiempos y ritmos de una tarea específica bajo ciertas condiciones, con el objetivo de determinar el tiempo necesario según una norma establecida (Porras, 2018, p.27).

De lo anterior se resalta que facilita la identificación de áreas que requieren mejora, ayuda a optimizar procesos y permite establecer estándares claros para aumentar la eficiencia en el desempeño laboral.

2.2.7 Optimizar procesos mediante mejora de tiempos

En la gestión de la producción, identificar y minimizar las actividades que no aportan valor es esencial para mejorar la eficiencia operativa. Comprender los procesos y sus tiempos permite planificar de manera más efectiva y asegurar que los recursos se utilicen de forma óptima.

Para optimizar la producción es clave reducir tiempos muertos y detectar prácticas ineficientes. Medir el tiempo de cada proceso es fundamental para planificar la producción y calcular plazos de entrega. Sin esto, también es difícil estimar con precisión los costos de producción (Castillo, 2019, p.27).

Lo anterior es importante porque ayuda a planificar mejor, cumplir con entregas y controlar costos, lo que mejora la productividad y la satisfacción del cliente.

2.2.8 Acuerdos a nivel de servicio - SLA

En la gestión de servicios, establecer acuerdos claros entre proveedores y clientes es fundamental para garantizar que las expectativas se cumplan y que los procesos se desarrollen

de manera organizada. Estos acuerdos permiten definir responsabilidades, estándares de calidad y mecanismos de control que aseguren un servicio eficiente.

Según Pastor, un SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) es un contrato que establece, claramente, las condiciones entre un proveedor de servicios y sus clientes, ya sean internos o externos. Este documento establece los objetivos, las características del servicio, las obligaciones de las partes involucradas y las acciones a seguir en caso de incumplimiento. Este tipo de acuerdo es frecuente en la contratación de servicios tecnológicos y en la externalización de procesos (2022, p.18).

Se debe considerar la perspectiva anterior porque un SLA garantiza que tanto el proveedor como el cliente tengan claras sus responsabilidades y expectativas, lo que ayuda a evitar malentendidos y conflictos

2.2.8.1 Tipos de SLA

Para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios, es fundamental que las organizaciones definan claramente los niveles de servicio que ofrecerán a sus clientes. Establecer estos acuerdos permite estandarizar procesos, asignar responsabilidades y medir el desempeño de manera objetiva, asegurando que las expectativas de los usuarios se cumplan de forma consistente.

Tipos de SLA que se utilizan:

- SLA de servicio: es un acuerdo estándar para todos los clientes que usan un mismo servicio. Se basa en criterios fijos, lo que facilita su manejo para los proveedores. Es útil cuando la empresa ofrece varios servicios con diferentes tiempos de respuesta.
- SLA basado en el cliente: aplica a todos los servicios contratados por un cliente, grupo o área específica. Este acuerdo se ajusta a las necesidades y expectativas únicas de ese cliente y no se puede replicar para otros.
- SLA multinivel: combina los dos tipos anteriores y se usa a nivel corporativo en toda la organización. Permite que el usuario final personalice el acuerdo según sus requerimientos, evitando duplicidades y errores entre distintos SLA (Pastor, 2022, p.18-1).

Teniendo en cuenta lo antes descrito, la clasificación de los SLA, estándar, basado en el cliente y multinivel, permite comprender cómo las organizaciones establecen niveles de servicio claros y medibles. Estos acuerdos facilitan la gestión eficiente de los recursos, aseguran la satisfacción de los usuarios y proporcionan un marco estructurado que respalda la planificación y el control de los procesos de servicio dentro de la empresa.

2.9 Definición de términos

A continuación, señalamos algunos términos relevantes

- Diagramar: consiste en representar visualmente los procesos y subprocesos para obtener una visión inicial sobre su alcance, duración y actividades involucradas.

- Productividad: indica qué tan eficiente es un proceso al comparar la cantidad de productos generados con los recursos utilizados (Romoleroux, 2019, p.37).
- Eficiencia: es la habilidad para aprovechar adecuadamente los recursos o el personal con el fin de lograr un objetivo específico (RAE, 2001).
- Eficacia: es la capacidad para alcanzar los resultados esperados o deseados.
- Organización: conjunto de personas que trabajan bajo reglas establecidas para alcanzar metas definidas.
- Trazabilidad: posibilidad de rastrear y conectar el origen y las diferentes fases de un proceso.
- Servicio: conjunto de personas y estructuras orientadas a satisfacer necesidades o proteger intereses de un grupo o entidad, ya sea pública o privada (RAE,2025).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación determina cómo se abordará el problema y el modo en que se analizarán los resultados. Para los propósitos de este estudio, se señala que es de tipo cuantitativo, descriptivo, no inferencial y no experimental, ya que busca describir el estado actual de la gestión de procesos y los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá, considerando la percepción de los 20 colaboradores del área. Este enfoque permite observar y caracterizar el fenómeno sin alterar las variables ni establecer relaciones causales entre ellas.

En consideración a lo antes señalado, Sousa, Driessnack y Costa (2007) indican que este tipo de estudio se centra en describir y analizar las características del fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, sin alterar las variables ni establecer vínculos de causa y efecto.

Asimismo, Arias (2020) señala que en los estudios no experimentales "no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio" (p. 49), lo que respalda que el presente estudio es de carácter descriptivo no inferencial, orientado únicamente a detallar las condiciones observadas sin pretender establecer relaciones estadísticas entre las variables.

3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación define la estructura y el plan que guían el desarrollo del estudio. De acuerdo con la naturaleza del estudio, el diseño es cuantitativo, no experimental y de tipo transversal, dado que se centra en analizar los procesos internos del departamento de procesos de manera puntual en el tiempo, específicamente durante el año 2025, con el propósito de obtener un diagnóstico actual de los tiempos de resolución de *tickets*. Este enfoque permite identificar el estado actual, las fortalezas y las áreas de mejora dentro del proceso analizado.

En este sentido, Sampieri, Collado y Lucio (2014) explican que, en los estudios cuantitativos no experimentales, las variables se observan tal como ocurren en su contexto natural, sin manipularlas deliberadamente, ya que el investigador se limita a describir y analizar su comportamiento en un momento determinado.

Asimismo, Arias (2021) detalla que en los estudios transversales "se recogen los datos en un solo momento y solo una vez" (p. 78), lo que respalda la elección de este diseño, al centrarse en un periodo específico del año 2025 para describir las condiciones presentes sin establecer relaciones causales ni de correlación entre las variables.

3.3 Enfoque metodológico

La elaboración de los instrumentos es una parte importante del estudio porque permite obtener la información necesaria para responder a los objetivos planteados (Sampieri et al., 2014).

Para medir la gestión de procesos, se aplicará un cuestionario tipo encuesta al personal del departamento de procesos. Con esto se busca conocer su opinión sobre cómo se manejan los procedimientos, las herramientas que utilizan y las oportunidades de mejora en su trabajo diario.

En el caso de la variable tiempos de resolución de *tickets*, se usará la información registrada en los reportes del sistema de gestión de *tickets* del banco. Estos datos permitirán conocer el tiempo promedio de atención y el porcentaje de *tickets* resueltos dentro del plazo establecido.

La aplicación de ambos instrumentos permitirá obtener una visión completa y real del funcionamiento del área, dentro de un enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal.

3.4 Población y muestra

"La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse, de antemano, con precisión, además debe ser representativo de la población". (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 173)

La población está conformada 20 colaboradores del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá que participan en la gestión y resolución de *tickets*, así como por los registros de *tickets* gestionados durante el año 2025.

La muestra será la totalidad de los 20 colaboradores, ya que su número es reducido y permite obtener información representativa de manera completa, asegurando que todos los aspectos del proceso interno sean evaluados.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La elaboración de instrumentos de medición es fundamental para obtener información válida y útil en una investigación (Sampieri et al., 2014).

En este estudio, la recolección de datos se realizó mediante una encuesta dirigida a los analistas del departamento de procesos, con el propósito de conocer sus opiniones sobre la gestión de procesos, el uso de herramientas tecnológicas, la carga laboral y los factores que inciden en los tiempos de resolución de *tickets*.

El cuestionario fue diseñado con escala tipo Likert y permitió describir, de manera cuantitativa, las valoraciones del personal, identificando tendencias y aspectos que influyen en la eficiencia operativa del departamento.

Este enfoque permitió obtener una visión integral de la realidad observada, acorde con un diseño cuantitativo, descriptivo y no inferencial, orientado a la observación y análisis de percepciones sin establecer relaciones de causa y efecto.

3.6 Instrumentos de medición

El instrumento principal de recolección de datos fue una encuesta estructurada con escala tipo Likert, aplicada al personal del departamento de procesos. Este instrumento permitió cuantificar las opiniones de los analistas sobre la gestión de procesos, la estandarización de métodos de trabajo, la coordinación del equipo y las dificultades que inciden en los tiempos de resolución de *tickets*.

La encuesta fue diseñada con el propósito de describir las valoraciones del personal en torno a los factores que influye el proceso de resolución de *tickets*. De esta manera, se logró

obtener información precisa que permitió identificar tendencias y áreas de mejora, sin establecer relaciones de causa y efecto, en coherencia con el carácter descriptivo y no inferencial del estudio.

3.7 Procedimientos para la recolección y análisis de datos

El proceso de recolección de datos comenzará con la obtención del reporte del sistema de gestión de *tickets* y las consultas internas del departamento de procesos. Este paso permitirá contar con información verificada y actualizada sobre los tiempos de resolución, la frecuencia de incidencias y el cumplimiento de los plazos establecidos.

Una vez recopilada esta información, se aplicará una encuesta tipo Likert al personal del departamento de procesos. El cuestionario se enfocará en conocer su percepción sobre la gestión de procesos, la eficiencia en la atención de *tickets* y las principales dificultades que enfrentan en su trabajo diario. Se garantizará, en todo momento, la participación voluntaria y la confidencialidad de las respuestas.

Los datos obtenidos se organizarán en tablas y gráficos que permitan describir, de manera clara y sencilla, los resultados observados. Esta información servirá de base para interpretar la situación actual del área y proponer posibles acciones de mejora dentro de un enfoque cuantitativo y descriptivo.

3.8 Consideraciones éticas

Se garantizará la confidencialidad y anonimato de los analistas que participen en la investigación, así como de los datos internos del banco. Toda la información se utilizará únicamente con fines académicos y para proponer mejoras en la gestión interna.

Además, se solicitará un consentimiento informado a los participantes, explicando los objetivos de la tesis y asegurando que su participación es voluntaria. Se respetarán los lineamientos éticos de la universidad y del banco para la protección de la información sensible.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4. Análisis y resultados

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la recolección y procesamiento de los datos, tanto cuantitativos como cualitativos, relacionados con la gestión de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el año 2025. El análisis se realiza en función de los objetivos específicos planteados, con el fin de identificar la eficiencia de los procesos internos, los tiempos de resolución de *tickets* y la percepción de los analistas sobre la operatividad y coordinación del equipo.

El cuestionario se aplicó a los 20 colaboradores que intervienen directamente en la gestión de *tickets* del departamento de procesos, incluyendo analistas, líderes revisoras, gerencia y personal de enlace. La participación de diferentes niveles jerárquicos permitió obtener una visión integral del proceso, fortaleciendo la validez descriptiva de los resultados.

Los datos fueron procesados utilizando una escala tipo Likert con cinco niveles de frecuencia: Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez y Nunca.
El análisis se estructura en dos variables principales: gestión de procesos (variable independiente) y tiempos de resolución de *tickets* (variable dependiente), complementadas con un análisis cuantitativo general que permite identificar los factores más críticos y su relación con la eficiencia operativa del departamento.

4.1.1 Objetivo específico:

Describir la gestión de procesos aplicada en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Variable: gestión de procesos

Dimensión: planificación y organización

Pregunta 1. ¿Antes de iniciar cada *ticket*, las prioridades quedan claramente establecidas?

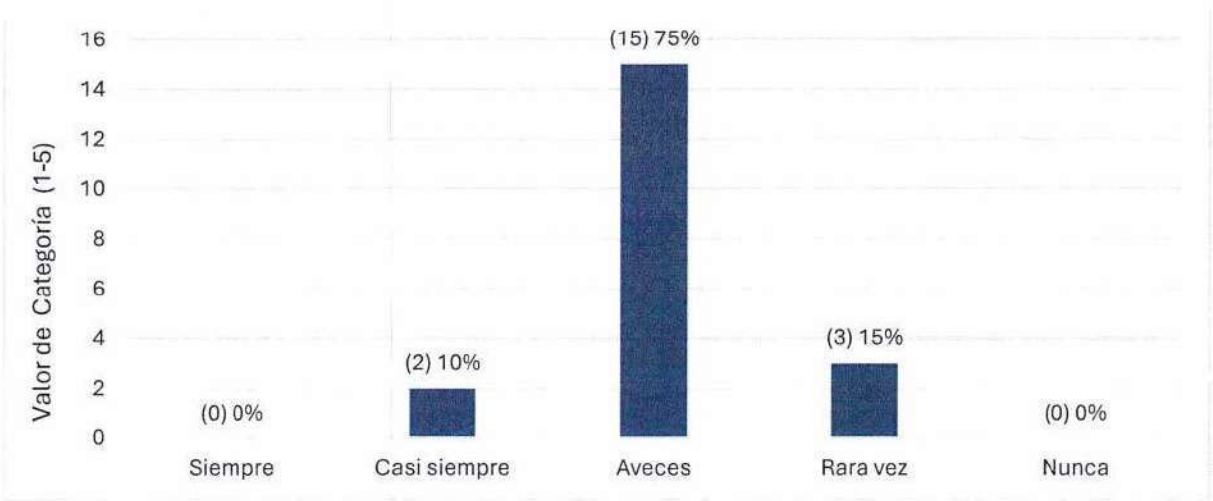
• Dimensión: estandarización de procedimientos

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Para dar respuesta a esta pregunta, se recurrió a la encuesta aplicada a los analistas del departamento de procesos y a la observación directa del flujo operativo, con el propósito de contrastar la percepción del personal con la práctica real.

Figura 4

Prioridades establecidas



Nota. La figura muestra que el 75 % de los analistas indicó que *a veces* se definen las prioridades antes de iniciar un *ticket*, lo cual refleja una falta de planificación formal y criterios claros de priorización.

Los resultados reflejan que la gran mayoría de los colaboradores (75 %) considera que solo a veces las prioridades quedan claramente establecidas antes de iniciar un *ticket.* Un 15 % manifiesta que esto ocurre rara vez, mientras que apenas un 10 % indica que casi siempre se definen de forma clara. Ningún participante respondió "siempre" o "nunca", lo que sugiere que, aunque existe cierto grado de planificación, esta no es constante ni uniforme en todo el departamento.

En conclusión, los resultados permiten concluir que no existe un mecanismo formal y sistemático para definir prioridades antes de iniciar los *tickets*. El predominio de respuestas en la categoría "a veces" (75 %) revela que los colaboradores no

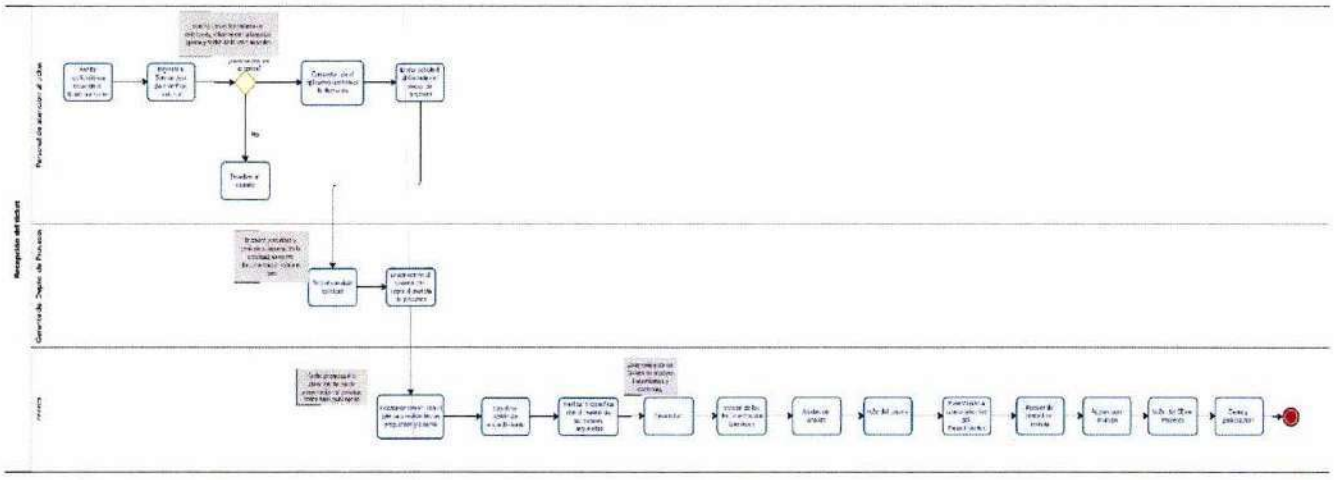
perciben una estructura clara en la asignación de prioridades, lo cual puede generar confusión, duplicidad de esfuerzos y retrasos en la atención. Esta situación representa una debilidad dentro de la dimensión "Planificación y organización", ya que la falta de claridad al inicio del proceso impacta, directamente, en la eficiencia y en los tiempos de resolución de los *tickets*.

Ahora bien, mediante la observación directa, se elaboró el flujo del proceso de gestión de *tickets*, en el cual se identificaron las etapas principales: recepción del *ticket*, asignación al analista responsable, revisión y coordinación con otras áreas, ejecución de la solución, seguimiento y cierre del *ticket*.

A continuación, se presenta el flujo desarrollado mediante observación directa:

Figura 5.

Flujo del proceso de gestión de tickets observado en el Departamento de Procesos del Banco Nacional de Panamá 2025.



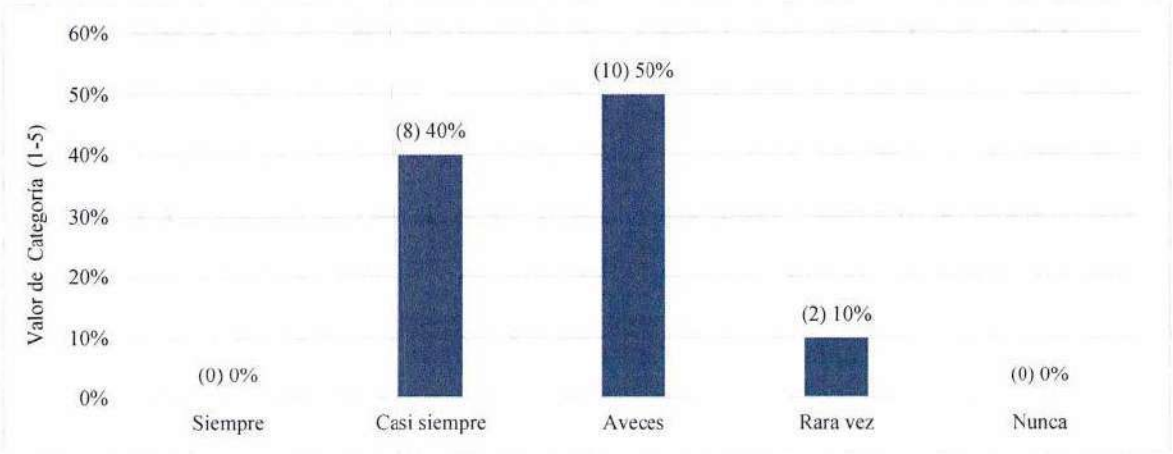
Nota. El diagrama muestra el flujo actual del proceso de gestión de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá. Permite identificar las etapas, responsables y puntos críticos que intervienen desde la recepción de la solicitud hasta su cierre, evidenciando la secuencia lógica y las áreas involucradas en la atención de requerimientos internos.

El análisis conjunto permitió concluir que, aunque el departamento de procesos cuenta con documentación formal que respalda la gestión operativa, existen oportunidades de mejora en la actualización y estandarización de dichos procedimientos ya que algunos presentan variaciones en su aplicación. Esta situación puede afectar la uniformidad en la ejecución e influir de manera indirecta en los tiempos de resolución de los *tickets*.

Pregunta 2. ¿Contamos con los recursos necesarios (accesos, insumos, información) al inicio de la atención del *ticket*?

Figura 6

Recursos en la atención del ticket



Nota. El 50 % de los encuestados señaló que *a veces* cuentan con los recursos necesarios y 40 % que *casi siempre*, evidenciando una disponibilidad moderada, pero no uniforme de recursos.

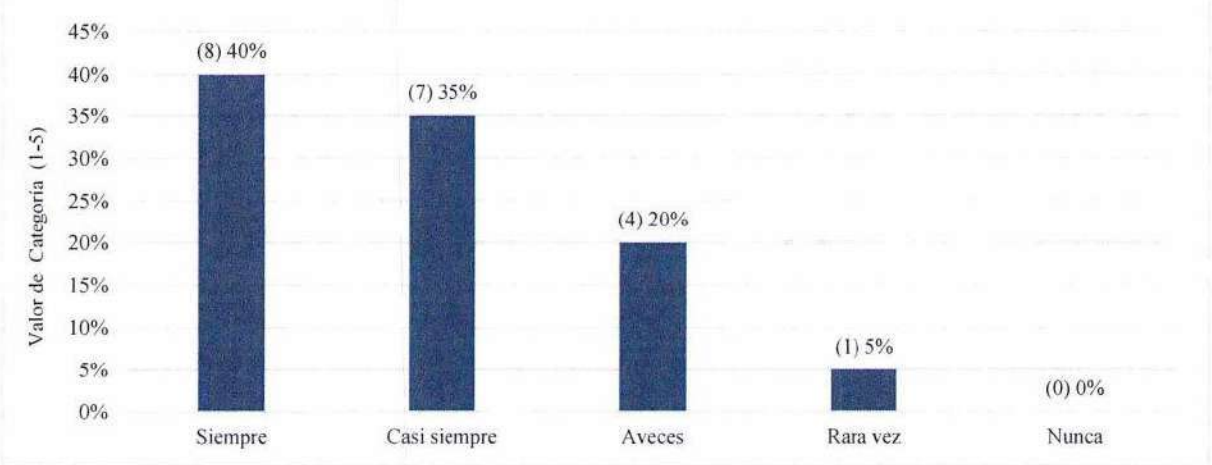
Los resultados reflejan que el 50 % de los colaboradores considera que "a veces" se cuenta con los recursos necesarios para iniciar la atención de los *tickets,* mientras que un 40 % indicó que esto ocurre "casi siempre". Solo un 10 % manifestó que "rara vez" dispone de los insumos o accesos requeridos. No se registraron respuestas en las categorías "siempre" ni "nunca", lo que demuestra una percepción moderadamente positiva, pero aún con oportunidades de mejora.

Los resultados permiten concluir que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe una disponibilidad aceptable de recursos, esta no es uniforme ni garantizada en todos los casos.

Pregunta 3. ¿Se producen cambios de prioridad sin justificación, que desordenan el trabajo?

Figura 7

Prioridades en la atención del ticket



Nota. El 75 % de los participantes considera que *siempre* o *casi siempre* ocurren cambios de prioridad sin justificación, lo que revela deficiencias en la comunicación y control de tareas.

Los resultados muestran que un 40 % de los colaboradores considera que siempre se producen cambios de prioridad sin justificación, mientras que un 35 % respondió que esto ocurre casi siempre. Un 20 % manifestó que sucede a veces y solo un 5 % indicó rara vez. No se registraron respuestas en la categoría "nunca", lo que evidencia que esta práctica es frecuente y generalizada dentro del proceso de gestión de *tickets*.

El hecho de que el 75 % de los encuestados (siempre + casi siempre) perciba cambios constantes en las prioridades demuestra que no existe un criterio uniforme o un protocolo formal para modificar los *tickets* una vez iniciados.

Esto genera desorganización, interrupciones y retrabajos, afectando directamente los tiempos de resolución y la productividad del equipo.

Además, la frecuencia de estos cambios refleja una falta de comunicación efectiva entre las áreas solicitantes y los responsables de la ejecución, así como una débil coordinación en la planificación global del departamento.

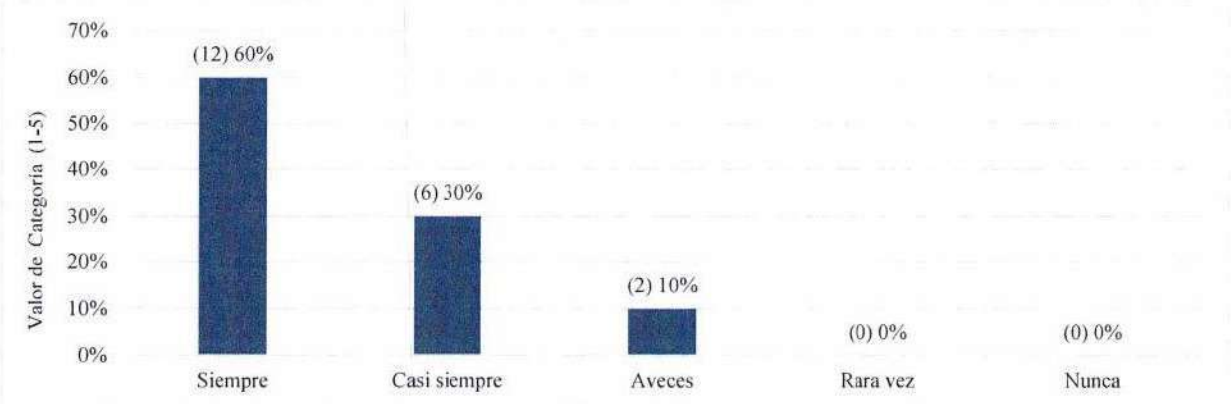
Pregunta 4. ¿Se siguen procedimientos documentados para atender los *tickets*?

Variable: gestión de procesos

Dimensión: ejecución y control

Figura 8

Procedimientos documentados



Nota. El 90 % de los analistas indicó que siempre o casi siempre se siguen procedimientos documentados, demostrando estandarización y cumplimiento de procesos formales.

Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores respondió "siempre" y un 30 % indicó "casi siempre", mientras que solo un 10 % manifestó que "a veces" se siguen los

procedimientos documentados.

No se registraron respuestas en las categorías "rara vez" ni "nunca".

La aplicación constante de procedimientos documentados demuestra que el departamento cuenta con una estructura operativa sólida y un marco normativo claro que guía las actividades del personal.

El hecho de que el 90 % de los encuestados afirme que "siempre" o "casi siempre" se siguen los lineamientos sugiere una madurez administrativa y un nivel de estandarización alto en las tareas de atención.

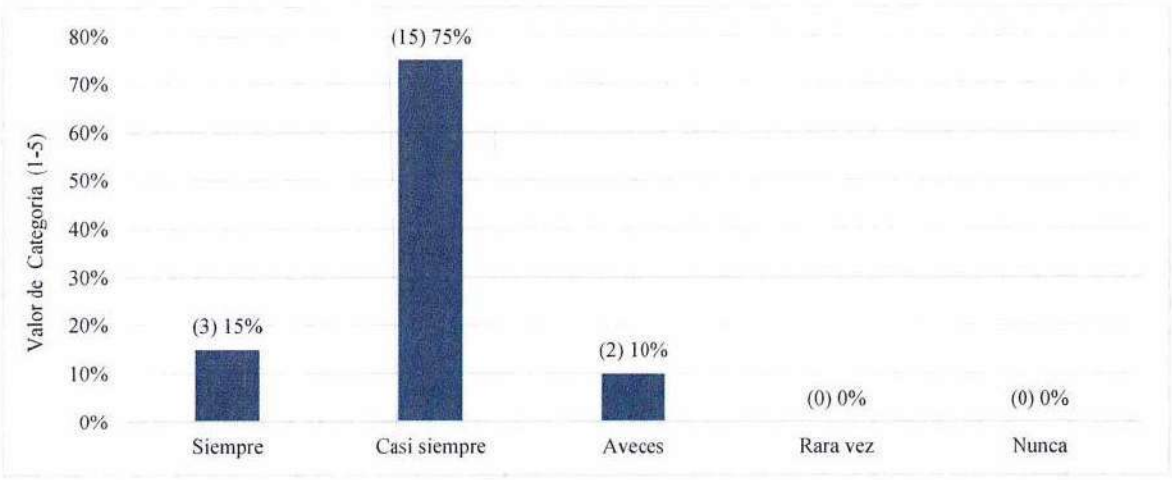
Sin embargo, el 10 % que respondió "a veces" representa un margen de desviación que puede estar asociado a:

- Falta de actualización en algunos manuales o instructivos.
- Casos excepcionales donde se prioriza la inmediatez sobre el cumplimiento del procedimiento.
- Necesidad de reforzar la difusión de los documentos normativos vigentes.

Pregunta 5. ¿Existe seguimiento al avance de los *tickets* hasta su cierre?

Figura 9

Seguimiento del ticket



Nota. La figura refleja que 75 % de los encuestados realiza *casi siempre* el seguimiento, lo que sugiere una gestión continua y adecuada del progreso de las solicitudes.

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los colaboradores (75 %) considera que casi siempre se realiza seguimiento al avance de los *tickets,* mientras que un 15 % manifestó que siempre se efectúa este control, y un 10 % indicó que a veces se da dicho seguimiento. No se registraron respuestas en las categorías "rara vez" ni "nunca", lo que refleja una percepción positiva y generalizada de la existencia de mecanismos de control sobre la evolución de los *tickets.*

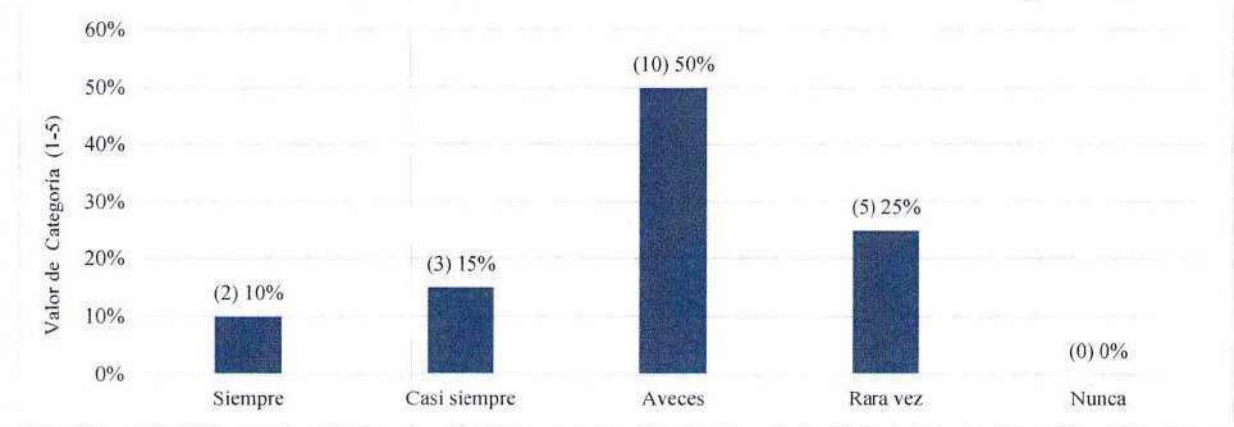
El predominio de las respuestas "casi siempre" (75 %) indica que el seguimiento a los *tickets* es una práctica institucionalizada, aunque todavía presenta márgenes de mejora en cuanto a sistematización y frecuencia.

La diferencia entre quienes señalaron "siempre" (15 %) y "a veces" (10 %) sugiere que no todos los equipos o líderes aplican el mismo nivel de control, posiblemente por variaciones en la carga de trabajo o en el uso de herramientas de seguimiento.

Pregunta 6. ¿Se utilizan tableros o reportes para monitorear el estado de los *tickets*?

Figura 10

Reportes



Nota. El 50 % de los colaboradores mencionó que *a veces* se utilizan tableros, y 25 % que *casi siempre*, indicando un uso parcial y no sistemático de herramientas tecnológicas.

De acuerdo con los resultados, el 50 % de los colaboradores manifestó que a veces se utilizan tableros o reportes para el seguimiento de los *tickets*, mientras que un 25 % respondió que rara vez se emplean y un 15 % indicó que casi siempre lo hacen. Solo un 10 % afirmó que siempre se utilizan dichas herramientas. No se registraron respuestas en la categoría "nunca".

El hecho de que la mitad del equipo haya respondido "a veces" evidencia que el uso de tableros o reportes no está totalmente consolidado como una práctica constante dentro del

departamento de procesos.

Este resultado refleja la falta de estandarización en la aplicación de herramientas de seguimiento, lo cual podría deberse a:

- Diferencias en el acceso o dominio de las plataformas de monitoreo (por ejemplo, Bizagi u hojas de control).
- Falta de actualización o capacitación en el uso de los tableros existentes.
- Dependencia del seguimiento manual o comunicación directa con los líderes en lugar de utilizar sistemas formales.

La percepción "rara vez" del 25 % también refuerza la idea de que existen brechas en la trazabilidad, lo cual puede afectar la visibilidad del avance de los *tickets* y dificultar la toma de decisiones basadas en datos.

El resultado del promedio ponderado 3.1 (62 %) indica que los tableros y reportes sí existen, pero su uso no es constante ni homogéneo.

Es decir:

- Algunos analistas o líderes los usan activamente.
- Otros los consultan solo cuando se les solicita o para cierres de mes.
- No todos los colaboradores tienen el mismo nivel de acceso o dominio de las herramientas (Bizagi, *Excel, Dashboard* interno, etc.).

El uso de tableros y reportes para el monitoreo de *tickets* se presenta de forma intermitente. Aunque la mayoría del personal reconoce su existencia, su aplicación no es constante ni se realiza bajo un protocolo estándar. Esta situación refleja la necesidad de

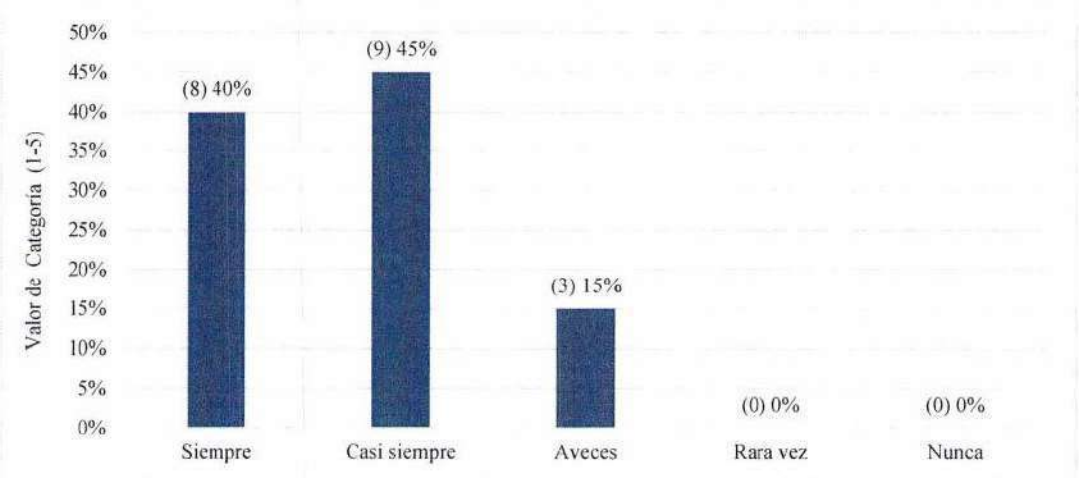
fortalecer el control visual mediante la implementación de tableros unificados y la capacitación del personal para fomentar su uso continuo y sistemático.

Pregunta 7. ¿La información entre analistas y líderes circula de forma oportuna?

Figura 11

Información entre analistas y líderes

Variable: gestión de procesos
Dimensión: comunicación interna



Nota. El 85 % de los participantes afirmó que *siempre* o *casi siempre* la comunicación es oportuna, reflejando un flujo comunicacional efectivo dentro del equipo.

Los resultados muestran que el 45 % de los colaboradores considera que la información casi siempre circula de forma oportuna entre analistas y líderes, mientras que el 40 % afirma que siempre ocurre.
Por otro lado, un 15 % señaló que esto sucede solo a veces, y ningún participante indicó "rara vez" o "nunca".

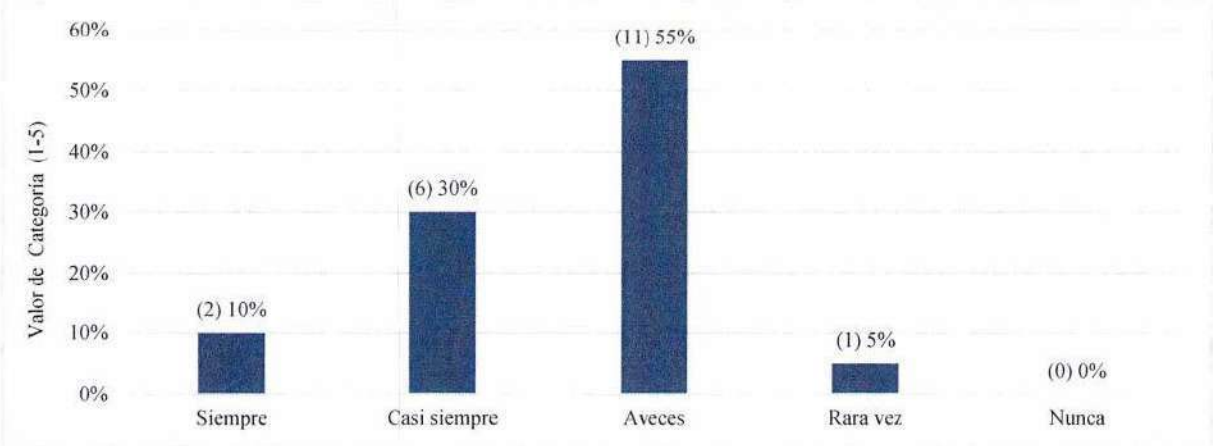
Los resultados evidencian que la comunicación interna entre analistas y líderes es eficiente y oportuna, lo que fortalece la coordinación operativa y el cumplimiento de los objetivos del departamento.

El promedio de 5.31 refleja una alta percepción de efectividad en el flujo de información, aunque aún es necesario mantener mecanismos de retroalimentación continua para garantizar que la información llegue en tiempo real a todos los niveles.

Pregunta 8. ¿Las consultas a otras áreas reciben respuesta en tiempos adecuados?

Figura 12

Respuestas en tiempos adecuados entre áreas



Nota. El 55 % de los analistas indicó que *a veces* reciben respuesta oportuna de otras áreas, evidenciando dependencia externa y retrasos por falta de coordinación interdepartamental.

Los resultados evidencian que el 55 % de los colaboradores considera que, a veces, las consultas realizadas a otras áreas reciben respuesta en tiempos adecuados. Un 30 % indicó que esto ocurre casi siempre, mientras que solo un 10 % respondió siempre y

un 5 % manifestó que rara vez obtiene respuesta oportuna. No hubo respuestas en la categoría "nunca".

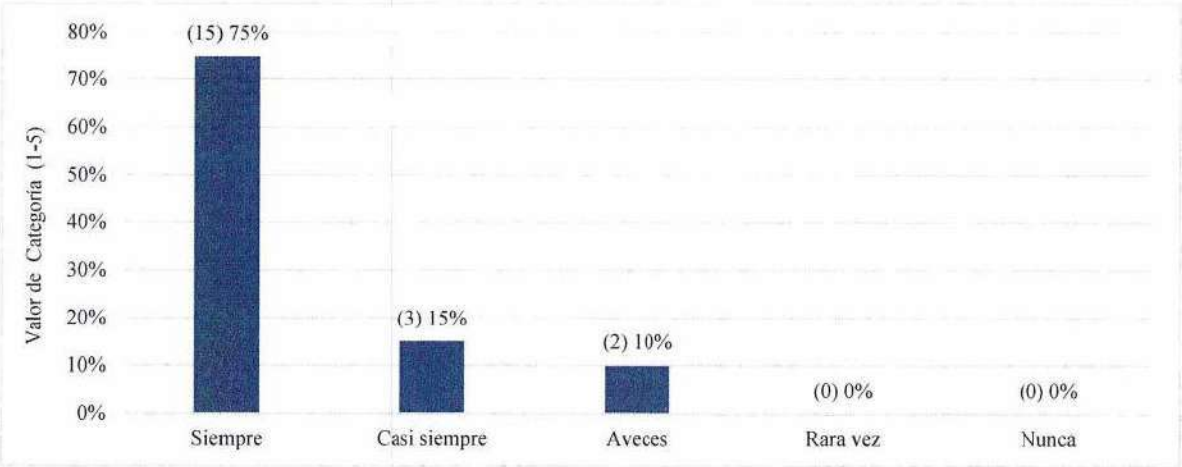
Estos resultados reflejan una dependencia crítica de la colaboración con otras áreas del banco, donde los tiempos de respuesta pueden variar según la carga laboral, la disponibilidad del personal o la falta de claridad en los canales de comunicación. Asimismo, la falta de mecanismos formales de seguimiento (por ejemplo, *tickets* compartidos, trazabilidad interdepartamental o confirmaciones automáticas) puede generar pérdida de control sobre las solicitudes enviadas.

Los resultados evidencian que la coordinación con otras áreas del banco presenta deficiencias en la oportunidad de respuesta, lo cual repercute negativamente en los tiempos de resolución de *tickets* y en la eficiencia del proceso global.

Pregunta 9. ¿La falta de respuesta de otras áreas retrasa la atención?

Figura 13

Respuestas de otras áreas



Nota. La figura presenta el porcentaje de colaboradores del departamento de procesos que afirmaron seguir procedimientos documentados al atender los *tickets*.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 75 % de los colaboradores considera que siempre la falta de respuesta por parte de otras áreas retrasa la atención de los *tickets*, mientras que un 15 % indicó que esto ocurre casi siempre y un 10 % respondió a veces. No se registraron respuestas en las categorías "rara vez" ni "nunca".

Esta situación puede deberse a:

- Canales de comunicación no formales o poco ágiles, que dificultan la trazabilidad de las solicitudes interdepartamentales.
- Ausencia de tiempos de respuesta definidos entre áreas.
- Baja priorización de solicitudes del departamento de procesos por parte de las áreas involucradas.

Los resultados evidencian una debilidad significativa en la comunicación interdepartamental, donde la falta de respuesta oportuna de otras áreas impacta directamente en la eficiencia del proceso y en los tiempos de resolución de *tickets*.

En conjunto, esto genera cuellos de botella, incumplimiento de plazos y una mayor carga de trabajo para los analistas, quienes deben invertir tiempo adicional en dar seguimiento a las solicitudes pendientes.

Estos resultados revelan que los retrasos en la atención de *tickets* están estrechamente vinculados a la dependencia de otras áreas del banco, cuyas demoras de respuesta obstaculizan la continuidad del trabajo del departamento de procesos.

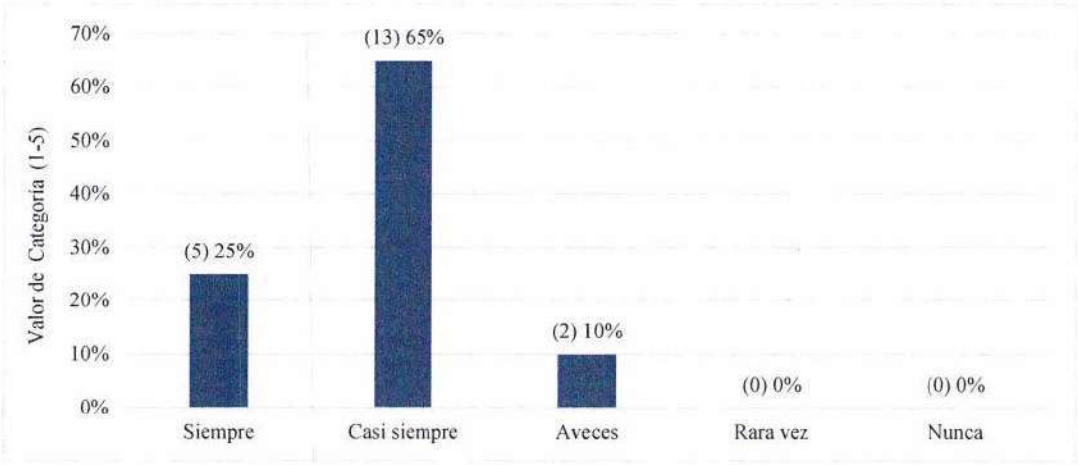
Pregunta 10. ¿Existen indicadores para medir tiempos y cumplimiento de los SLA?

Variable: gestión de procesos

Dimensión: medición y mejora continua

Figura 14

Indicadores



Nota. La figura muestra que el 65 % de los encuestados respondió "casi siempre" y el 25 % "siempre", indicando que en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá sí existen indicadores para medir los tiempos y el cumplimiento de los SLA, aunque su aplicación no es completamente constante.

De acuerdo con la gráfica, el 65 % de los participantes respondió *"Casi siempre"*, mientras que el 25 % indicó *"Siempre"* y un 10 % manifestó *"A veces"*. No se registraron respuestas en las categorías *"Rara vez"* ni *"Nunca"*.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la existencia de indicadores que permiten medir los tiempos y el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA) en el departamento de procesos.

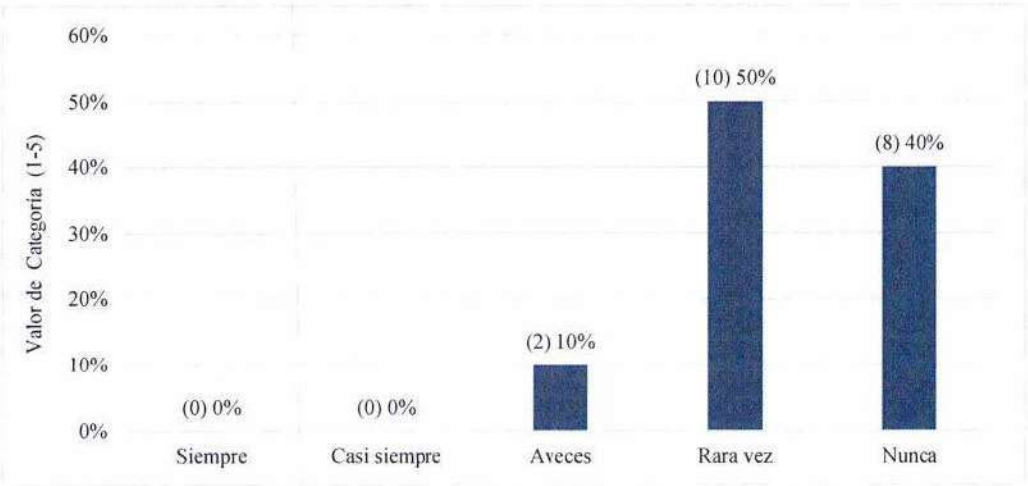
No obstante, el hecho de que un 10 % de los colaboradores indique que solo *"a veces"* se aplican estos indicadores evidencia que aún existen brechas en la estandarización y la difusión de dichas métricas. Es posible que algunos analistas o líderes no tengan acceso directo a los reportes o que no exista un sistema de retroalimentación continua que permita visualizar los niveles de cumplimiento por *ticket*, por área o por tipo de solicitud.

Se concluye que el departamento de procesos dispone de indicadores para medir el cumplimiento de los SLA, lo cual representa un avance significativo hacia la gestión basada en resultados. Sin embargo, se requiere fortalecer la aplicación uniforme y el análisis periódico de dichos indicadores para asegurar una evaluación más efectiva de los tiempos de resolución y de la eficiencia general del proceso. La consolidación de un tablero de control visible para todos los niveles (analistas, líderes y gerencia) permitiría una trazabilidad completa y una gestión más proactiva de los tiempos de atención.

Pregunta 11. ¿Se realizan revisiones periódicas de resultados del proceso?

Figura 15

Revisiones periódicas



Nota. La mayoría respondió "rara vez" o "nunca" (≈90 %), lo que evidencia ausencia de revisión formal del desempeño y una débil cultura de evaluación interna.

Los resultados reflejan una percepción marcadamente crítica entre los colaboradores: el 50 % respondió que rara vez se realizan revisiones periódicas de resultados, mientras que un 40 % afirmó que nunca se llevan a cabo, y apenas un 10 % señaló que esto ocurre a veces. No se registraron respuestas en las categorías "siempre" ni "casi siempre", lo que indica una ausencia generalizada de evaluación sistemática del desempeño de los procesos.

El alto porcentaje de respuestas "rara vez" y "nunca" (90 % en conjunto) revela una debilidad estructural en la cultura de evaluación y mejora continua. Esto sugiere que las actividades de seguimiento o revisión de resultados no se ejecutan con la frecuencia ni la formalidad necesarias, lo cual impide identificar tendencias, analizar causas raíz de los retrasos y establecer planes de acción correctivos.

La ausencia de revisiones periódicas podría deberse a varios factores:

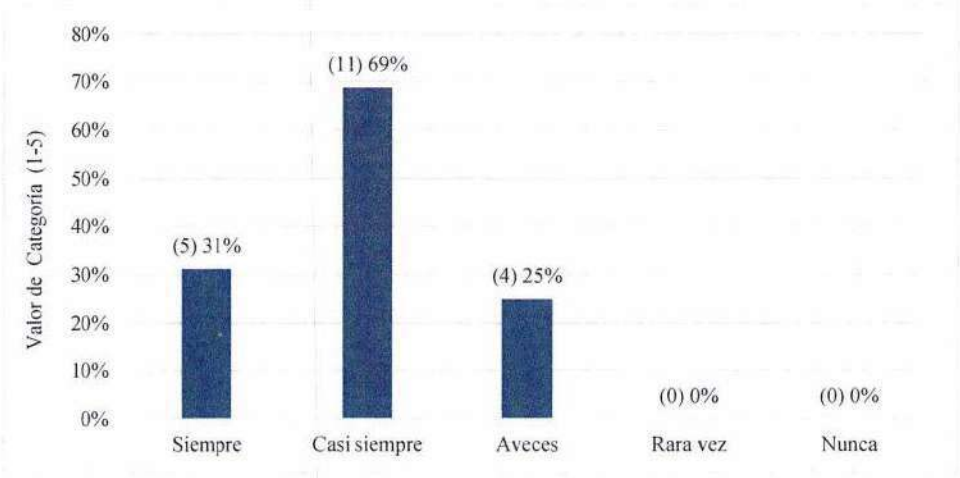
- Sobrecarga operativa del personal, que prioriza la atención de *tickets* sobre el análisis de resultados.
- Carencia de responsables definidos o de un calendario de revisión interna.
- Dependencia de la reacción ante problemas puntuales, más que de un enfoque preventivo o basado en datos.

En términos de gestión, esta falta de revisión implica que no se dispone de información actualizada para la toma de decisiones, lo que afecta la eficacia de los controles y limita el aprendizaje organizacional.

Pregunta 12. ¿Se implementan acciones correctivas cuando se detectan brechas?

Figura 16

Acciones correctivas



Nota. La figura muestra la frecuencia con que se implementan acciones correctivas cuando se detectan brechas en el proceso.

De acuerdo con los resultados, el 69 % de los colaboradores considera que casi siempre se implementan acciones correctivas cuando se detectan brechas en los procesos, mientras que un 31 % manifestó que esto ocurre siempre. No se registraron respuestas en las categorías "a veces", "rara vez" ni "nunca".

Los resultados demuestran que el departamento de procesos muestra una actitud proactiva ante las brechas detectadas, aplicando medidas correctivas en la mayoría de los casos.

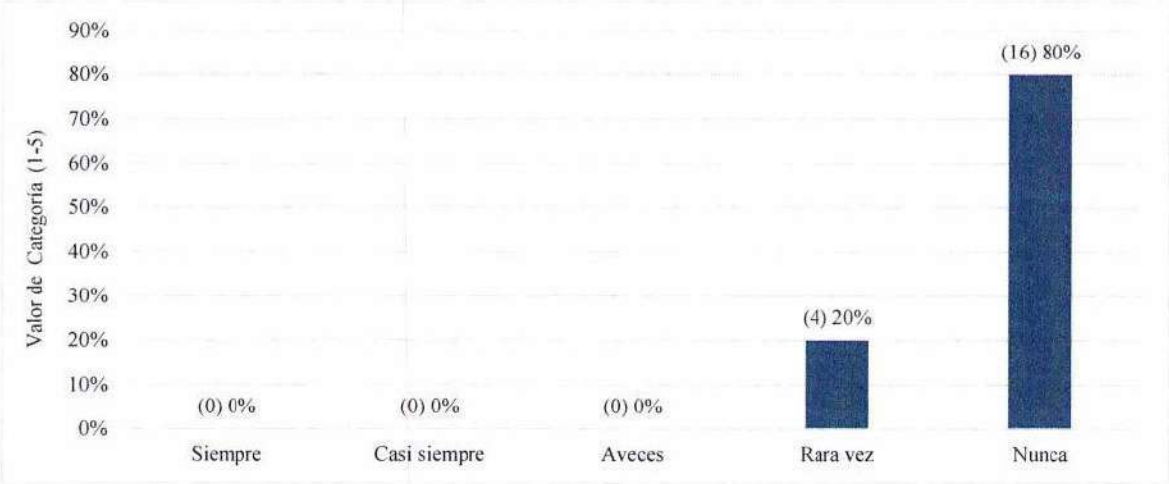
Pregunta 13. ¿La mayoría de los *tickets* se resuelven dentro del plazo establecido?

Variable: tiempo de resolución de *tickets*

Dimensión: cumplimiento de plazos / SLA

Figura 17

Plazos establecidos resueltos



Nota. La figura muestra el nivel de cumplimiento de los plazos establecidos para la resolución de *tickets*.

Los resultados evidencian una percepción sumamente crítica respecto al cumplimiento de los plazos de atención de *tickets*.

El 80 % de los colaboradores afirmó que nunca se resuelven las solicitudes dentro del tiempo establecido, mientras que un 20 % respondió que esto ocurre rara vez. No se registraron respuestas en las categorías "a veces", "casi siempre" o "siempre".

El predominio absoluto de las respuestas "nunca" y "rara vez" (100 %) revela una brecha severa entre los tiempos planificados y los tiempos reales de resolución de *tickets*. Esto sugiere que el departamento de procesos enfrenta una sobrecarga operativa constante, acompañada de falta de recursos humanos y tecnológicos suficientes para dar respuesta en los plazos definidos.

Entre los factores que pueden explicar esta situación se destacan:

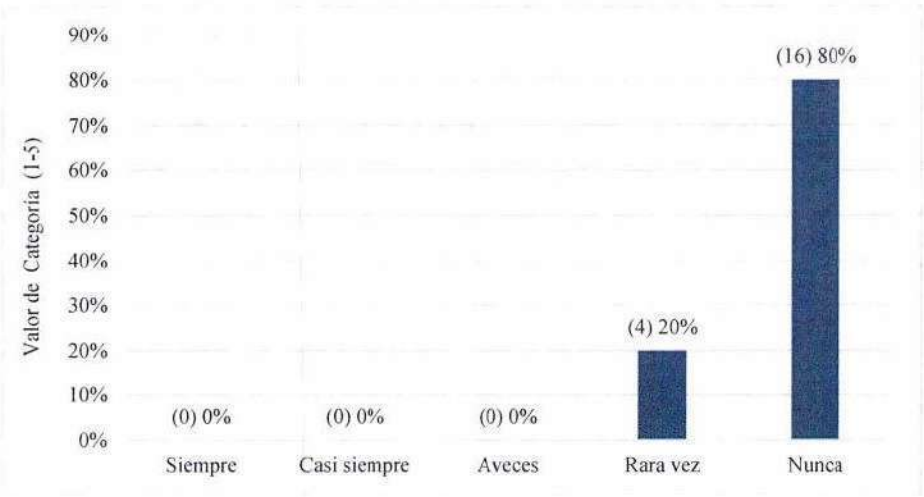
- Volumen excesivo de *tickets* abiertos simultáneamente, sin priorización adecuada.
- Dependencia de otras áreas para validar o aprobar cambios antes del cierre del *ticket*.
- Retrasos en la comunicación o retroalimentación de los usuarios solicitantes.
- Ausencia de un control formal de los tiempos reales de atención, lo que impide detectar a tiempo los retrasos y sus causas raíz.

El resultado pone en evidencia una ruptura en la eficiencia operativa y la necesidad de implementar mecanismos de monitoreo de tiempos más efectivos, así como una redistribución de carga de trabajo y mejor planificación del flujo interno.

Pregunta 14. ¿Los tiempos de resolución de *tickets* son adecuados en relación con la complejidad de las solicitudes?

Figura 18

Tiempos de resolución



Nota. La figura refleja la percepción de los analistas respecto a la adecuación de los tiempos de resolución en relación con la complejidad de las solicitudes.

Los resultados muestran una percepción sumamente negativa respecto a la correspondencia entre la complejidad de los *tickets* y los tiempos de resolución. El 80 % de los colaboradores afirmó que nunca los tiempos son adecuados, mientras que el 20 % indicó que esto ocurre rara vez. No se registraron respuestas en las categorías "a veces", "casi siempre" ni "siempre".

El hecho de que el 100 % de los encuestados perciba que los tiempos de atención no se ajustan a la complejidad real de los *tickets* refleja un desequilibrio entre la planificación, los recursos disponibles y las expectativas de cumplimiento.

Este resultado sugiere que no existen criterios claros de categorización de *tickets* por nivel de dificultad o prioridad, lo cual provoca que solicitudes complejas se traten bajo los mismos plazos que tareas rutinarias.

Entre los factores que pueden explicar esta situación destacan:

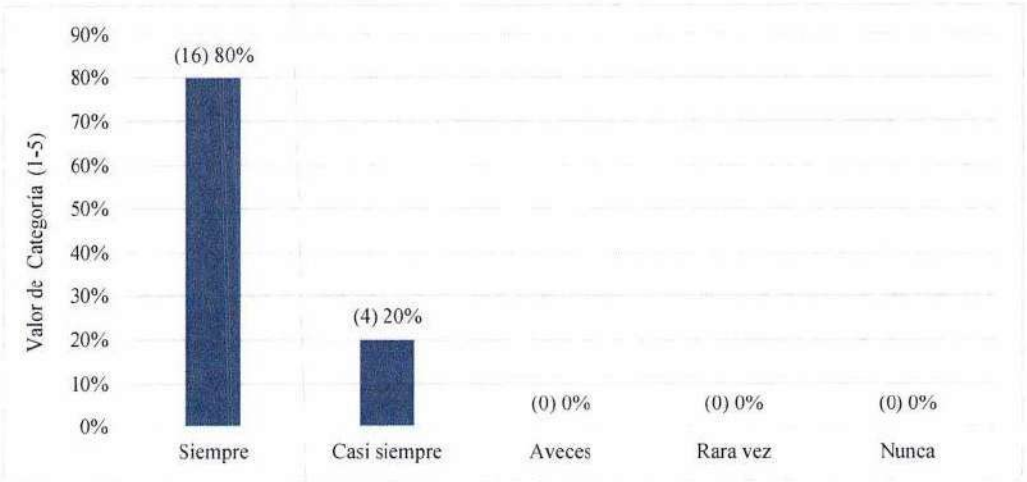
- Falta de clasificación técnica de los *tickets* según su grado de complejidad.
- Escasez de recursos humanos especializados para atender solicitudes de alta dificultad.
- Asignación de tiempos estándar sin considerar variaciones en carga de trabajo o dependencia de otras áreas.
- Carencia de indicadores de desempeño específicos por tipo de solicitud.

En consecuencia, esta falta de correspondencia genera retrasos recurrentes, presión sobre el equipo y frustración del personal, afectando tanto la productividad interna como la calidad del servicio entregado a los usuarios.

Pregunta 15. ¿Con frecuencia superamos los plazos definidos para el cierre?

Figura 19

Plazos definidos



Nota. La figura muestra la frecuencia con que los analistas consideran que se superan los plazos definidos para el cierre de *tickets*.

Los resultados muestran una tendencia alarmante en cuanto al cumplimiento de los plazos definidos para el cierre de *tickets*. El 80 % de los colaboradores indicó que siempre se superan los tiempos establecidos, mientras que el 20 % manifestó que esto ocurre casi siempre. No se registraron respuestas en las categorías "a veces", "rara vez" ni "nunca".

El hecho de que el 100 % del personal perciba que se exceden los plazos de cierre evidencia una deficiencia estructural en la gestión del tiempo y en la planificación del flujo de trabajo dentro del departamento de procesos. Este resultado guarda coherencia con las preguntas anteriores, en las que también se reflejó un bajo cumplimiento de los SLA y una falta de correspondencia entre la complejidad de las solicitudes y los tiempos asignados.

Entre las posibles causas se destacan:

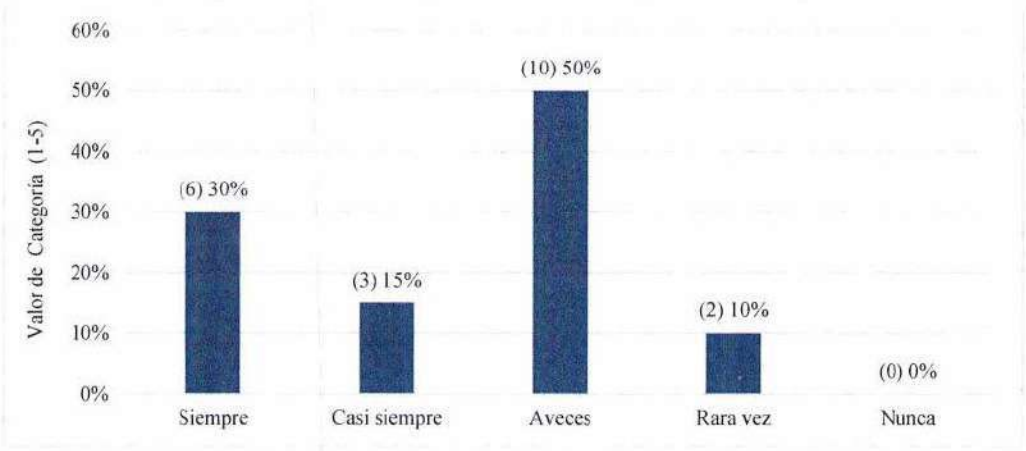
- Sobrecarga laboral y volumen excesivo de *tickets* abiertos simultáneamente.
- Dependencia de otras áreas o demoras en la retroalimentación de los solicitantes.
- Ausencia de herramientas de seguimiento automatizado que alerten sobre los plazos próximos a vencimiento.
- Escasa priorización de las solicitudes según su impacto o urgencia.

Esta situación genera consecuencias directas, como acumulación de solicitudes pendientes, pérdida de trazabilidad y deterioro de la percepción del servicio ofrecido por el departamento.

Pregunta 16. ¿Considera que la carga de trabajo influye en el cumplimiento de los tiempos de resolución?

Figura 20

Cumplimiento de los tiempos



Nota. La figura muestra la percepción de los analistas sobre la influencia de la carga de trabajo en el cumplimiento de los tiempos de resolución.

Los resultados muestran que el 50 % de los colaboradores considera que la carga de trabajo a veces influye en el cumplimiento de los tiempos de resolución, mientras que un 30 % respondió que esto ocurre siempre, un 15 % indicó casi siempre, y un 10 % mencionó que rara vez influye.

No se registraron respuestas en la categoría "nunca".

Los resultados evidencian que la sobrecarga de trabajo es un factor determinante que afecta directamente los tiempos de resolución de *tickets* dentro del departamento de procesos. La concentración de respuestas en "a veces" (50 %) y "siempre" (30 %) sugiere que el personal percibe una presión constante de volumen de solicitudes, lo que genera retrasos, priorización inadecuada y dificultad para cumplir con los plazos establecidos (SLA).

Entre los factores que explican este comportamiento se pueden mencionar:

- Exceso de *tickets* activos asignados simultáneamente a un mismo analista.
- Falta de planificación y distribución equitativa de tareas según complejidad y prioridad.
- Escasez de personal de apoyo o suplentes durante picos de carga o ausencias.
- Múltiples gestiones paralelas no relacionadas con *tickets*, que restan tiempo efectivo de atención.

Este escenario provoca que los analistas trabajen en un modo reactivo, atendiendo los casos más urgentes, pero sin lograr mantener un ritmo sostenido de cumplimiento. La falta de una estructura balanceada entre la demanda de trabajo y los recursos disponibles termina afectando la productividad global y la moral del equipo.

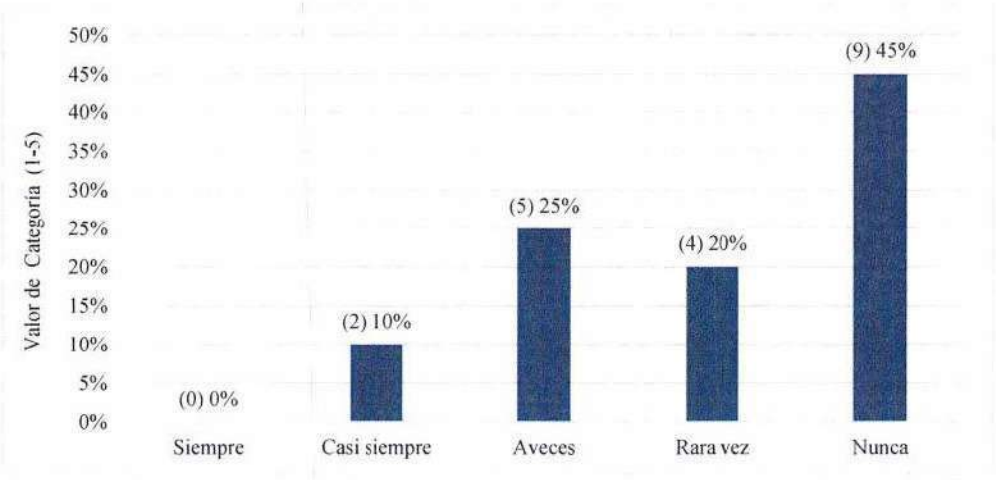
Pregunta 17. ¿Los usuarios solicitantes envían información suficiente y clara para iniciar los *tickets*?

Variable: tiempo de resolución de *tickets*

Dimensión: factores que influyen en los tiempos

Figura 21

Información de las áreas solicitantes



Nota. La figura muestra la percepción sobre la claridad de la información proporcionada por los usuarios solicitantes al iniciar los *tickets*.

Los resultados reflejan una tendencia negativa significativa respecto a la calidad de la información proporcionada por los usuarios al momento de generar los *tickets*. El 45 % de los colaboradores afirmó que nunca reciben información suficiente y clara, mientras que el 25 % indicó que esto ocurre a veces, un 20 % respondió rara vez y apenas un 10 % manifestó que sucede casi siempre. No se registraron respuestas en la categoría "siempre".

Los resultados confirman que la deficiente calidad de la información inicial es uno de los principales factores externos que retrasan el flujo del proceso en el departamento de procesos.

La alta frecuencia de respuestas "nunca" (45 %) y "rara vez" (20 %) indica que las solicitudes llegan incompletas, ambiguas o sin documentación de respaldo, lo cual obliga a los analistas a invertir tiempo adicional en solicitar aclaraciones antes de poder iniciar la gestión.

Entre las causas más probables se encuentran:

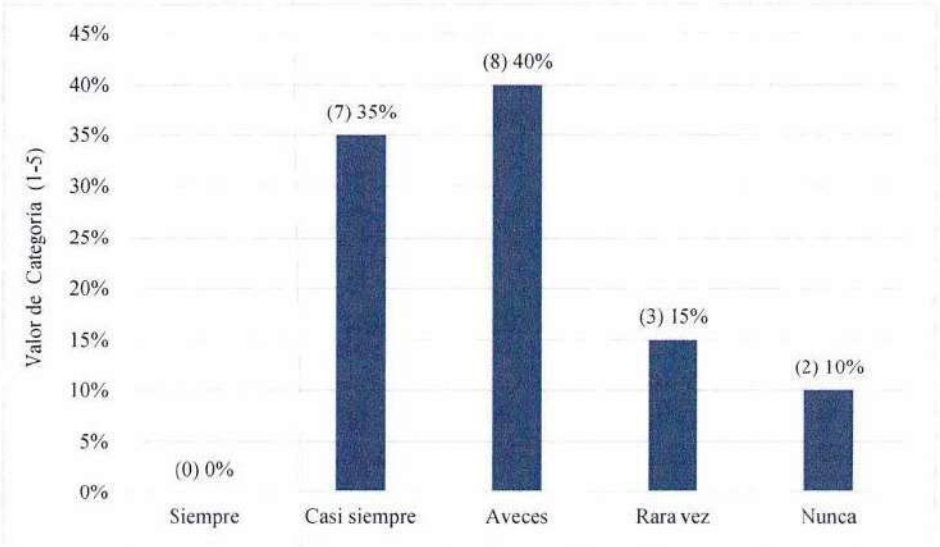
- Falta de capacitación o conocimiento de los usuarios sobre cómo describir adecuadamente una solicitud o cambio de proceso.
- Ausencia de un formato estándar o guía para el llenado de *tickets* en el sistema.
- Comunicación deficiente entre áreas solicitantes y el departamento de procesos, lo que genera interpretaciones erróneas o inconsistentes.

Esta situación afecta directamente la eficiencia operativa, pues el tiempo que debería destinarse al análisis y ejecución del cambio se utiliza en tareas de verificación y solicitud de información complementaria. Además, incrementa la carga laboral de los analistas y amplía los tiempos totales de atención, afectando el cumplimiento de los SLA.

Pregunta 18. ¿Contamos con recursos humanos suficientes para atender el volumen de *tickets*?

Figura 22

Recursos humanos



Nota. La figura evidencia la percepción sobre la suficiencia de recursos humanos para atender el volumen de *tickets*.

Los resultados reflejan una percepción predominantemente negativa en cuanto a la cantidad de personal disponible para atender el volumen de *tickets* del departamento de procesos.

El 40 % de los encuestados respondió que a veces se cuenta con los recursos humanos suficientes, mientras que el 35 % señaló que esto ocurre casi siempre. En contraste, un 15 % indicó que rara vez hay suficiente personal, y un 10 % respondió que nunca.

No se registraron respuestas en la categoría "siempre".

Los resultados sugieren que el departamento de procesos opera con un equipo limitado con relación al volumen de solicitudes recibidas, lo que repercute directamente en los tiempos de atención, la calidad de las respuestas y el cumplimiento de los plazos establecidos. La ausencia total de respuestas en la categoría "siempre" evidencia que el personal percibe una falta constante de recursos humanos para atender adecuadamente las cargas de trabajo.

Entre las causas más probables se identifican:

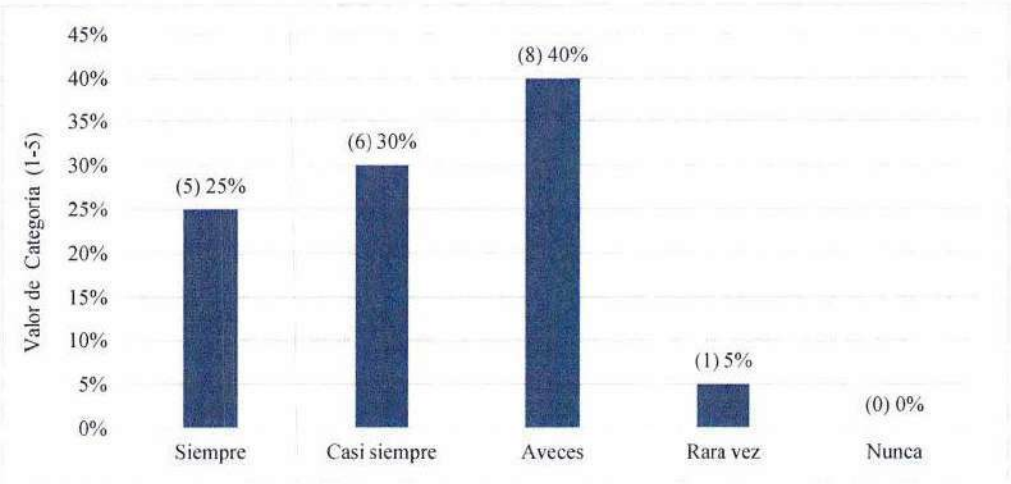
- Desproporción entre el número de *tickets* generados y el personal disponible.
- Incremento en la complejidad de los procesos sin un ajuste proporcional en la plantilla.
- Ausencia de una planificación estratégica de la demanda de trabajo, que contemple picos de solicitudes o proyectos simultáneos.
- Dependencia de personal clave o concentrado en tareas críticas, lo que genera cuellos de botella cuando ocurren ausencias o reasignaciones.

Esta situación afecta la productividad global del área, incrementa los niveles de estrés laboral y propicia retrasos acumulativos en la gestión de *tickets*.

Pregunta 19. ¿Las herramientas tecnológicas disponibles facilitan la gestión de los *tickets*?

Figura 23

Herramientas tecnológicas



Nota. La figura muestra la percepción sobre el uso de herramientas tecnológicas en la gestión de *tickets*. El 40 % de los encuestados señaló que "a veces" las herramientas facilitan la gestión, mientras que un 30 % indicó "casi siempre" y un 25 % "siempre".

Los resultados reflejan una percepción favorable, aunque con oportunidades de mejora, sobre la efectividad de las herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión de *tickets*. El 40 % de los encuestados indicó que las herramientas a veces facilitan la gestión, mientras que el 30 % respondió que casi siempre y un 25 % afirmó que siempre. Por otro lado, un 5 % señaló que rara vez contribuyen al proceso y no se registraron respuestas en la categoría "nunca".

Los resultados sugieren que, aunque el departamento de procesos dispone de herramientas tecnológicas útiles —como Bizagi, *Service Desk* y los tableros de seguimiento—, estas no son completamente ágiles ni integradas para garantizar una gestión eficaz de *tickets*. El hecho de que la categoría "a veces" concentre el mayor porcentaje (40 %) demuestra que las plataformas cumplen parcialmente su función, pero presentan limitaciones en usabilidad, trazabilidad o automatización.

Entre las principales causas que explican esta percepción se destacan:

- Interfaz poco amigable o procesos demasiado manuales dentro de Bizagi o el sistema de *tickets*.
- Falta de integración entre herramientas complementarias, lo que obliga a realizar tareas duplicadas o verificaciones manuales.
- Ausencia de alertas automáticas o reportes dinámicos, que dificultan el monitoreo del avance de cada solicitud.
- Retrasos en la carga de información o lentitud del sistema en horas de alta demanda.

Si bien la valoración general es positiva, la dependencia de herramientas que no optimizan completamente el flujo de trabajo afecta la eficiencia global del área y aumenta los tiempos de respuesta, especialmente cuando el volumen de *tickets* es alto.

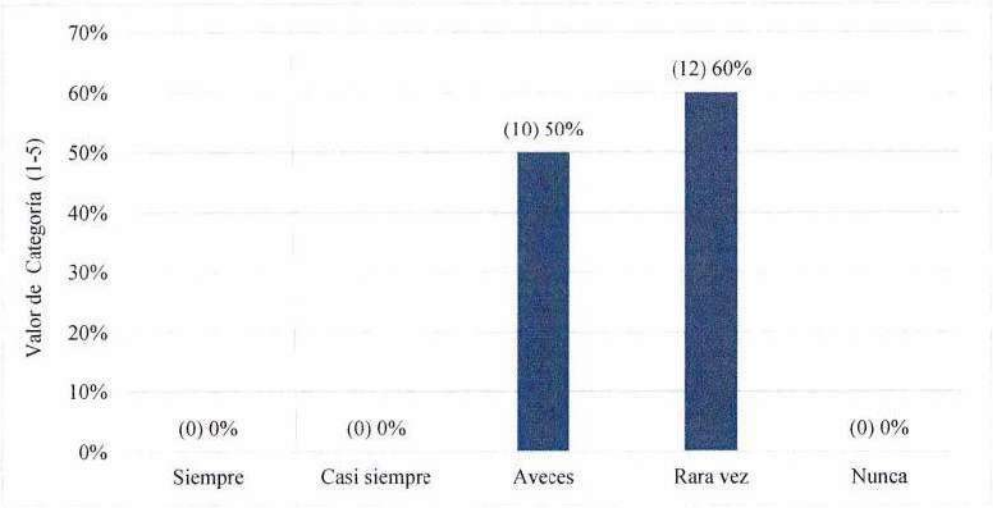
Pregunta 20. ¿El proceso de atención de *tickets* es ágil en términos generales?

Variable: tiempo de resolución de *tickets*

Dimensión: eficiencia percibida y satisfacción

Figura 24

Proceso de atención



Nota. La figura evidencia que la mayoría de los encuestados considera que el proceso de atención de *tickets* "rara vez" (60 %) o "a veces" (50 %) es ágil, lo que refleja una percepción general de lentitud y baja eficiencia en la gestión de solicitudes. LA SUMA DEL PORCENTAJE SOBREPASA EL 100 %

Los resultados muestran una percepción predominantemente negativa en cuanto a la agilidad del proceso de atención de *tickets* dentro del departamento de procesos.

El 60 % de los participantes indicó que rara vez el proceso es ágil, mientras que un 50 % manifestó que a veces se percibe agilidad. Ningún encuestado seleccionó las categorías "siempre" o "casi siempre", lo que evidencia un bajo nivel de satisfacción en este aspecto.

El resultado evidencia que el proceso no logra mantener un flujo continuo ni eficiente en la atención de solicitudes, lo que sugiere la existencia de cuellos de botella o falta de estandarización en la gestión de los *tickets*.
El hecho de que más de la mitad de los encuestados considere que la agilidad es "rara vez" o "a veces" demuestra que el procedimiento actual **no permite cumplir con tiempos razonables de respuesta** y que el departamento **opera en modo reactivo** más que proactivo.

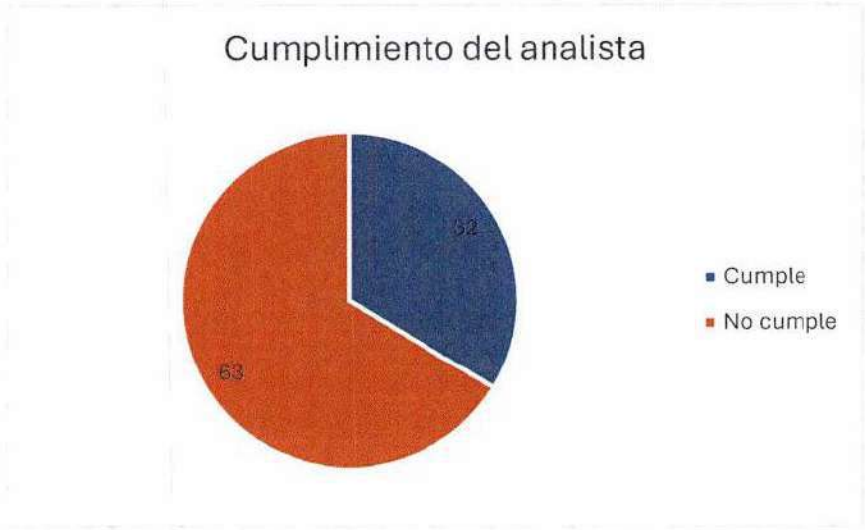
Entre las posibles causas destacan:

- **Sobrecarga laboral** en determinados analistas o revisores.
- **Ausencia de priorización efectiva** o reasignación automática de *tickets* según complejidad.
- **Retrasos por validaciones o revisiones múltiples** dentro del flujo de aprobación.
- **Dependencia de otras áreas** para completar información o autorizar cambios.

Esta percepción de lentitud afecta la eficiencia general del proceso y la imagen interna del departamento frente a otras áreas del banco, generando acumulación de solicitudes y posibles incumplimientos de SLA.

Figura 25

Cumplimiento de los analistas



Nota. La figura muestra el nivel de cumplimiento de los analistas respecto a los tiempos y tareas asignadas.

De los 95 *tickets* analizados, solo el 34 % (32 casos) fueron gestionados dentro del plazo establecido por el SLA, mientras que el 66 % (63 casos) excedieron el tiempo máximo definido. Este resultado refleja una brecha significativa de cumplimiento, donde dos de cada tres solicitudes no alcanzan los estándares de tiempo esperados, lo que evidencia ineficiencias estructurales en la gestión de los procesos operativos del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

El predominio del incumplimiento sugiere que existen factores sistémicos que impactan la capacidad de respuesta institucional, tales como saturación de carga laboral, falta de priorización de tareas, deficiencias en la trazabilidad de los flujos o ausencia de alertas automáticas de seguimiento. En términos de gestión por procesos, este comportamiento se

traduce en una baja capacidad de control y retroalimentación sobre los indicadores de desempeño, comprometiendo la eficacia del ciclo de resolución de *tickets*.

Por su parte, el 34 % de los casos que cumplen con el SLA representan una zona de desempeño eficiente, la cual debe ser analizada para identificar las prácticas exitosas **replicables**: asignación oportuna, comunicación ágil o correcta documentación del procedimiento. Documentar estas buenas prácticas permitiría reducir la variabilidad operativa y fortalecer la capacidad institucional de mantener un cumplimiento sostenido en el tiempo.

En conclusión, este análisis respalda empíricamente la hipótesis central del estudio: **la gestión de procesos influye directamente en los tiempos de resolución de *tickets***. Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la estructura de control, mejorar la planificación de recursos y establecer mecanismos de seguimiento automatizados que permitan reducir los tiempos de respuesta y elevar la tasa de cumplimiento del SLA a niveles óptimos de desempeño.

Figura 26

Análisis comparativo de la desviación promedio del SLA según tipo de proceso

SLA	Cumplimiento del analista	Promedio de Desviacion del analista
⊟7	Cumple	-2.75
	No cumple	21.75
Total 7		**17.66666667**
⊟30	Cumple	-15.75
	No cumple	39.02325581
Total 30		**17.42253521**
Total general		**17.48421053**

Nota. La figura presenta un análisis comparativo del cumplimiento del SLA según el tipo de proceso. Se observa que los analistas que cumplen con los tiempos establecidos presentan una desviación promedio negativa mínima (–2.75 y –15.75), lo que indica estabilidad en la atención. El análisis de la desviación promedio del SLA evidencia una diferencia estructural en los tiempos de resolución entre los procesos clasificados con SLA de 7 días (instructivos) y los de 30 días (manuales o procesos).

En el primer caso, los *tickets* de tipo *instructivo* que cumplieron con el SLA presentan una desviación promedio de –2.75 días, lo cual indica que fueron resueltos antes del tiempo máximo establecido, reflejando eficiencia operativa y capacidad de respuesta inmediata ante solicitudes de baja complejidad. Sin embargo, los instructivos que no cumplieron con el SLA muestran una desviación promedio de +21.75 días, superando en más de tres semanas el límite definido, lo que sugiere fallas de gestión o priorización incluso en tareas de corta duración, que deberían resolverse de manera ágil bajo un esquema de control eficiente.

En el caso de los *manuales y procesos* con SLA de 30 días, el patrón es similar, pero con una magnitud de desviación mayor. Los casos cumplidos presentan una desviación de –15.75 días, es decir, se resolvieron en promedio más de dos semanas antes del plazo establecido, demostrando altos niveles de planificación, coordinación y conocimiento del flujo procedimental. En cambio, los casos incumplidos muestran una desviación promedio de +39.02 días, lo que representa un retraso de más de un mes respecto al tiempo objetivo. Esta brecha evidencia que, aunque existen gestiones altamente eficientes, también persisten procesos críticos con demoras excesivas, probablemente vinculadas a múltiples niveles de aprobación, dependencias interdepartamentales o falta de automatización documental.

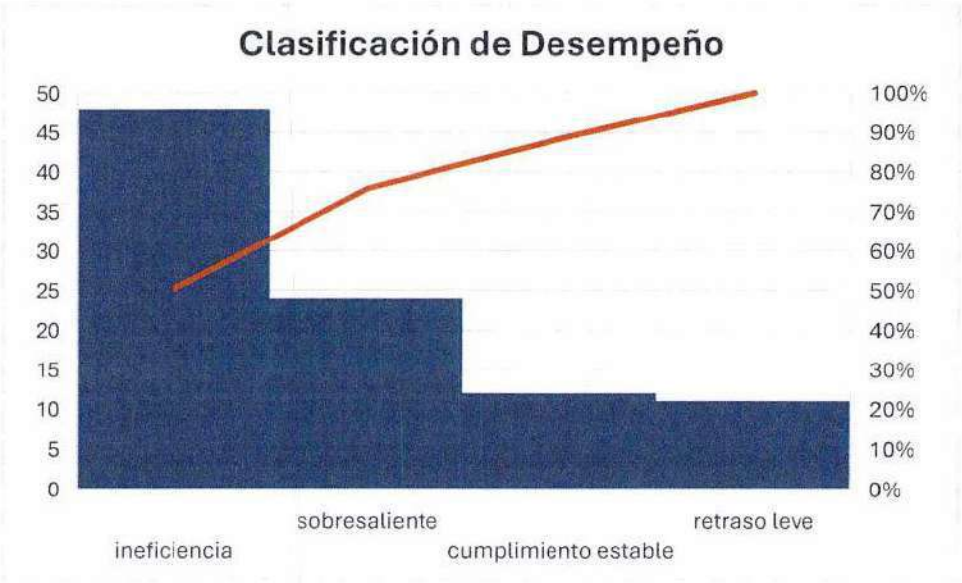
El promedio general de desviación (17.48 días) confirma que, independientemente del tipo de SLA, los procesos presentan una tendencia global al retraso, lo que evidencia inconsistencia en la gestión de tiempos y la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, control y retroalimentación.
La comparación entre ambos tipos de SLA muestra que, aunque los *manuales/procesos* disponen de mayor margen de tiempo, los niveles de incumplimiento siguen siendo proporcionales, lo que sugiere que el problema no radica en la duración asignada sino en la eficacia de la gestión operativa.

Desde la perspectiva de gestión por procesos y mejora continua, estos resultados reflejan una variabilidad significativa en el desempeño que compromete la uniformidad del cumplimiento institucional. Por tanto, se recomienda implementar un sistema de monitoreo automatizado del SLA, establecer alertas preventivas y redistribuir cargas de trabajo para reducir los tiempos de desviación, especialmente en los instructivos y manuales con mayor reincidencia de incumplimientos.

En síntesis, el comportamiento cuantitativo demuestra que la gestión de procesos impacta directamente en los tiempos de resolución y que la eficiencia no depende únicamente del tipo de solicitud o del plazo asignado, sino de la capacidad del sistema para controlar y anticipar los desvíos operativos.

Figura 27

Análisis del Pareto de clasificación de desempeño



Nota. La figura muestra el análisis de Pareto de la clasificación del desempeño de los analistas.

El análisis de Pareto aplicado a la clasificación de desempeño evidencia una alta concentración de ineficiencia operativa, constituyendo un patrón de comportamiento típico de procesos con bajo nivel de control y alta variabilidad. De los 95 *tickets* evaluados, la categoría *ineficiencia* representa el 50.53 % del total, lo que indica que una de cada dos solicitudes excede los tiempos establecidos por el SLA. Este resultado confirma la existencia de debilidades estructurales en la gestión de los flujos de trabajo, como la falta de priorización de tareas, la sobrecarga operativa o la ausencia de mecanismos de seguimiento automatizados. En términos de gestión por procesos, esta concentración de ineficiencia revela que el sistema no garantiza uniformidad ni trazabilidad efectiva en los tiempos de respuesta.

Por otro lado, la categoría *sobresaliente* alcanza un 25.26 %, lo que demuestra que existe una fracción significativa de solicitudes gestionadas de forma anticipada o eficiente. Este grupo de desempeño superior evidencia la capacidad operativa y técnica de algunos analistas o áreas, los cuales logran optimizar tiempos y cumplir con los estándares de calidad establecidos. Sin embargo, su impacto resulta insuficiente frente al predominio de los casos ineficientes, lo que sugiere una falta de replicación de buenas prácticas y de homogeneidad en la ejecución de los procedimientos.

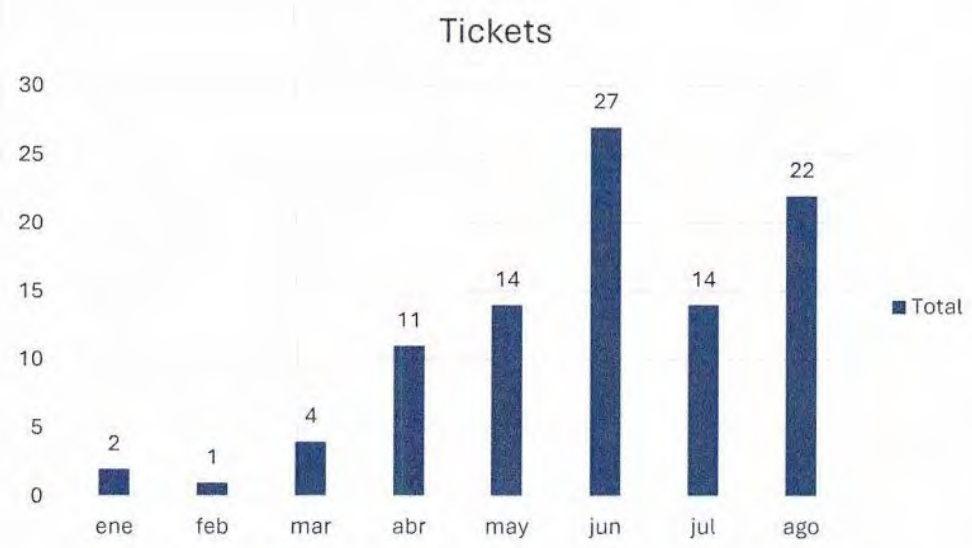
Las categorías *cumplimiento estable* (12.63 %) y *retraso leve* (11.58 %) conforman el segmento intermedio de desempeño, que agrupa los casos cercanos al cumplimiento total del SLA. Este grupo que, en conjunto, representa aproximadamente una cuarta parte del total (24.21 %), constituye la zona de oportunidad inmediata para acciones de mejora. Mediante intervenciones focalizadas —como redistribución de cargas, estandarización de procedimientos y uso de alertas preventivas— es posible trasladar este grupo hacia niveles de cumplimiento sobresaliente, impactando positivamente el indicador general de eficiencia.

El análisis acumulado del Pareto refleja que las categorías *ineficiencia* y *sobresaliente* concentran conjuntamente el 75.79 % del total, lo cual confirma el principio 80/20: la mayor parte del desempeño global se explica por un conjunto reducido de comportamientos extremos, donde coexisten procesos altamente ineficientes y otros altamente efectivos. Este contraste revela una falta de equilibrio operativo, lo que justifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno, el monitoreo de tiempos y la capacitación del personal involucrado en la gestión de solicitudes.

En conclusión, el gráfico de Pareto demuestra que el cumplimiento del SLA no depende únicamente del tiempo disponible, sino de la efectividad de la gestión de procesos y la consistencia en la ejecución operativa. La concentración del 50.53 % de ineficiencia representa un foco crítico de mejora continua, mientras que el 25.26 % de desempeño sobresaliente constituye un referente interno de buenas prácticas que deberían documentarse y replicarse en todo el departamento. Estos resultados refuerzan empíricamente la hipótesis del estudio: la gestión de procesos incide directamente en los tiempos de resolución de *tickets*, determinando el nivel de cumplimiento y la calidad de la respuesta institucional.

Figura 28

Comportamiento mensual de cierre de tickets



Nota. La figura evidencia el comportamiento mensual de cierre de *tickets* en el departamento de procesos. Se observa un crecimiento progresivo en los primeros meses del año, alcanzando su punto máximo en junio.

El comportamiento mensual del cierre de *tickets* muestra una evolución ascendente en la actividad operativa del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá durante el periodo analizado. De acuerdo con los registros, el número de *tickets* cerrados pasó de 2 casos en enero a un máximo de 27 casos en junio, reflejando un crecimiento sostenido en el volumen de gestiones culminadas a lo largo del primer semestre del año.

Este aumento progresivo puede interpretarse como un ajuste en la capacidad operativa del equipo, producto de la estabilización de los flujos de trabajo, la madurez en la asignación de tareas y la curva de aprendizaje del personal. El salto entre marzo (4 cierres) y abril (11 cierres) marca el punto de inflexión, donde la productividad comienza a incrementarse de forma significativa.

Durante el segundo semestre, se observa una tendencia de estabilización, con 14 cierres en julio y 22 en agosto, lo que sugiere que el equipo alcanzó un nivel operativo sostenido, manteniendo un ritmo de resolución constante. No obstante, el hecho de que el mayor volumen de cierres se concentre entre mayo y agosto (77 % del total) indica que los esfuerzos de cierre de *tickets* tienden a acumularse en los periodos intermedios del año, lo cual podría estar asociado a procesos de regularización de pendientes, auditorías internas o cumplimiento de objetivos semestrales institucionales.

El bajo volumen de cierres en los primeros meses (enero a marzo) representa un área de mejora en términos de planificación y gestión proactiva de solicitudes. Este comportamiento sugiere que el departamento responde de manera más reactiva durante el inicio del periodo anual, incrementando su carga operativa en meses posteriores, lo que podría influir directamente en la tasa de incumplimiento del SLA observada en el conjunto total.

En términos de gestión por procesos, la concentración de cierres en el segundo trimestre refuerza la necesidad de equilibrar la carga operativa mensual, mediante mecanismos de planificación, priorización y seguimiento temprano de los *tickets* abiertos. Mantener un flujo más uniforme de cierres contribuiría a disminuir las desviaciones promedio respecto al SLA, reducir los retrasos acumulados y mejorar la predictibilidad del desempeño del área.

Finalmente, el patrón mensual de cierres constituye una evidencia cuantitativa de que el comportamiento operativo del departamento presenta picos estacionales de productividad, lo cual debe considerarse en los planes de mejora continua y en la evaluación de la eficiencia de los procesos internos.

Figura 29

Tiempo promedio de asignación de tickets

Etiquetas de fila	Promedio de tiempo de asignación
Instructivo	28.46875
Manual/Proceso	46.79166667
Total general	37.63020833

Nota. La figura muestra el tiempo promedio de asignación de *tickets* según el tipo de documento solicitado.

El análisis del tiempo promedio transcurrido entre la creación y la asignación de los *tickets* revela una diferencia significativa según el tipo de solicitud. Para los instructivos, el tiempo promedio de asignación fue de 28.47 días, mientras que para los manuales o procesos alcanzó los 46.79 días, con un promedio general de 37.63 días.

Estos resultados reflejan una brecha considerable en la capacidad de respuesta inicial del proceso, particularmente en las solicitudes de mayor complejidad técnica (manuales y procesos), donde el tiempo previo a la asignación supera en casi 20 días al de los instructivos. Desde una perspectiva de gestión por procesos, esta demora inicial puede interpretarse como una ineficiencia en la etapa de planificación y distribución del trabajo, lo que repercute directamente en los tiempos totales de resolución y, por ende, en el cumplimiento del SLA.

El promedio general de 37.63 días indica que, generalmente, las solicitudes permanecen más de un mes en espera antes de ser formalmente asignadas a un analista o equipo responsable. Este hallazgo evidencia la existencia de cuellos de botella administrativos o deficiencias en la trazabilidad inicial del flujo de atención, que podrían estar vinculadas a retrasos en la validación documental, priorización de solicitudes o falta de automatización en la gestión de entrada.

Desde el enfoque de mejora continua, reducir el tiempo de asignación constituye un factor crítico para optimizar la eficiencia global del proceso. Una asignación temprana permitiría iniciar antes la fase de análisis, minimizar las desviaciones frente al SLA y equilibrar la carga operativa entre los distintos analistas. Asimismo, la implementación de herramientas digitales de enrutamiento automático y alertas de asignación podría acortar significativamente los tiempos de respuesta inicial, alineando el desempeño del área con los principios de oportunidad, eficacia y trazabilidad que promueve la gestión por procesos.

En términos estratégicos, los datos confirman que la etapa inicial del ciclo de vida del *ticket* —desde su creación hasta la asignación— representa uno de los principales factores que inciden en los retrasos posteriores. La demora acumulada en esta fase explica, en buena medida, la tendencia observada de incumplimiento del SLA y la alta concentración de ineficiencia en el

Pareto de desempeño. Por tanto, optimizar los tiempos de asignación no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que fortalecería la capacidad institucional de respuesta y la percepción de calidad del servicio interno.

4.1.6 Resumen de los resultados

El autor de esta investigación presenta a continuación un resumen de los promedios porcentuales por objetivo específico, con el propósito de ofrecer una visión general sobre la influencia de la gestión de procesos en los tiempos de resolución de *tickets*.

Cabe destacar que el estudio es de carácter cuantitativo, descriptivo y no inferencial, por lo que no busca establecer relaciones de causa y efecto, sino reflejar las valoraciones y tendencias observadas en el personal analizado que influyen, de alguna manera, en la resolución de *tickets*.

Tabla 3

Variable independiente: Gestión de procesos

Dimensión	Principales hallazgos	Conclusión del análisis
Planificación y organización	El 75 % de los analistas indica que las prioridades solo "a veces" quedan definidas antes de iniciar los *tickets*.	Se evidencia una falta de planificación formal y de criterios de priorización; esto genera duplicidad de esfuerzos y retrasos en la atención.
Recursos disponibles	El 50 % manifiesta que "a veces" cuenta con los recursos necesarios y un 40 % "casi siempre".	Existe disponibilidad moderada de recursos, aunque no uniforme; se evidencian limitaciones logísticas y falta de acceso oportuno a la información o herramientas.
Cambios de prioridad sin justificación	El 75 % (sumando "siempre" y "casi siempre") reconoce	Falta de control y comunicación efectiva entre niveles de

	que existen cambios de prioridad sin causa clara.	supervisión, lo que ocasiona desorganización y retrabajos.
Ejecución y control	El 90 % confirma que se siguen procedimientos documentados en la gestión de *tickets*.	Existe una base estandarizada sólida, aunque se requiere actualización continua y mayor difusión entre los analistas nuevos.
Tecnología y sistemas de apoyo	El 15 % de los participantes "casi siempre" realiza seguimiento del avance, pero el 50 % solo "a veces" utiliza los tableros de monitoreo.	Se observa un control parcial del proceso; el uso de herramientas tecnológicas no es sistemático, lo que limita la trazabilidad y evaluación.
Comunicación interna	El 85 % (sumando "siempre" y "casi siempre") percibe fluidez en la comunicación entre analistas y líderes.	Se mantiene un flujo comunicacional aceptable; sin embargo, persisten vacíos en la retroalimentación oportuna sobre decisiones y cambios de prioridad.
Coordinación interdepartamental	El 75 % considera que la falta de respuesta retrasa la atención.	Se evidencia una dependencia crítica de otras áreas, identificándose como el principal cuello de botella en el proceso.
Medición y mejora continua	El 65 % señala que "a veces" existen indicadores de desempeño (SLA), pero el 35 % afirma que "rara vez" o "nunca" se revisan los resultados.	Falta cultura de medición y evaluación; la mejora continua no está institucionalizada dentro del proceso.
Acciones correctivas	El 69 % responde "casi siempre" y el 31 % "siempre" implementa acciones cuando se detectan brechas.	Existe disposición a corregir errores, aunque sin evidencia de seguimiento formal o revisión sistemática de la efectividad de las acciones.

Nota. La tabla presenta los principales hallazgos sobre la variable *gestión de procesos*, evidenciando debilidades en la planificación, la coordinación y el control interno.

Tabla 4

Variable dependiente: tiempos de resolución de tickets

Dimensión	Principales hallazgos	Conclusión del análisis
Cumplimiento de tiempos establecidos	El 80 % afirma que "nunca" o "rara vez" los *tickets* se resuelven dentro del plazo establecido.	Se confirma una deficiencia significativa en el cumplimiento de los plazos, lo que refleja sobrecarga operativa y fallas en la priorización.
Adecuación del tiempo vs. complejidad del *ticket*	El 80 % considera que los tiempos no son adecuados en relación con la complejidad de las solicitudes.	Los tiempos de resolución no están ajustados a la dificultad de las tareas; esto afecta la percepción de eficiencia y equidad en la gestión.
Sobrecarga de trabajo	El 95 % reconoce que la carga laboral influye directamente en el cumplimiento de los tiempos.	La sobrecarga de tareas representa el factor interno más crítico; incide en la demora, la calidad del servicio y el bienestar del personal.
Seguimiento y monitoreo	El 75 % "casi siempre" o "siempre" monitorea el avance, aunque el uso de tableros es limitado.	El monitoreo se realiza de forma parcial; no existe un sistema de alertas o reportes automáticos que permitan un seguimiento proactivo.
Evaluación del desempeño	El 65 % indica que "a veces" existen indicadores para medir el cumplimiento del SLA.	La falta de análisis sistemático de los indicadores impide identificar patrones de demora o áreas con desempeño deficiente.
Dependencia de otras áreas	El 75 % considera que la falta de respuesta de otras áreas retrasa la atención.	Las demoras interdepartamentales influyen directamente en el cumplimiento de los tiempos, generando acumulación de *tickets* y pérdida de trazabilidad.

Nota. La tabla resume los principales hallazgos sobre la variable *tiempos de resolución de tickets*, evidenciando que las demoras se deben a la sobrecarga laboral, la falta de priorización y de herramientas efectivas de seguimiento.

Tabla 5

Análisis cuantitativo general

Aspecto evaluado	Interpretación general de resultados
Nivel promedio de cumplimiento (variable gestión de procesos)	Los promedios se sitúan entre **65 % y 80 %**, lo que refleja una gestión parcialmente efectiva. Existen fortalezas en la documentación y comunicación, pero debilidades notorias en planificación, uso de herramientas tecnológicas y seguimiento de indicadores.
Nivel promedio de cumplimiento (variable tiempos de resolución)	El promedio general fue de 57 %, indicando una gestión de tiempos deficiente. Los retrasos están asociados, principalmente, a la sobrecarga de trabajo, la falta de priorización y la dependencia de otras áreas.
Factores internos más críticos	La sobrecarga de trabajo, la ausencia de planificación clara, y el uso irregular de los tableros tecnológicos. Estos factores reducen la eficiencia y aumentan los tiempos de resolución.
Factores externos más críticos	La demora en la respuesta de otras áreas y la falta de coordinación interdepartamental, identificadas como causas recurrentes del incumplimiento de plazos.
Conclusión general	Los resultados cuantitativos evidencian una gestión de procesos en desarrollo, con bases normativas y documentales sólidas, pero con deficiencias en la planificación, medición y control del desempeño.

Nota. La tabla presenta el análisis cuantitativo general de las variables evaluadas, destacando que la gestión de procesos muestra un cumplimiento parcial, mientras que los tiempos de resolución reflejan deficiencias operativas asociadas a la sobrecarga laboral y la falta de planificación efectiva.

CAPÍTULO V: CONTRASTACIONES CON LAS HIPÓTESIS

5.1 Contrastación de las hipótesis

El propósito de esta sección es analizar y contrastar las hipótesis formuladas en la investigación, tomando como base los resultados obtenidos en el capítulo anterior, derivados tanto de la encuesta aplicada al personal del departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá como de los registros del sistema de *tickets*.

La contrastación permite determinar si la gestión de procesos influye o no en los tiempos de resolución de *tickets*, así como identificar los factores internos y externos que afectan la eficiencia operativa del departamento.

5.1.1 Hipótesis de investigación

Hipótesis general (H_1):

La gestión de procesos influye directamente en los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Hipótesis nula (H_0):

La gestión de procesos no influye en los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

5.1.2 Evidencias empíricas de la contrastación

Los resultados obtenidos evidencian una relación directa entre las deficiencias en la gestión de procesos y los retrasos en los tiempos de resolución de *tickets*. Aunque la investigación no tiene un diseño correlacional, los hallazgos descriptivos muestran una conexión funcional clara entre ambas variables, sustentada en la percepción del personal y los datos cuantitativos analizados.

A continuación, se presentan las principales evidencias que sustentan la contrastación:

Tabla 6
Contrastación

Variable / dimensión	Resultado principal	Interpretación
Gestión de procesos: planificación y organización	El 75 % de los analistas indicó que las prioridades solo se definen "a veces".	Falta de planificación y priorización; genera demoras y sobrecarga de trabajo.
Gestión de procesos: coordinación interdepartamental	El 75 % señaló que la falta de respuesta de otras áreas retrasa la atención.	Dependencia externa significativa que impacta el cumplimiento de los plazos.
Gestión de procesos: medición y mejora continua	El 65 % indicó que "a veces" existen indicadores de desempeño, pero el 90 % "rara vez" los revisa.	Carencia de seguimiento de indicadores; la mejora continua no se aplica de forma sistemática.
Tiempos de resolución: cumplimiento de SLA	El 80 % reconoció que "nunca" o "rara vez" se cumplen los tiempos establecidos.	Ineficiencia generalizada; evidencia directa de debilidades en la gestión operativa.
Tiempos de resolución: sobrecarga laboral	El 95 % consideró que la carga de trabajo influye directamente en los retrasos.	Factor interno crítico que refleja falta de balance en la asignación de tareas.
Tiempos de resolución: evaluación del desempeño	El 65 % indicó que "a veces" existen indicadores de SLA.	El control de los tiempos no se realiza de manera uniforme ni constante.

Nota. La tabla muestra la contrastación entre los resultados obtenidos y su interpretación, evidenciando las principales debilidades en la gestión de procesos y el cumplimiento de los tiempos de resolución de *tickets*.

5.1.3 Análisis interpretativo

La interpretación de los resultados confirma que la gestión de procesos ejerce una influencia directa en el cumplimiento de los tiempos de resolución. Las deficiencias en la planificación, el uso irregular de tableros de seguimiento, la sobrecarga de trabajo y la falta de coordinación interdepartamental actúan como factores determinantes que retrasan el cierre oportuno de *tickets*.

En términos operativos:

- La planificación deficiente y los cambios de prioridad no justificados generan acumulación de solicitudes y desorden en la asignación de tareas.
- La ausencia de medición periódica de indicadores (SLA) impide identificar patrones de incumplimiento.
- La falta de automatización y la limitada integración tecnológica retrasan la gestión y el monitoreo de los casos.
- La dependencia de otras áreas y la calidad irregular de la información de entrada provocan reprocesos y aumentan los tiempos promedio de atención.

Estos resultados confirman la hipótesis general, ya que demuestran que el desempeño temporal del proceso (tiempos de resolución) depende directamente de cómo se planifica, controla, comunica y evalúa la gestión interna del área.

5.1.4 Contrastación formal de las hipótesis

Tabla 7
Contrastación de las hipótesis

Hipótesis	Resultado de contrastación	Conclusión
H_0 (nula): La gestión de procesos no influye en los tiempos de resolución de *tickets*.	Rechazada	Los resultados empíricos evidencian una relación directa entre la gestión de procesos y los tiempos de resolución.
H_1 (alternativa): La gestión de procesos influye directamente en los tiempos de resolución de *tickets*.	Aceptada	Se confirma que las deficiencias en la gestión (planificación, medición y control) impactan, de forma significativa, el cumplimiento de los tiempos.

Nota. La tabla muestra los resultados de la contrastación de hipótesis, evidenciando que la *hipótesis nula* fue rechazada y se aceptó la *hipótesis alterna*, confirmando que la gestión de procesos influye directamente en los tiempos de resolución de *tickets*.

5.1.5 Conclusión de la contrastación

Con base en los hallazgos descriptivos, se concluye que la hipótesis alternativa (H_1) se acepta, al comprobar que la gestión de procesos tiene una incidencia directa sobre los tiempos de resolución de *tickets* en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Las deficiencias observadas en la planificación, priorización, seguimiento y control influyen directamente en el incumplimiento de los SLA. Además, factores como la sobrecarga

de trabajo, la falta de medición sistemática de indicadores y la dependencia de otras áreas intensifican los retrasos.

Por tanto, se determina que, mejorar la gestión de procesos —mediante una planificación más estructurada, la automatización de herramientas de seguimiento y una mayor cultura de medición del desempeño—, permitirá optimizar los tiempos de resolución, fortalecer la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio interno del departamento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones

Objetivo general

Analizar la gestión de procesos y su influencia en los tiempos de resolución de tickets en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Podemos concluir que la gestión de procesos influye de manera directa en la eficiencia operativa y en el cumplimiento de los tiempos de resolución de *tickets*. Si bien el departamento cuenta con una estructura documental sólida y personal capacitado, se evidencian deficiencias en la planificación, priorización, control y medición del desempeño. Los resultados demostraron que los procedimientos no siempre se aplican de manera uniforme, lo que genera retrasos, reprocesos y sobrecarga laboral. Por tanto, se confirma que la falta de una gestión integral y sistemática limita la capacidad de respuesta del área ante las solicitudes internas.

Hipótesis alterna

La gestión de procesos influye directamente en los tiempos de resolución de tickets en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Podemos concluir que la hipótesis alterna se acepta, ya que los datos empíricos y el análisis descriptivo demostraron que una gestión de procesos deficiente provoca incumplimientos recurrentes de los SLA y aumento en los tiempos de resolución. Factores como planificación inadecuada, comunicación interdepartamental limitada, falta de indicadores consolidados y sobrecarga de trabajo afectan, significativamente, los resultados del proceso. La

evidencia confirma que fortalecer la gestión de procesos permitirá reducir los tiempos de atención y mejorar la eficiencia global del departamento.

Objetivo específico 1

Describir la gestión de procesos aplicada en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Podemos concluir que la gestión de procesos presenta fortalezas en la existencia de manuales y procedimientos formalizados, así como en la comunicación interna entre analistas y líderes. Sin embargo, aún no existe una planificación uniforme ni un seguimiento continuo de las actividades, lo que impide un control integral del flujo de *tickets*. Además, el uso de herramientas tecnológicas como tableros de control o reportes se realiza de forma irregular, limitando la trazabilidad de los casos y la identificación temprana de demoras.

Objetivo específico 2

Determinar el comportamiento de los tiempos de resolución de tickets a partir de los registros y la percepción de los colaboradores.

Podemos concluir que los tiempos de resolución son superiores a los plazos establecidos, lo que evidencia baja eficiencia en el cumplimiento de los SLA. El 80 % del personal indicó que los *tickets* rara vez se cierran dentro del tiempo programado y el 95 % reconoció que la sobrecarga laboral y la falta de respuesta de otras áreas son las principales causas de retraso. Estos resultados muestran que el proceso actual no diferencia los tiempos según la complejidad de las solicitudes, lo que afecta la productividad y la percepción de eficacia del área.

Objetivo específico 3

Identificar los factores que influyen en el proceso de resolución de tickets en el departamento de procesos del Banco Nacional de Panamá.

Podemos concluir que los factores más influyentes en los tiempos de resolución son la falta de planificación clara, la carga de trabajo excesiva y la poca revisión de indicadores de desempeño, la dependencia de otras áreas y la falta de información completa por parte de los usuarios solicitantes que generan reprocesos y demoras. Estos factores combinados reflejan una gestión fragmentada que requiere mayor coordinación y control transversal.

Objetivo específico 4

Analizar la información recabada para determinar qué factores influyen en la resolución de tickets.

Se concluye que la información recabada demuestra una correspondencia clara entre la deficiente gestión interna y los tiempos prolongados de resolución. Los factores identificados sobrecarga, falta de planificación, débil seguimiento y comunicación interdepartamental se repiten en la mayoría de los casos. Esta coincidencia permite afirmar que la mejora de la gestión interna impactaría positivamente en la reducción de tiempos y el cumplimiento de los SLA.

Objetivo específico 5

Recomendar acciones que mejoren los tiempos de resolución de tickets en el departamento de procesos.

Se concluye que las acciones prioritarias deben orientarse a optimizar la planificación, fortalecer la medición y establecer acuerdos de trabajo interdepartamentales, con el fin de garantizar una atención más ágil y eficiente. Asimismo, se debe consolidar el uso de tableros automatizados y la revisión periódica de resultados como herramientas de control para la mejora continua.

5.2 Recomendaciones:

Objetivo general:

Se recomienda reforzar la gestión de procesos mediante una planificación más estructurada y un monitoreo constante, incorporando tableros automatizados y métricas de cumplimiento que permitan medir el desempeño real. Además, se sugiere establecer un sistema de clasificación de solicitudes por prioridad y complejidad, de manera que los tiempos de resolución se ajusten a la realidad operativa del área y se garantice una atención oportuna y eficiente.

Hipótesis alterna:

Podemos recomendar que, para optimizar los tiempos de resolución, el departamento implemente un modelo de gestión de procesos más estructurado y basado en datos, donde cada etapa del flujo (asignación, ejecución, revisión y cierre) cuente con responsables definidos y

controles de avance visibles. También se aconseja fortalecer la cultura de mejora continua mediante la revisión periódica de indicadores, análisis de causas raíz y aplicación del ciclo PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar).

Objetivo específico 1

Se recomienda diseñar un plan de trabajo semanal de asignación de *tickets*, donde se prioricen los casos según impacto y urgencia, y se documente el avance en un tablero compartido. Igualmente, es necesario capacitar al personal en gestión del tiempo, uso de herramientas de seguimiento y actualización de procedimientos para garantizar que los procesos se ejecuten bajo criterios uniformes.

Objetivo específico 2

Se recomienda ajustar los tiempos de resolución en función de la complejidad de las solicitudes, implementando SLA diferenciados y controles automáticos de vencimiento. Además, se sugiere monitorear los indicadores de cumplimiento de forma mensual, permitiendo medir el progreso y tomar decisiones preventivas ante posibles retrasos. Estas medidas ayudarán a reducir los tiempos excedidos y mejorar la trazabilidad del desempeño operativo.

Objetivo específico 3

Se recomienda equilibrar la carga de trabajo entre analistas, establecer acuerdos internos de servicio (SLA interáreas) que definan tiempos de respuesta y crear canales formales de coordinación con otras áreas del banco. Asimismo, se sugiere diseñar un formulario estándar

para la recepción de solicitudes que obligue a los usuarios a adjuntar toda la información requerida desde el inicio, evitando reprocesos y retrasos innecesarios.

Objetivo específico 4

Se recomienda centralizar la información obtenida en un tablero único de gestión, donde se integren los datos de planificación, ejecución y seguimiento. Este tablero permitirá visualizar los cuellos de botella, identificar las áreas con mayores retrasos y tomar decisiones preventivas.

Objetivo específico 5

Se recomienda implementar un plan de mejora continua, basado en la revisión trimestral de resultados y la aplicación del ciclo PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar). Este enfoque garantizará la sostenibilidad de las mejoras implementadas y fomentará la cultura de eficiencia y calidad dentro del departamento de procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguas Muñoz, B. J., & Balseca Verdezoto, M. N. (2024). Propuesta para optimizar los tiempos de respuesta en incidentes nivel uno de *Interservice* en una entidad financiera. Quito: Universidad de las Américas. https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/16366/1/UDLA-EC-TMGPTD-2024-21.pdf

Argüello, M. (2024). Impacto de estudios de tiempo y movimiento en los procesos administrativos de la institución educativa de Managua ¨Academia Europea¨. https://repositorio.unithomasmore.edu.ni/id/eprint/51/1/Final%20Tesis%20-%20Miguel%20Arg%C3%BCello.pdf

Arias, F. G. (2021). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración (8.ª ed.). Editorial Episteme.

Bastidas, N. C. (2015). Modelo de gestión para el servicio de admisión y estadística del Centro de Salud N.°1, del Cantón Ibarra, año 2014. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13646/1/Montesdeoca_Bastidas_Norma_Cristina.pdf

Carrasco, J. B. (2011). Gestión de procesos. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011-libre.pdf

Castillo, P. (2019). Optimización de procesos mediante la mejora de tiempos para incrementar la productividad en la Imprenta VALLER S.R.L, Lima 2019. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5273/P.Castillo_Tesis_Titulo_Profesional_2019.pdf

Cusihuaman Quispe, A. M., & Ochoa Salazar, S. K. (2024). Optimización de la gestión de solicitudes de mejora para reducir el tiempo de atención mediante la implementación de la metodología ágil Kanban y *software* Jira en una entidad financiera. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683561

Dioses Jara, E. A. (2025). La gestión de servicios de tecnologías de información basado en ITIL V4 y la mejora de la calidad del servicio de mesa de ayuda en una empresa del rubro bancario – 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional UPCI. https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/1325/Tesis%20Final%20-%20Dioses%20Jara%2c%20Elizabeth%20Alexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, R. (2018). La optimización del tiempo y la calidad de atención al cliente en el área de operaciones de la entidad financiera Caja Arequipa - Agencia, Parcona, Ica, 2018. https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10424/1/Tesis_Optimizar.Tiempo_Calidad.Atenci%C3%B3n.Cliente_%C3%A1rea.Operaciones_Caja%20Arequipa_agencia%20Parcona_ica.pdf

González, J. (2021). La optimización del tiempo y la calidad de atención al cliente en el área de operaciones de la entidad financiera Caja Arequipa - Agencia, Parcona, Ica, 2018. https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10424/1/Tesis_Optimizar.Tiempo_Calidad.Atenci%C3%B3n.Cliente_%C3%A1rea.Operaciones_Caja%20Arequipa_agencia%20Parcona_ica.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hidalgo-Pozzi, R. H., Álamo-Larrañaga, K., Rojas-Vela, J., Ruiz-Correa, S., Gonzáles-Alegría, L., & Reátegui-Reátegui, J. (2024). Vista de optimización de procesos en la estructura organizacional de los modelos de negocio: Revisión sistemática. Sld.cu. Recuperado el 21 de agosto de 2025, de https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/852/694

Maldonado, J. B. (2018). Gestión de procesos. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011-libre.pdf

Martínez, R. (2016). Servicio al cliente interno. https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=TSejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=flujo+de+atenci%C3%B3n+clientes+internos+de+una+organizacion&ots=pDq

7AH3UIX&sig=YyLO7tfEBy0b-aMpLwz1W-5xCZU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Montenegro, R. (2023). Optimización de operaciones en distribuidora mediante PERT/CPM para determinar actividades críticas. https://up-rid.up.ac.pa/7608/

Nucci, F., & Sevilla, R. (2025). Su guía para la gestión de solicitudes de servicio. https://www.getguru.com/es/reference/service-request-management

Para Carrera, A. (2011). Plan para la optimización de procesos de una institución financiera en la ciudad de Quito. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2844/1/T1009-MBA-Carrera-Plan.pdf

Pérez, J. L. (2024a). Aplicación de la gestión por procesos para reducir los tiempos de atención del proceso de autorizaciones especiales en Provías Nacional. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/38173/Juan%20Lorenzo%20P%C3%A9rez%20Figueroa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, J. L. (2024b). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: Estrategias y herramientas. Experior, 3(2), 163–171. https://ojs.aden.org/experior/article/view/49/45

Pineda, A. (2020). Procedimientos de la gestión administrativa de la franquicia *Subway,* ubicado en Condado del Rey, ciudad de Panamá. https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/b9b2ce36-9ebf-4922-a2d6-59e86d51f734/content

Porras, Y. (2018). Optimización de tiempos de reparación aplicando la metodología *Lean Service* en un taller de reparaciones de equipo pesado. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624478/YANTAS_PC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, E. (2007). Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud. https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=vy9fOeJ0FccC&oi=fnd&pg=PA2&dq=tiempos+de+atenci%C3%B3n+gesti%C3%B3n+por+procesos&ots=a5is4MhlDd&sig=ZnslNEJyoS4hKjQhusOqGQxiddE&redir_esc=y

Romoleroux, M. (2019). Administración y optimización de procesos para la gestión de *cash management* en una entidad financiera privada. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9b2f0116-a4e0-4ae0-9106-f5f4c3bd0bc5/content

Ruiz, J. (2017). Optimización de tiempos de proceso en desestibadora y en llenadora. https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/1269/1196

Valenzuela, R. (2024). Optimización de procesos administrativos: Estrategias para incrementar la eficiencia organizacional. https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97/96

Vergaray, K. (2018). Aplicación del BPMN para la optimización de tiempos en los procesos administrativos de la Unidad de Investigación en el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas de Lima 2021. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6613/K.Vergara_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf

Zaratiegui, F. (1999). Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01121.pdf

Chávez y Miranda, (2023). Implementación de la gestión por procesos en una empresa de *IT* para mejorar la gestión de *tickets.* https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/671393

Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. Experior, 3(2), 163-171. https://doi.org/10.56880/experior32.7

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS

Objetivo del cuestionario

Recabar información sobre la percepción del personal con relación a la gestión de procesos internos y los tiempos de resolución de *tickets*, con el propósito de identificar las principales causas de ineficiencias y proponer oportunidades de mejora.

Instrucciones:

Lea atentamente cada afirmación y marque con una "☒" el cuadro que mejor refleje su nivel de acuerdo.

Escala de valoración:

☐ 1 Nunca

☐ 2 Rara vez

☐ 3 A veces

☐ 4 Casi siempre

☐ 5 Siempre

Bloque 1: Planificación y Organización (PO)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
1	Antes de iniciar cada *ticket*, las prioridades quedan claramente establecidas.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
2	Las responsabilidades por *ticket* se asignan de forma explícita.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
3	Contamos con los recursos necesarios (accesos, insumos, información) al inicio.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
4(R)	Se producen cambios de prioridad sin justificación, que desordenan el trabajo.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 2: Ejecución y Control (EC)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
5	Se siguen procedimientos documentados para atender los *tickets*.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
6	Existe seguimiento al avance de los *tickets* hasta su cierre.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
7	Usamos tableros o reportes para monitorear el estado de los *tickets*.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
8(R)	Con frecuencia se cierran *tickets* sin verificación del requerimiento.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 3: Comunicación Interna (CI)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
9	La información entre analistas y líderes circula de forma oportuna.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
10	Las consultas a otras áreas reciben respuesta en tiempos adecuados.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
11	Las decisiones y acuerdos del *ticket* quedan documentados.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
12(R)	La falta de respuesta de otras áreas retrasa la atención.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 4: Medición y Mejora Continua (MM)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
13	Existen indicadores para medir tiempos y cumplimiento de los SLA.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
14	Se realizan revisiones periódicas de resultados del proceso.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
15	Se implementan acciones correctivas cuando se detectan brechas.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 5: Cumplimiento de Plazos / SLA (SLA)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
13	Existen indicadores para medir tiempos y cumplimiento de los SLA.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
14	Se realizan revisiones periódicas de resultados del proceso.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
15	Se implementan acciones correctivas cuando se detectan brechas.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

N.º	Ítem	Escala (1–5)
16(R)	Los hallazgos repetidos no reciben acciones de mejora.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 6: Factores que Influyen en los Tiempos (FI)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
21	Los usuarios solicitantes envían información suficiente y clara para iniciar los *tickets*.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
22	Contamos con recursos humanos suficientes para atender el volumen de *tickets*.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
23	Las herramientas (p. ej., Bizagi) facilitan la documentación y los flujos del proceso.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
24(R)	La planificación interna genera acumulación de *tickets* sin atender.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloque 7: Eficiencia Percibida y Satisfacción (EP)

N.º	Ítem	Escala (1–5)
25	El proceso de atención de *tickets* es ágil en términos generales.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5