



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Cristian Carvajal Venegas
Dependencia:	Agencia El Alto de Guadalupe
Periodo de Gestión:	Enero 2022 - julio 2026
Destinatarios:	Dirección de Capital Humano División Regional Central Johanna Alpízar Zamora
Firma:	
Fecha:	28/07/2026

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	4
Acciones sobre el Control Interno.....	4
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes	6
Administración de Recursos Financieros.....	6
Sugerencias.....	7
Observaciones	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	8
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	9



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Por medio del presente documento rindo el Informe Final de Gestión correspondiente al ejercicio de la jefatura de la Agencia El Alto de Guadalupe del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, durante el periodo comprendido entre enero de 2022 y julio de 2026. El informe resume las principales condiciones recibidas, las decisiones adoptadas, los resultados cualitativos de la gestión, el estado del control interno, los proyectos desarrollados y los asuntos que requieren continuidad.

El periodo estuvo marcado por tres procesos de especial relevancia: el traslado de la oficina desde un centro comercial que no reunía las condiciones necesarias para fortalecer su posicionamiento comercial; una renovación significativa del equipo de trabajo, producto de salidas y rotación de personal; y la posterior estabilización operativa y comercial, que comenzó a consolidarse hacia finales de 2025 e inicios de 2026.

La gestión se orientó a mantener la continuidad del servicio, proteger los recursos institucionales, fortalecer el cumplimiento normativo, capacitar al personal, mejorar la experiencia de las personas usuarias y construir una dinámica comercial más activa en la nueva ubicación. El documento también identifica acciones pendientes que deberán ser verificadas por la jefatura entrante y por las instancias institucionales competentes.

Resultados de la gestión

Para efectos de exposición, los resultados se presentan considerando cuatro etapas: i) diagnóstico y operación en la sede anterior, entre enero de 2022 y noviembre de 2023; ii) gestión y consolidación del traslado a la nueva edificación; iii) adaptación de la oficina y administración de una alta rotación de personal durante 2024 y buena parte de 2025; y iv) estabilización del equipo y fortalecimiento de la gestión comercial y de control, desde finales de 2025 y durante 2026.

Labor Sustantiva Institucional

La Agencia El Alto de Guadalupe tiene como labor sustantiva brindar servicios financieros y bancarios a personas, organizaciones y empresas de su zona de influencia, mediante la atención de productos de captación, crédito, medios de pago, seguros, pensiones, canales digitales y demás soluciones institucionales. Asimismo, debe asegurar una operación eficiente, segura y conforme con la normativa, con énfasis en la experiencia de las personas usuarias y en el cumplimiento de las metas asignadas.

1. Situación inicial y sede anterior

Al asumir la jefatura en enero de 2022, la oficina se encontraba ubicada en un centro comercial. Esa localización no reunía las condiciones comerciales necesarias para potenciar la visibilidad, la captación de nuevos negocios y el desarrollo de una relación más cercana con la comunidad. La operación dependía en buena medida de la afluencia propia del centro comercial, sin que la infraestructura y el entorno facilitaran plenamente el crecimiento esperado.

Ante esa realidad, se promovió el análisis y la coordinación institucional para trasladar la agencia a una edificación cercana, con mejores condiciones para la atención, la operación, la seguridad y el desarrollo comercial. El proceso requirió seguimiento con las instancias administrativas, técnicas, de infraestructura, tecnología, seguridad y operación, además de la coordinación necesaria para reducir el impacto sobre la continuidad del servicio.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2. Traslado y adaptación de la oficina

Hasta noviembre de 2023 la agencia operó en el centro comercial. Durante ese mes se completó la transición hacia la nueva edificación. El traslado constituyó uno de los principales ejes de la gestión, no solo por el movimiento físico de activos y puestos de trabajo, sino por la necesidad de reorganizar flujos, controles, responsabilidades, atención al público y condiciones de seguridad en un entorno diferente.

La nueva sede ofreció mejores posibilidades para posicionar la oficina y desarrollar una estrategia comercial propia. Sin embargo, el cambio también exigió generar activamente visitación y negocios, debido a que la agencia ya no podía depender del tránsito espontáneo de un centro comercial. Por ello se fortalecieron las acciones de contacto con empresas, instituciones educativas, comercios, organizaciones comunales y personas de la zona.

3. Gestión del personal y continuidad operativa

La composición del equipo cambió de manera considerable durante el periodo. Aproximadamente el 50% de las personas que laboraban en la oficina al inicio de la gestión dejaron la dependencia por traslados, renuncias u otros movimientos. A ello se sumaron sustituciones y rotaciones posteriores, lo que generó una necesidad constante de inducción, capacitación, redistribución de funciones y acompañamiento.

La rotación incidió en la curva de aprendizaje, la productividad, la consolidación de responsabilidades y el clima laboral. La prioridad fue mantener la continuidad del servicio y evitar que los cambios afectaran de manera significativa la atención, los controles críticos y la ejecución comercial. Hacia finales de 2025 e inicios de 2026 el equipo comenzó a estabilizarse, lo que permitió ordenar mejor las funciones, reforzar la supervisión y avanzar hacia una gestión más consistente.

4. Gestión comercial, operativa y de servicio

Durante la gestión se trabajó en la planificación anual y táctica, la asignación de responsabilidades por producto, el seguimiento de bases de clientes y prospectos, la promoción de crédito, captación, vivienda, vehículos, medios de pago y otros servicios. También se impulsó el registro de gestiones en las herramientas institucionales, el seguimiento periódico de resultados y la búsqueda de oportunidades en empresas y organizaciones de la zona.

Paralelamente, la jefatura atendió la administración cotidiana de la oficina: supervisión de caja y bóveda, conciliaciones, custodia documental, control de tarjetas y valores, seguimiento de pólizas, gestión de usuarios y accesos, atención de requerimientos, coordinación con proveedores, seguridad, mantenimiento, experiencia de cliente y administración del recurso humano.

Cambios en el entorno

Durante el periodo de gestión se presentaron cambios físicos, comerciales, tecnológicos, organizacionales y normativos que modificaron la forma de operar de la agencia.

- Cambio de ubicación: la salida del centro comercial y la instalación en una edificación cercana implicaron un nuevo modelo de atracción de clientes, mayor necesidad de posicionamiento territorial y una gestión directa de la visitación.
- Transformación de los hábitos de atención: se consolidó el uso de canales digitales y la expectativa de respuestas más ágiles, lo que obligó a combinar atención presencial, acompañamiento remoto y promoción de herramientas tecnológicas.
- Variaciones en las políticas y condiciones de crédito: durante el periodo se introdujeron ajustes institucionales en metodologías de análisis, niveles de endeudamiento, calidad de cartera, rentabilidad y uso de herramientas de calificación, lo que demandó capacitación y adaptación del equipo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Mayor exposición a riesgos operativos, fraude y ciberseguridad: el entorno exigió reforzar la validación de transacciones, la protección de datos, la gestión de accesos, la prevención de legitimación de capitales y la educación de las personas usuarias.
- Reorganización institucional y comercial: los cambios en la distribución regional, los modelos de seguimiento y las prioridades comerciales modificaron metas, fuentes de negocio, mecanismos de reporte y coordinación con otras oficinas y áreas especializadas.
- Rotación y disponibilidad de personal: los movimientos de funcionarios afectaron la especialización y continuidad de algunos procesos, por lo que fue necesario reforzar la polifuncionalidad, la capacitación y la documentación de tareas.

No se identificó un cambio jurídico de aplicación exclusiva para la Agencia El Alto de Guadalupe. Las modificaciones legales, reglamentarias y prudenciales aplicables fueron canalizadas mediante políticas, manuales, procedimientos, circulares y disposiciones institucionales, cuya implementación requirió actualización continua del personal.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante la gestión se identificó la necesidad de fortalecer la estandarización de los controles internos, la trazabilidad de la evidencia, la supervisión operativa y la continuidad de los procesos de la Agencia El Alto de Guadalupe, especialmente considerando las condiciones limitadas de la sede anterior y la rotación de personal presentada en distintos períodos.

En ese contexto, la gestión se orientó a identificar puntos críticos, asignar responsables, ordenar la documentación de respaldo, reforzar instrucciones al personal y atender los hallazgos comunicados por las instancias institucionales. Como parte de la evaluación de la Guía de Control Interno correspondiente al I Semestre 2026, se revisaron 52 ítems, de los cuales 43 fueron calificados como “Cumple”, 5 como “No cumple” y 4 como “No aplica”. Los hallazgos se concentraron principalmente en arqueos de efectivo, registro y control de faltantes y sobrantes, oportunidad en las conciliaciones Back to Back y evidencia de seguimiento sobre pólizas externas.

Los riesgos asociados se vincularon con la administración de efectivo, eventuales pérdidas financieras, debilidades en la trazabilidad documental, control de garantías, pólizas y procesos críticos, por lo que se formularon planes de acción, se reforzaron responsabilidades por puesto y se recopiló evidencia para respaldar la atención y mejora de los controles evaluados.

Acciones sobre el Control Interno

Durante la gestión se aplicaron acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la agencia. Estas acciones se reforzaron especialmente durante el último año, mediante seguimiento directo de la jefatura, reuniones operativas, asignación de responsables y control de fechas de cumplimiento.

- Revisión periódica de procedimientos, medidas de control, circulares y cambios normativos con el personal.
- Aplicación de arqueos, conciliaciones, verificaciones y controles cruzados en caja, bóveda, valores y registros contables.
- Fortalecimiento de bitácoras y evidencias para aprobaciones de crédito, arreglos, apertura y cierre, faltantes y sobrantes, y otras operaciones sensibles.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Conciliación mensual de tarjetas de débito y crédito contra los sistemas institucionales; control y destrucción de tarjetas no retiradas conforme con los plazos establecidos.
- Seguimiento de conciliaciones Back to Back, convenios, pólizas externas, garantías y documentación de soporte.
- Control de usuarios y accesos, incluyendo la gestión de bloqueos por ausencias prolongadas y la revisión de permisos críticos.
- Registro y atención de planes de acción dentro de los plazos establecidos, con identificación de responsables, evidencias y seguimiento de la jefatura.
- Capacitación y realimentación al personal sobre riesgo operativo, fraude, legitimación de capitales, custodia documental, servicio al cliente y seguridad de la información.
- Escalamiento oportuno de incidentes, diferencias, incumplimientos o eventos de riesgo a las áreas competentes.

Dentro de las medidas con seguimiento se incluyeron, entre otras, las relacionadas con bitácoras de aprobación y sellos; conciliación de tarjetas; destrucción de tarjetas no retiradas; conciliación de convenios; atención oportuna de planes de acción; bloqueo de accesos; arquezos de bóveda; conciliaciones Back to Back; y controles de pólizas externas.

Principales Logros

1. Traslado de la agencia a una sede con mejores condiciones

Se impulsó y concretó el traslado desde el centro comercial hacia una edificación cercana que permite una operación con mejores condiciones para la atención, la seguridad y el desarrollo comercial. Este resultado requirió coordinación interdepartamental y manejo de la transición sin suspender de manera significativa el servicio.

2. Continuidad del servicio durante una alta rotación de personal

A pesar de que cerca de la mitad del equipo original dejó la oficina y se produjeron movimientos adicionales, se mantuvo la operación, se redistribuyeron responsabilidades y se capacitó a las nuevas personas. La estabilización lograda hacia finales de 2025 e inicios de 2026 constituye una base importante para la gestión futura.

3. Fortalecimiento de la organización interna

Se promovió una definición más clara de funciones, controles, responsables y mecanismos de seguimiento. La oficina avanzó en la documentación de tareas críticas, la realización de reuniones operativas y la atención de planes de acción.

4. Desarrollo de una gestión comercial más proactiva

Se impulsaron acciones de prospección, seguimiento de cartera, contacto con empresas e instituciones, promoción de productos y registro de gestiones. Para 2026 se estructuró un plan táctico con segmentación de bases, asignación de responsabilidades, controles semanales y uso de las herramientas comerciales institucionales.

5. Atención y regularización de controles operativos

Los hallazgos comunicados por Control Interno fueron atendidos mediante planes de acción, reuniones de seguimiento y recopilación de evidencia. Aunque algunos cierres requieren validación final, se dejó una metodología de control más consistente y una mayor conciencia del equipo sobre los riesgos de la operación.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

6. Vinculación con la zona de influencia

Se promovió el acercamiento con empresas, comercios, centros educativos y organizaciones de la comunidad para generar oportunidades de negocio, educación financiera, uso de canales digitales y una mayor presencia del Banco Popular en El Alto de Guadalupe y zonas cercanas.

Proyectos más relevantes

Traslado y consolidación de la nueva sede - Estado: concluido con acciones de mantenimiento continuo

El proyecto de traslado fue ejecutado. Corresponde mantener la revisión de infraestructura, señalización, seguridad, distribución de puestos, accesibilidad y condiciones que favorezcan la atención y la actividad comercial.

Estabilización y desarrollo del equipo - Estado: en consolidación

La estabilidad alcanzada debe complementarse con capacitación, planes de respaldo, transferencia de conocimiento y seguimiento individual. El objetivo es evitar que nuevos movimientos vuelvan a concentrar funciones críticas en pocas personas.

Plan táctico comercial 2026 - Estado: en ejecución

El plan contempla gestión de cartera activa, prospección de personas asalariadas, visitas a empresas, promoción de consumo, vivienda, vehículos, medios de pago, seguros y pensiones, así como registro en CRM y Sistemática Comercial. El avance y los resultados deben actualizarse al cierre efectivo de la gestión.

Cierre de planes de acción de Control Interno - Estado: requiere seguimiento y validación

Se formularon medidas correctivas para los incumplimientos detectados en 2026. La jefatura entrante deberá confirmar el cierre formal, la suficiencia de las evidencias y la sostenibilidad de los controles implementados.

Posicionamiento territorial y generación de visitación - Estado: permanente

La nueva ubicación requiere continuar las visitas empresariales e institucionales, fortalecer la visibilidad, promover actividades de educación financiera y utilizar campañas digitales y contacto directo para atraer clientes.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros, materiales y operativos asignados a la agencia fueron administrados bajo criterios de austeridad, razonabilidad, seguridad y continuidad del servicio. Las erogaciones y solicitudes se tramitaron dentro de los niveles de autorización institucionales, procurando priorizar necesidades operativas, mantenimiento, seguridad, atención al público y condiciones de trabajo.

La gestión comprendió la custodia y control de efectivo y valores, activos, suministros, mobiliario, equipo, accesos, documentación y servicios generales. En el traslado se procuró proteger los bienes institucionales, coordinar su instalación y mantener trazabilidad sobre los recursos utilizados.

La agencia no administra de manera autónoma un presupuesto institucional amplio; por ello, la ejecución dependió de solicitudes, autorizaciones y contrataciones gestionadas por las áreas competentes. No se promovieron gastos extraordinarios sin justificación ni respaldo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Sugerencias

- Preservar la estabilidad del equipo y evitar movimientos que no estén debidamente justificados, debido al tiempo y los recursos requeridos para formar y consolidar al personal.
- Mantener un plan de capacitación cruzada y respaldo para caja, bóveda, conciliaciones, crédito, captación y servicio, con el fin de reducir la dependencia de personas específicas.
- Cerrar y verificar mensualmente los planes de acción de Control Interno, conservando evidencia suficiente y realizando pruebas de sostenibilidad.
- Dar seguimiento semanal a la gestión comercial mediante indicadores simples: contactos efectivos, citas, solicitudes, formalizaciones, captación, uso de canales digitales y negocios provenientes de empresas de la zona.
- Continuar la prospección territorial en empresas, centros educativos, comercios, condominios y organizaciones comunales, procurando que la nueva sede se convierta en un punto financiero de referencia.
- Fortalecer la experiencia de cliente, la señalización, la accesibilidad, la gestión de filas y el acompañamiento en canales digitales.
- Realizar una revisión trimestral de riesgos operativos y de fraude, con atención especial a efectivo, accesos, expedientes, pólizas, conciliaciones y operaciones sensibles.
- Documentar las decisiones relevantes, acuerdos, responsables y fechas, de manera que la jefatura entrante pueda dar continuidad sin pérdida de conocimiento.

Observaciones

La nueva ubicación representa una oportunidad para desarrollar la agencia; no obstante, su potencial depende de una gestión comercial activa y permanente. La oficina no debe limitarse a atender la demanda espontánea, sino que debe generar relaciones con empresas, instituciones y comunidades de la zona.

La estabilidad reciente del personal debe considerarse un activo institucional. Es recomendable proteger el clima laboral, mantener una distribución equilibrada de cargas y reforzar la comunicación interna, especialmente después de varios años de rotación.

Por tratarse de un informe de Uso Público, los datos confidenciales de clientes, operaciones individuales, alertas, expedientes disciplinarios, claves, vulnerabilidades o detalles sensibles de seguridad no se incorporan.

Durante los primeros treinta días de la nueva jefatura se recomienda efectuar una revisión integral del personal, metas, cartera, controles críticos, planes de acción, proveedores, activos y proyectos, dejando una minuta de recepción y un cronograma de seguimiento.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

Durante el periodo cubierto por este borrador no se tiene conocimiento de disposiciones directas de la Contraloría General de la República dirigidas específicamente al suscrito o a la Agencia El Alto de Guadalupe que se encuentren pendientes de atención. Las disposiciones generales aplicables al Banco fueron atendidas mediante la normativa, los procedimientos y las instrucciones emitidas por las instancias institucionales competentes.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Los requerimientos de autoridades judiciales, supervisoras u otros órganos externos que fueron canalizados a la oficina se atendieron mediante los procedimientos institucionales y se remitieron a las áreas responsables cuando correspondía. A la fecha de elaboración de este informe no se identifican requerimientos directos pendientes a cargo de la jefatura.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante la gestión se atendieron revisiones, solicitudes de información y acciones de mejora relacionadas con el control de la oficina. Los hallazgos comunicados por las instancias de control fueron analizados, se asignaron responsables y se formularon medidas correctivas.

En este informe no se incorpora un inventario certificado de recomendaciones directas de Auditoría Interna.

De manera independiente, la evaluación de Control Interno del primer semestre de 2026 determinó cinco incumplimientos que fueron objeto de planes de acción. Su estado final debe quedar documentado con las evidencias y aprobaciones correspondientes.

Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.

Durante la gestión la oficina dio seguimiento operativo a servicios necesarios para su funcionamiento, entre ellos seguridad, limpieza, mantenimiento, mensajería y, cuando correspondía, servicios de profesionales externos. El seguimiento incluyó comunicación de incidencias, verificación básica del servicio recibido y coordinación con las áreas institucionales responsables.

La fiscalización contractual formal depende de la designación realizada en cada expediente. A la fecha de este informe no se cuenta con una relación certificada de contratos asignados personalmente al suscrito.

No se tiene conocimiento de incumplimientos graves de proveedores o multas pendientes vinculadas directamente con la gestión de la agencia, sujeto a la validación de las áreas de contratación y administración de servicios.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.