

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

31 de octubre, 2008
SACI-0456-2008

Msc.
Jorge Mayorga Castillo, **Coordinador**
Proceso de Control Operativo

Estimado señor:

En cumplimiento a lo consignado en el procedimiento "Presentación y Publicación de Informes de Fin de Gestión", adjunto le remito informe de gestión de la suscrita, en calidad de Coordinadora del Subproceso de Atención al Cliente Interno, hasta el 31 de octubre de 2008, así como última declaración jurada de bienes remitida electrónicamente a la Contraloría General de la República y comprobante de recepción emitido por el sistema.

El Subproceso de Atención al Cliente Interno cuenta con 16 funcionarios, cuyos puestos se distribuyen de la siguiente manera:

- 11 Operadores Atención al Cliente Interno
- 2 Supervisores
- 1 Analista de Siebel
- 1 Asistente Administrativa
- 1 Coordinador de Subproceso

El Manual de Puestos de la Dirección de Tecnología de Información, que contiene el detalle funciones de los puestos indicados, fue aprobado según oficio GGC-1731-2007 del 5 de octubre de 2007, de acuerdo con el Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos del Banco Popular, Capítulo 3, artículo 6, aprobado en Junta Directiva Nacional según sesión 4367 del 02 de febrero 2006.

Atentamente,

Licda. Rocio Hernández Sáenz, **Coordinadora**
Subproceso de Atención al Cliente Interno

Cc: Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional
Lic. Susana Ulate Zuñiga
Archivo

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

Informe Final de Gestión

1. Antecedentes:

El Subproceso de Atención al Cliente Interno es un área adscrita al Proceso de Control Operativo, cuya principal función es ser el punto único de contacto entre la Dirección de Tecnología de Información y los clientes internos que utilizan los servicios ofrecidos por ésta.

Objetivo:

Ser un equipo de apoyo para los Subprocesos que conforman la Dirección de Tecnología de Información y el Banco en general, que resuelve, registra, controla, analiza y escala los requerimientos planteados por sus usuarios, con el propósito de que éstos reciban un servicio eficiente y efectivo.

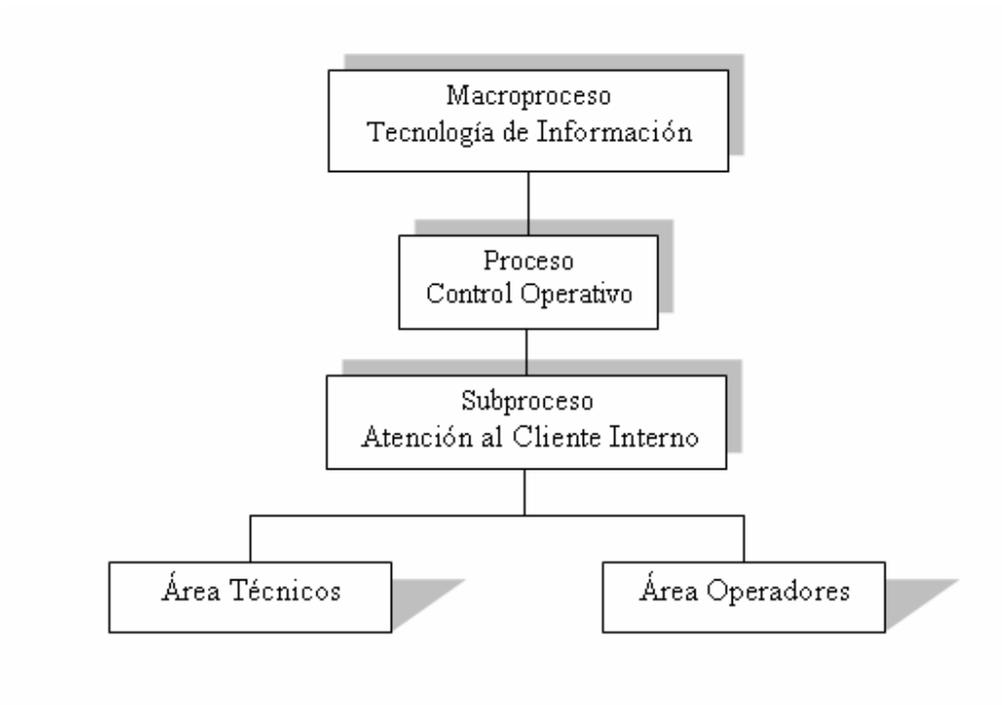
Objetivos específicos:

- Centralizar la recepción y registro de los requerimientos y eventos reportados por los clientes internos a la Dirección de Tecnología de Información, con el propósito de contar con datos que permitan generar informes periódicos que faciliten y orienten la toma de decisiones en beneficio de la calidad del servicio brindado.
- Fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de solicitudes de manera que se pueda asegurar la atención oportuna de las mismas.
- Analizar periódicamente las estadísticas de los eventos reportados e informar a las áreas que corresponda, para que tomen las decisiones tendientes a corregir las situaciones que hicieron necesario acudir al Help Desk.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

2. Estructura Organizacional:

El Subproceso de Atención al Cliente Interno está integrado como se muestra en el siguiente organigrama:



3. Actividades

El Subproceso de Atención al Cliente Interno debe cumplir las siguientes actividades u objetivos de control, de manera que la aplicación consistente de éstos asegure a la Dirección de Tecnología de Información el alcance de los objetivos propuestos, en apego a las normativas y leyes vigentes.

Seguidamente se presenta detalle de las actividades efectuadas por el Subproceso y que concuerdan con los objetivos de control aplicables al mismo.

- **Apoyar y orientar a clientes internos**

Orientar y dar soporte a los usuarios de tecnología, de manera que se garantice la solución oportuna de las solicitudes o incidentes que reportan.

- **Registro de requerimientos del cliente interno**

Contar con procedimientos que garanticen el registro de todos los requerimientos de los clientes y velar por la aplicación de los mismos, de manera que se conforme una base de conocimiento que facilite la atención de casos similares que eventualmente podrían

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

presentarse. Es importante señalar que se cuenta con diferentes canales mediante los cuales el cliente interno puede plantear sus requerimientos, a saber: teléfono, correo electrónico, formularios impresos e intranet (autoservicio).

- **Escalamiento de casos planteados por el cliente**

Contar con procedimientos que garanticen que aquellos casos planteados por los clientes que no puedan ser resueltos en el primer nivel de atención (SACI), sean reasignados apropiadamente, dentro de la función de servicios de información, al nivel responsable de atenderlos.

- **Monitoreo de la atención brindada a los clientes**

Monitorear oportunamente la atención que se da a los requerimientos de los clientes, en procura de que todos los casos recibidos se resuelvan cumplimiento con los tiempos definidos para tal efecto. Los casos pendientes de atención deberán investigarse y buscar una solución que satisfaga las expectativas del cliente.

- **Análisis y reporte de tendencias**

Analizar periódicamente el comportamiento de los incidentes y requerimientos reportados por los clientes, de manera que se definan tendencias que sirvan como base para identificar oportunidades de mejora y comunicarlas a las áreas que corresponda.

- **Evaluación de desempeño**

Evaluar periódicamente los servicios proporcionados, tomando como base indicadores clave de desempeño y/o factores críticos de éxito, previamente definidos y comparar los resultados con las metas definidas. En caso de presentarse brechas se deberá diseñar planes de acción tendientes a corregir cualquier situación que obstaculice el logro de las metas propuestas.

4. Resultados de la gestión

a. Consolidación de la mesa de ayuda

Se logró consolidar la figura del Help Desk o Mesa de ayuda, como punto único de contacto entre los usuarios de tecnología y las diferentes áreas de conforman la Dirección de Tecnología de Información. Lo anterior nos permite contar con información que posibilita definir los servicios más utilizados, incidentes más frecuentes y tiempo de atención requerido para ofrecer cada tipo de servicio, entre otros. Asimismo facilita el seguimiento de los casos trasladados a otras áreas favoreciendo la oportunidad en la solución de los requerimientos planteados. La utilización de herramientas automatizadas como SIEBEL y ACD favorecieron la consolidación del área, así como el monitoreo y seguimiento de las principales actividades desarrolladas por el Subproceso.

Seguidamente se presenta detalle del comportamiento de llamadas recibidas del IV Trimestre de 2004 al III Trimestre de 2008:

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

Subproceso de Atención al Cliente Interno
Llamadas Recibidas vs Llamadas Atendidas
IV T 2004 al III T 2008

Trimestre	Llamadas Recibidas	Llamadas Atendidas	% Atención
IV - 2004	31.371	23.340	74%
I - 2005	32.888	24.386	85%
II - 2005	32.241	27.508	80%
III - 2005	33.328	26.828	80%
IV - 2005	35.033	27.779	79%
I - 2006	37.012	31.094	84%
II - 2006*	45.180	32.294	71%
III - 2006	39.744	31.106	78%
IV - 2006	36.819	30.558	83%
I - 2007	37.984	30.928	81%
II - 2007	36.471	29.614	81%
III - 2007	34.594	27.043	78%
IV - 2007	35.734	27.485	77%
I - 2008	37.930	27.759	73%
II - 2008	44.887	31.629	70%
III - 2008	38.889	29.573	76%

Promedio 36.882 28.683 78%

A pesar del incremento en la cantidad de servicios ofrecidos por otros medios (formularios, correo e intranet) el promedio mensual de llamadas se mantuvo en 36.882 y el porcentaje trimestral promedio de atención de llamadas fue del 78%, el cual se encuentra por encima del porcentaje de atención mínimo definido por el Help Desk Institute y Foro Help Desk, el cual es del 75%. Cabe señalar que durante el período analizado no se presentaron incrementos en la cantidad de operadores asignados al Subproceso.

Aunado a lo anterior, a partir del año 2006 se implementa como nuevo indicador formal de gestión el porcentaje de solicitudes de servicio atendidas, el cual asciende al 97% promedio trimestral. Este indicador muestra que en promedio, el 97% del total de solicitudes de servicio recibidas durante el período se atendió durante el mismo mes en el cual se recibió.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

Subproceso de Atención al Cliente Interno
Atención de Solicitudes de Servicio
I T 2006 al III T 2008

Trimestre	Llamadas Recibidas	Llamadas Atendidas	% Atención
I - 2006	23.832	23.288	98%
II - 2006	24.059	23.505	98%
III - 2006	24.600	24.033	98%
IV - 2006	26.148	25.356	97%
I - 2007	23.448	22.743	97%
II - 2007	22.361	22.047	99%
III - 2007	20.440	19.700	96%
IV - 2007	21.340	20.459	96%
I - 2008	25.359	24.432	96%
II - 2008	28.536	27.306	96%
III - 2008	26.391	25.493	97%

Promedio 24.229 23.487 97%

Durante el período también se trabajó en la definición de los niveles de servicio, los cuales se monitorearon durante el año 2007 y su cumplimiento se estableció como indicador de gestión a partir del 2008. Que pendiente el establecimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio con las áreas usuarias.

Subproceso de Atención al Cliente Interno
Cumplimiento de Niveles de Servicio
2008

Trimestre	% Atención
I Trimestre	85%
II Trimestre	87%
III Trimestre	87%

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

b. Automatización de los procesos del Help Desk

Durante el período se realizó la migración de la herramienta de CRM SIEBEL versión 6.0 a la versión 7.5 y se amplió la cantidad de licencias hasta llegar a contar con 104 usuarios del sistema lo que permitió la automatización de los procesos de distribución de solicitudes de servicio (requerimientos) hacia el resto de áreas que conforman la Dirección de Tecnología de Información. Gracias a la utilización de la herramienta mencionada el escalamiento de casos se realiza, prácticamente, en línea. Es importante señalar la utilización de este aplicativo se inició con cuatro licencias.

Aunado a lo anterior se cuenta con un repositorio de soluciones correspondientes a los casos atendidos por el SACI, un módulo de manuales, el control de tiempos de atención y casos trasladados a cada área, así como el detalle de las actividades efectuadas por cada Subproceso para la atención de los mismos.

c. Automatización de procesos de otras áreas de la Dirección de Tecnología de Información

Se automatizaron los procesos de monitoreo realizados por los operadores de Cómputo y el área de Base de Datos, lo anterior dotándoles de un módulo de SIEBEL mediante el cual pueden efectuar los registros de los eventos detectados así como realizar la documentación y seguimiento de los mismos. Ambos módulos facilitan la generación de estadísticas, reportes, gráficas e informes de la labor desarrollada por cada uno de las áreas mencionadas.

d. Expansión de los servicios de SIEBEL hacia áreas fuera de T.I.

Se crearon módulos que soportan la operación de la Contraloría de Servicios y Operaciones Administrativas, los cuales descansan sobre la plataforma SIEBEL y se constituyen en una forma de maximizar la inversión efectuada en dicha herramienta.

- **Contraloría de Servicios:** Quienes gestionan Inconformidades de Clientes y Retención de Clientes mediante módulos diseñados en SIEBEL lo cual les facilita el análisis, seguimiento y generación de informes estadísticos.
- **Operaciones Administrativas:** El registro y seguimiento de los servicios que Operaciones Administrativas brinda a todos las oficinas del Banco lo realiza mediante los módulos de Pagos Automáticos de Salarios, Cuentas Corrientes, Servicios Varios, Trámites Judiciales, Producción de Tarjetas y Trámites Internos, aspecto que facilita y agiliza la prestación de los mismos y la generación de informes estadísticos.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

e. Solicitudes de servicio en línea (Autoservicio)

Se desarrolló módulo en la Intranet, el cual está interfazado con SIEBEL, que permite a los usuarios registrar directamente sus solicitudes de servicio sin la intervención de un tercero. Esta facilidad, además de representar una importante reducción en costos, consecuencia de la disminución de llamadas telefónicas, agiliza la atención de las solicitudes de servicio por parte de los operadores del Centro de Atención.

f. Apertura de nuevas oficinas de negocio

Se participa activamente, efectiva y eficientemente, en la apertura de nuevas oficinas, siendo el Subproceso el que recibe la solicitud de apertura de la oficina a nivel de sistemas y el área que coordina con Soporte Técnico, Mantenimiento de Sistemas, Cómputo, Contabilidad y Contabilidad de Costos la creación de la nueva oficina a nivel de sistemas, así como la preparación de los equipos y la asignación de accesos para que los funcionarios puedan trabajar sin ningún contratiempo. Complementariamente se da seguimiento el día de la apertura con el propósito de estar alerta en caso de que se requieran modificaciones de emergencia a fin de no afectar los servicios ofrecidos por el Banco.

g. Atención de requerimientos de los usuarios

El Subproceso de Atención al Cliente Interno recibe, en promedio, 11.100 requerimientos mensuales, de los cuales el 73% corresponden a solicitudes planteadas por funcionarios de los centros de negocios. Del total de casos recibidos el 80% se resuelve directamente en el Centro de Atención al Cliente Interno, trasladando a otras áreas del T.I. el 20% restante.

Asimismo, se ha trabajado fuertemente en la definición interna de niveles de servicio y el monitoreo de los mismos con el propósito de generar cultura de atención y contar con la madurez suficiente para formalizar los contratos de niveles de servicio con las áreas de negocio.

Es importante rescatar la labor de seguimiento de casos trasladados que realiza el Subproceso; actividad que brinda seguridad razonable respecto a la oportuna atención de los reportes de incidentes y solicitudes de servicio recibidas.

h. Fuente de información y seguimiento de casos

Al ser el Subproceso de Atención al Cliente Interno el contacto oficial entre Tecnología de Información y los usuarios del Banco, los datos recopilados por el área se constituyen en una rica y completa fuente de información para la toma de decisiones y el análisis estadístico.

Aunado a lo anterior, el mantener registros de todos los casos tramitados y trasladados a otras áreas de T.I. posibilita el seguimiento de los casos y permite contar con información actualizada a fin de informar a los usuarios del avance en la atención de sus requerimientos.

i. Nivel de Madurez según COBIT

Según la evaluación de niveles de madurez, Modelo COBIT, el proceso Mesa de Servicio se encuentra en un nivel de madurez 3, resultado de los esfuerzos que se han realizado para acercar las labores del área a las mejores prácticas de la industria.

j. Capacitación

A partir del tercer trimestres de 2005 y hasta el segundo trimestre del 2006 se impartió una capacitación intensiva sobre diferentes productos Microsoft con el propósito de preparar a los operadores para soportar los nuevos aplicativos que el Banco estaba desarrollando sobre plataformas WINTEL. Aunado a lo anterior, durante el año 2007 se impartió capacitación técnica y de usuario final sobre E-Branch, situación que mejoró considerablemente los servicios ofrecidos por el Subproceso relacionados con dicho aplicativo.

k. Estandarización y actualización de procedimientos y formularios

Se trabajó en el levantamiento, estandarización, actualización, análisis y divulgación de los procedimientos del área, los cuales están a disposición de los funcionarios en la Intranet y en el módulo de Documentos de SIEBEL.

Paralelamente se efectuó una revisión de los formularios utilizados para la solicitud de requerimientos ante Tecnología de Información, logrando la actualización y divulgación de los formularios, así como la adopción de los mismos por parte de nuestros clientes.

l. Mejora de los sitios de Intranet del Subproceso (público y privado)

Gracias al aporte de todo el personal del Subproceso se logró el replanteamiento de los sitios de Intranet de Subproceso, convirtiéndolos en útiles herramientas de trabajo, no sólo para los operadores del SACI sino también para nuestros clientes, ya que cuentan con información que les orientará y a la vez facilitará los procesos de atención por parte del personal del Subproceso.

m. Implementación del Fax Modem

Recepción de formularios vía fax modem con el propósito de disminuir tiempos de registro de casos (digitalización y documentación de solicitudes de servicio) y gastos relacionados con el consumo de papel.

Este nuevo método de recepción de documentos permitirá una mejor distribución de las cargas de trabajo y disminuirá tiempos de registro y atención, permitiendo la reasignación de operadores a otras actividades que requieran su participación.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

n. Contratos

El Subproceso de Atención al Cliente Interno administra dos contratos:

- Técnicos para Atención Telefónica, suscrito con Componentes El Orbe: se encuentra vigente ampliación de contrato del año 2003, la cual vence en diciembre de 2008. Aunado a lo anterior ya se encuentra adjudicado y en proceso de confección de contrato, el documento que regirá a partir de enero de 2008.
- Contrato de soporte licencias SIEBEL: suscrito con Oracle; la formalización de este proceso se realizó en setiembre de 2008 y el plazo contemplado en la contratación cubre hasta diciembre de 2009. Se está a la espera de la factura para efectuar el pago correspondiente.

o. Autoevaluación de Control Interno

Durante los años que estuvieron sujetos a evaluación se obtuvo una calificación satisfactoria, la cual se mantuvo a través del tiempo. Esta información puede corroborarse en las comunicaciones remitidas por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión.

p. Autoevaluación de Riesgos y Control Interno (T.I.)

Si bien es cierto durante los años de aplicación de este mecanismo de control se han alcanzado buenos resultados, entre 2007 y 2008 se evidencia una mejora considerable en Generación de Informes y en Control de Costos Administrativos y Operativos.

q. Riesgo Operativo

En la última evaluación de Riesgo Operativo aplicada al Subproceso se obtuvo una calificación Excelente (4% de exposición) Dicha evaluación corresponde a diciembre de 2007. A la fecha ya se aplicaron dos autoevaluaciones de Riesgo Operativo, las cuales evidencian que se mantienen los resultados obtenidos en la última evaluación aplicada por la Auditoría Interna.

Seguidamente se presenta el desglose de los resultados obtenidos del 2004 a la fecha.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

Subproceso de Atención al Cliente Interno
Resultados Evaluación Riesgo Operativo
2004 - 2007

Fecha Evaluación	Exposición al Riesgo
Marzo, 2004	13%
Abril, 2005	15%
Noviembre, 2005	17%
Diciembre, 2006	11%
Noviembre, 2007	4%

r. Informes

Informes mensuales, trimestrales, PAO y Balance Score Card se encuentra actualizados, entregados y publicados al tercer trimestre de 2008.

Respecto a los Balances de Desarrollo Personal, los formularios están actualizados al tercer trimestre de 2008, sin embargo queda pendiente su análisis con cada uno de los funcionarios.

5. Presupuesto 2009

Se cuenta con presupuesto registrado para el período 2009 por ₡87.850.000, el cual contempla, dentro de sus rubros más importantes ₡58.000.000 para dar contenido y continuidad a la contratación de técnicos para atención telefónica. Cabe señalar que se consideró la contratación de tres técnicos adicionales a partir de abril de 2009 con el propósito de minimizar el impacto que los procesos de capacitación y adaptación hacia el Core System puedan generar sobre la capacidad de atención del Subproceso.

Asimismo se presupuestaron ₡17.200.000 para contratar herramienta que sustituya a SIEBEL ya que los precios establecidos por ORACLE hacen que dicho aplicativo deje de ser rentable para el Banco, aspecto que impide la expansión y mejora de los servicios ofrecidos por el SACI.

6. Recomendaciones de la Contraloría General de la República u otros entes externos

Durante el período que estuvo a cargo del Subproceso de Atención al Cliente Interno no se generó ningún tipo de recomendación por parte de entes externos.

Valor Corporativo del Mes: **Liderazgo**

7. Recomendaciones de Auditoría Interna

A la fecha únicamente existe una recomendación en proceso de atención, la cual corresponde a la definición de niveles de atención para aquellos servicios que, por nuevos o corresponder su atención a varias áreas, carecen de tiempos de atención definidos. Se deja plan de trabajo para el establecimiento de los niveles de servicio mencionados.

8. Aspectos relacionados con el entorno

a. Core System

Es de suma importancia definir, a la brevedad posible, el rol que desempeñará el Subproceso de Atención al Cliente durante el proceso de implementación y post-implantación del Core System, con el propósito de establecer el impacto que dicha situación tendrá sobre las actividades del Subproceso e iniciar oportunamente los procesos de capacitación y replanteamiento de procesos de atención, con el objetivo de que el SACI esté listo para brindar el soporte que los clientes internos merecen.

Se considera indispensable que, al tratarse del área que dará soporte sobre la utilización del sistema a todos los usuarios del Banco, los operadores que la integran deberían considerarse dentro de los primeros grupos que asistirán a las capacitaciones.

b. Coordinación con otras áreas

El Subproceso de Atención al Cliente Interno es el punto de contacto entre la Dirección de Tecnología de Información y todos los usuarios del Banco, por esta razón es de suma importancia que el Subproceso cuente con información fidedigna y oportuna respecto a cambios en aplicativos, plataformas o cualquier situación que, por más simple o sencilla que parezca, puede afectar el proceder normal de nuestros clientes internos.

Carecer de información para evacuar consultas de los usuarios u orientarlos respecto a como proceder ante un nuevo mensaje que presenta el sistema, no sólo afecta los servicio que nos brindamos internamente sino la calidad del servicio que finalmente llega a los clientes del Banco.

Lo anterior aplica, tanto a las áreas de T.I. como a los dueños de producto que solicitan a Tecnología de Información el soporte de sus servicios a través del SACI.