

## **PRESENTACION**

En atención a lo establecido en la Ley General de Control Interno artículo 12 inciso e), directriz de la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE del 24 de Junio del 2005 publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de Julio del 2005 y su normativa conexas, se presenta en este documento el Informe de Fin de Gestión correspondiente al período del 5 de enero de 2009 al 01 de febrero del 2011, como Coordinadora del Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional (en adelante PGDO) en la DDHO.

El informe incluye una referencia general sobre la labor del Proceso que he tenido a cargo, así como los principales hallazgos y acciones ejecutadas durante el período.

## RESULTADOS DE GESTION

### 1. Sobre el Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional (PGDO)

El PGDO es responsable de definir, proponer e implantar políticas, metodologías, procedimientos e instrumentos que objetivicen y soporten los procesos de desarrollo del talento, así como también el desarrollo organizacional que responda a la estrategia definida en el Plan Estratégico Corporativo.

Para cumplir con este objetivo el Proceso está organizado en áreas funcionales a saber: Proyectos y Metodología de Mejora Organizacional/Sistema de Gestión de Calidad, Centro de Aprendizaje y Cumplimiento (desde enero 2010), Puestos y Salarios, Sistemas de Evaluación de la Gestión (Balanced Scorecard-BSC y, Balance de Desarrollo Personal-BDP).

Los programas y actividades derivados de las áreas indicadas en el párrafo anterior se atienden a través de la siguiente plantilla:

Proyectos y Metodología de Mejora Organizacional/Sistema de Gestión de Calidad	CAYC	Puestos y Salarios/BSC y BDP
1 Supervisor 4 Técnicos en Sistema de Gestión de calidad 2 Técnicos y 1 Profesional en proyectos y metodologías 1 Profesional está asignado desde julio 2009 al Proyecto Core System	1 Jefe Subproceso 1 Supervisor 2 Profesionales CAYC A partir de agosto 2010 se integra un profesional bajo la modalidad de servicios especiales para soportar contenidos en materia de género y gestión ambiental, así como para el desarrollo de estrategias de comunicación interna sobre el CayC	2 Profesionales: Puestos y Salarios 1 Profesional y 2 Técnicos para el soporte metodológico relacionado con el BSC y el BDP 1 Profesional del área de salario se encuentra desde julio 2009 asignado al Proyecto Core System

Adicionalmente el área cuenta con un puesto de apoyo administrativo y técnico.

Las áreas señaladas atienden hoy en día las siguientes actividades:

Proyectos y Procedimientos	CAYC	Puestos y Salarios/BSC y BDP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y coordinar la implementación de herramientas de diagnóstico organizacional dirigidas a la eficientización de la estructura y los recursos asignados a fin de sustentar la estrategia organizacional.</li> <li>• Revisar, analizar y validar las propuestas de cambio organizacional que resulten de la dinámica del Conglomerado así como elaborar y proponer cuando corresponda, cambios en la estructura organizativa, de puestos y asignación de personal.</li> <li>• Administrar el sistema de gestión de calidad coordinando las acciones necesarias para el mantenimiento y desarrollo del sistema.</li> <li>• Velar por el mantenimiento del sistema de documentación institucional en el marco del sistema de gestión de calidad, así como brindar la asesoría y soporte a las jefaturas y al personal en la definición e implementación de procesos y procedimientos que respondan efectivamente al planeamiento estratégico y la optimización de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición e implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje según el plan de formación</li> <li>• Definición e implementación del plan de formación anual del Banco - CRECER</li> <li>• Administración del Centro de Aprendizaje y Crecimiento</li> <li>• Trámite de formación por inscripciones</li> <li>• Trámite de formación por viajes al exterior</li> <li>• Atención y resolución de permisos para estudio</li> <li>• Administración del presupuesto institucional de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y mantener los perfiles ocupacionales y de formación de los puestos del Conglomerado actualizados y de conformidad con los planes operativos y estratégicos de la organización.</li> <li>• Diseñar y proponer la política de retribución y estructura salarial del Conglomerado</li> <li>• Ejecutar los procesos de análisis, descripción y valoración de puestos, incluyendo revaloraciones, reclasificaciones, cambios de categoría y propuesta del sistema de compensación</li> <li>• Mantener actualizados los instrumentos de evaluación de la actuación individual y grupal del Conglomerado, considerando los grupos ocupacionales y niveles jerárquicos, así como los propósitos y planes estratégicos.</li> </ul>

## 2. Cambios en el entorno.

Entre el 5 de enero del 2009 y el 31 de noviembre del 2010, se produjeron varios hechos relevantes que inciden directamente en la gestión del Proceso, según el siguiente detalle:

Resultado de la implementación desde junio de 2008 de un conjunto de políticas dirigidas a la contención del gasto administrativo, a través de la disminución u optimización de éste, el Proceso debe asumir un papel dirigido a la optimización de los procesos de trabajo, para lo cual se introducen medidas en el concepto y enfoque metodológico relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad. Este sistema tiene bajo su responsabilidad el brindar asesoría a todas las áreas funcionales de la organización, incluyendo las Sociedades Anónimas en lo relacionado con el levantamiento, diseño y mejoramiento de los procesos de trabajo. Hasta el año 2009 dicho enfoque estuvo dirigido al concepto de procedimientos, limitando las posibilidades de mejora, por lo que,

en continuidad al proyecto de mejora institucional impulsado desde la introducción de la metodología Six Sigma, se implementa también un enfoque basado en procesos, que tiene como objetivo valorar y mejorar la organización no desde las áreas funcionales sino desde los resultados de impacto en el cliente, interno o externo, los insumos requeridos y su transformación.

Impacto de lo anterior, se introduce también un concepto integral de análisis organizacional, lo que aunado con el enfoque de procesos, requiere dedicar esfuerzos al desarrollo del personal que, hasta ese momento, se había limitado a la validación de los formatos documentales de los procedimientos.

A la fecha, aún se mantiene el proceso formativo, estando recargado el rol de proposición y desarrollo en tres personas: 1 Técnico de Proyectos, la Supervisora y la Jefatura del Proceso.

En el 2009 se implementa por primera vez el sistema de evaluación de gestión BSC y BDP. Estas herramientas, como está definido en el Plan Estratégico de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, constituyen los principales moldeadores de conducta para transformar la cultura organizacional a un enfoque basado en el trabajo en equipo, la rendición de cuentas, el mejoramiento continuo y el servicio al cliente. El año 2009 se caracterizó por ser un período de formación, acompañamiento, definición de la normativa vía reglamento según lo establecido en la Convención Colectiva y el seguimiento al cumplimiento de la metodología definida, lo que obligó a dedicar recursos del área de proyectos a dicha actividad, incluyendo la jefatura del Proceso.

El inicio de la etapa de implementación de la nueva plataforma tecnológica, Proyecto Core System, requirió la asignación de recursos a tiempo completo para acompañar y asesorar en la definición de los procesos de trabajo así como de los perfiles de puestos, proyecto que aún se encuentra en ejecución.

### **3. Sistema de Control Interno**

Con respecto a las evaluaciones que se llevan a cabo en la organización en cuanto a Control Interno-Riesgo Operativo y Contraloría de Servicios, la oficina (Desarrollo Organizacional y Centro de Aprendizaje y Crecimiento) ha logrado mantener su calificación entre Excelente y Muy Bueno respectivamente, para esta actividad se tiene designado a una persona que da soporte al seguimiento de las autoevaluaciones.

Por otro lado el equipo de trabajo en general es responsable de cada uno de los ítems que se evalúan principalmente aquellos que son de carácter general, como orden, limpieza, entre otros.

## **5. Logros del Periodo**

- i. Ajuste e implementación del Sistema de Gestión de Aseguramiento de la Calidad, metodología para la administración documental de los procedimientos, instructivos y manuales, basados en metodología ISO, del nivel de procedimientos a un enfoque de procesos.
- ii. Acompañamiento en el Proyecto Core System, en cuanto al Diseño de Procesos en el cual se están analizando aproximadamente 500 procedimientos, el diseño de los perfiles de puestos que demandará la nueva herramienta, así como el soporte y ejecución de eventos formativos y acciones de soporte como los café core, para el personal que está involucrado en el proyecto y de cara al usuario final.
- iii. Acompañamiento a todas las áreas de la organización en la actualización, diseño y mantenimientos de los procedimientos, con el fin de cumplir con la normativa SUGEF 24-00.
- iv. A partir del 2010 se inició con la implementación de una metodología por Procesos y no por actividad para el diseño de procedimientos, lo que permite la simplificación y mejora de los mismos, tanto en la parte documental como en reducción de costos de los procesos.
- v. Se contaba con 1373 procedimientos en enero del 2008 a la fecha se tiene un registro de 950, por lo que productos de la implementación de las metodologías propuestas se han disminuido 423 procedimientos durante estos dos años.
- vi. Se trabajó en conjunto con las Sociedades en el diseño de 423 procedimientos, 9 manuales, 22 instructivos de trabajo y 4 políticas durante el 2009 y 2010.
- vii. Participación en la conformación y desarrollo de 29 proyectos de Equipos de Mejora Institucionales en oficinas y Centros de Negocios, concurso EMI 2009-2010.
- viii. Realización de Estudios Organizacionales en el Conglomerado Financiero Banco Popular, que permiten el reordenamiento de las estructuras organizativas y funcionales de la organización, en los mismos se determinan las cargas de trabajo de acuerdo a las necesidades de las áreas, se definen los puestos y los procesos, estos estudios están enfocados en los lineamientos y en el Plan Estratégico Corporativo. Durante el período 2009-2010 se trabajo de forma integral con las Direcciones principalmente de áreas administrativas, realizando 9 estudios.
- ix. Se presentó una propuesta integral que permite el reordenamiento de la Estructura Organizativa y Funcional de la Subgerencia de Operaciones, enfocando a la misma en el soporte que requieren los centros de negocios en cuanto a la logística de las actividades administrativas.

- x. Se ha participado en la implementación de 7 propuestas organizacionales y en la confección de 7 estudios relacionados con cargas de trabajo, cambio de nomenclatura, traslados de áreas entre otros.
- xi. Se realizaron 7 propuestas de cambios de horarios en oficinas de centros de negocios basados en el análisis de la demanda.
- xii. Se presentó una propuesta integral para transformar el modelo de organización de las oficinas de negocio a un enfoque basado en el servicio. La propuesta quedó pendiente por la conformación de una comisión específica para definir el modelo de competitividad, no obstante, es importante rescatar que a la fecha y según los parámetros generales del nuevo modelo, es coincidente la propuesta del Proceso en un porcentaje bastante significativo.
- xiii. En el 2009 se ofrece servicio integral a SAFI y Puesto de Bolsa para el diseño de su sistema de gestión documental. En el 2010 se mantiene el servicio de asesoría para el mantenimiento y actualización de dicho sistema.
- xiv. Acompañamiento integral a la Sociedad de Seguros constituida en el año 2009 para la definición de su estructura de puestos y salarios, así como de los principales procesos de trabajo.
- xv. En el período del informe se elaboraron 69 actas de transformación de puestos, en las cuales se tramitaron requerimientos para 509 plazas. Considerando la política de contención del gasto, así como la dinámica organizacional que requiere del ajuste de la estructura de puestos, se procuró dotar de los recursos a través de la utilización de plazas disponibles y no de reclasificaciones directas al tiempo que se aplicó el concepto de suspender la plaza original del ocupante o bien la utilización de puestos de categoría superior al requerido luego de la valoración disminuyendo entonces el presupuesto de la planilla. Según esto, el costo de las transformaciones requeridas ascendió al cierre de este informe, a la suma de ¢ 25.403.098.00 mensuales, siendo que producto de las transformaciones realizadas fue de ¢ 25.372.658.00, lo que permitió que el impacto neto fuera solo de ¢42.617.00 para los dos años.
- xvi. En relación con la implementación de las herramientas de evaluación de gestión, BSC y BDP, durante el 2009 se acompañó el proceso a través de la definición y asesoría en la aplicación de la herramienta, diseño e implementación de los instructivos y guías metodológicas necesarias, así como de una herramienta en Excel que facilitara la evaluación durante el 2009, y su optimización a través de una herramienta en Acces que facilita la evaluación y brinda mayor seguridad en la administración de los datos, así como también la generación de reportes para el seguimiento y acciones de mejora al sistema. En el año 2010 se introduce también el concepto de "desarrollo de personal" a cargo de la jefatura como estrategia para promover la comunicación "cara a cara" factor esencial del sistema para lo cual se diseñó la guía metodológica

- correspondiente y se acompaña el proceso a través de la asesoría del Proceso de Gestión de Talento y del mismo Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional.
- xvii. En el 2010 se impulsa el concepto de Teletrabajo, lo que implicó la definición del proyecto y la definición de los conceptos básicos para implementar el plan piloto el cual se tiene previsto implementar en el año 2011.
  - xviii. Asimismo para el año 2010 se define como proyecto la actualización del Manual de Puestos basado en competencias, para lo que se define una nueva metodología de definición y valoración de puestos. Al finalizar el período se espera haber concluido la revisión de todos los puestos, teniendo presente que en el área de negocio el nuevo modelo de competitividad en el que se está trabajando provocará modificaciones.
  - xix. En el 2010, cuando se asume el Centro de Aprendizaje y Crecimiento, además de cumplir con lo definido para el período y aprobado en el 2009, los esfuerzos se enfocan a la definición de un programa formativo por grupos ocupacionales y con un programa anual previamente definido que permita al personal conocer de previo las acciones en que participará de conformidad con las estrategias organizativas, la naturaleza de los puestos y los requerimientos de las áreas funcionales, lográndose al final del período y siendo así presentado ante la Junta Directiva Nacional, por primera vez, un programa anual de formación, cuyo objetivo es que el CayC asuma un rol protagónico en la gestión del talento.

## **6. Proyectos por desarrollar**

El Plan Estratégico de la Dirección de Desarrollo Humano 2008-2012 plantea un conjunto de proyectos que deberán concluirse a fin de contribuir al proceso de desarrollo de la organización y su optimización y que son competencia del Proceso de Desarrollo Organizacional, a saber:

- i. Completar la implementación del modelo de gestión basado en competencias a través de la validación del Manual de Puestos, su divulgación, los procesos formativos y los sistemas de compensación alineados a competencias y productividad.
- ii. Fortalecer el Programa de Mejora Institucional (EMI) mediante la asesoría y capacitación necesarias para fomentar la creatividad e innovación.
- iii. Completar el programa de formulación organizacional basada en procesos.

- iv. Fortalecer las plataformas tecnológicas para favorecer el aprendizaje e-learning y virtual, como herramientas de optimización del costo y ampliación de cobertura.

Adicionalmente, es necesario para el fortalecimiento del área, continuar el proceso formativo del personal hacia el modelo de proyectos de mejora y desarrollo organizacional, así como fortalecer el equipo con profesionales en el área de ingeniería industrial que permitan la implementación de estrategias de mejora organizacional basadas en sistemas de gestión de la calidad. Por otra parte, deberá dotarse de plazas de carácter profesional que permita la captación y desarrollo de talento especializado en las áreas de análisis organizacional y calidad.

## **7. Administración de recursos financieros**

Como responsable del Subproceso de Aprendizaje y Crecimiento, corresponde a la jefatura del Proceso velar por la correcta administración de los recursos asignados para formación, que constituyen el porcentaje más alto del presupuesto del Proceso. Durante el 2007 y el 2008, el CAYC fue objeto de supervisión permanente por parte de la Auditoría Interna y de la jefatura a través de los informes de gestión trimestral, manteniéndose la transparencia en la ejecución de los fondos. En las demás partidas administradas por el Proceso no se presentaron inconvenientes de ninguna naturaleza y se evidenciaron las acciones de conformidad con los procedimientos vigentes en la institución.

## **8. Disposiciones de la Auditoría Interna y otros órganos de control**

No hay disposiciones pendientes de atender por parte de la Auditoría Interna, al cierre del 2010 fueron atendidas todas las recomendaciones tanto en el Proceso como en el Subproceso. No hay acuerdos de Junta Directiva pendientes ni de ningún otro órgano director.

  
Lic. Maritza Fuentes Salas/ Mba

