



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Msc. Mauricio Durán Ross
Dependencia:	División Gestión de Calidad
Periodo de Gestión:	Marzo 2017 a Enero 2018
Fecha:	22 de enero de 2018

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para 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.....	23
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	26
Acciones sobre el Control Interno	26
Principales Logros	26
Proyectos más relevantes	27
Administración de Recursos Financieros	27
Sugerencias	27
Observaciones.....	27
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	28
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	28
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	28



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En atención a lo indicado por la Contraloría General de la República, mediante directriz No.D-1-2005-CO-DFOE, se remite Informe Final de Gestión, correspondiente al cargo de Jefatura de la División Gestión de Calidad, el cual desempeñé del 20 de marzo de 2017 al 5 de enero de 2018.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

A mi ingreso como Jefe de la División de Gestión de Calidad, se encontraba organizada a lo interno por 2 equipos de trabajo, según se visualiza en la siguiente figura:

Figura N°1
Estructura Funcional División Gestión de Calidad al 20/03/2017



Fuente: DGCA



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Respecto de la situación del personal al inicio de mi gestión, la misma era la siguiente:

**Cuadro No.1
Personal de la División Gestión de Calidad al 20/03/2017**

Nombre	Categ.	Estado	Consideraciones	Horario
Equipo de Trabajo de Estudios Organizacionales				
Daniel Rojas Valle	21	Propiedad		
Alejandra Vargas Lobo	20	Propiedad		10am a 6:30 pm
Daniela León Arce	20	Servicios especiales	Finalizó contrato 20/03/2017	
Kimberly Setoguchi Sánchez	20	Servicios especiales	Finalizó contrato 16/04/2017	10am a 6:30 pm
Karina Barrantes Rodríguez	20	Interino		
Silvia Alvarado Rodríguez	20	Interino	Permiso lactancia hasta 19/06/2018	8:00a.m. a 2:30p.m
Hector Tuk Araya	20	Interino		
Jimmy Navarro Cruz	20	Propiedad		
Estela Villalobos Quesada	20	Servicios especiales	Finalizó contrato 23/04/2017	7 am a 3:30 pm
Medardo Bejarano Martínez	20	Servicios especiales	Finalizó contrato 16/04/2017	
Néstor Martínez Pérez	20	Servicios especiales	Finalizó contrato 9/05/2017, se encontraba en la JDN desde el 5/09/2016.	
Equipo de Trabajo Aseguramiento de la Calidad				
Viviana Robles Rodríguez	21	Interino	Permiso lactancia hasta 13/11/2017	8:00a.m. a 2:30p.m
Jeneffer Mora Chavarría	10	Propiedad (periodo de prueba)	Ingreso: 27/02/2017	
Dary Parra Juárez	18	Propiedad	Permiso lactancia hasta 21/01/2018	10:00a.m. a 4:30p.m
Fressy Chavarría Marchena	16	Propiedad		
Karla Ortiz Méndez	16	Interino		
Pablo Segura González	20	Interino		Martes y jueves 9:30 a 6pm
Stephanie Miranda Araya	13	Servicios especiales	Finalizó contrato 9/04/2017	Se turna con Christopher una semana Lunes y Viernes y la siguiente miércoles de 9:30 a 6 pm
Christopher Reyes Guerrero	16	Servicios especiales	Contrato: 25/10/2016 al 25/07/2017	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre	Categ.	Estado	Consideraciones	Horario
Silvia Flores Montiel	20	Interino	Permiso lactancia hasta 26/12/2017	7:30 am a 2 pm.
Lady Leiva Bermudez	16	Propiedad (periodo de prueba)	Ingreso:13/03/2017	

Fuente: DGCA

Como puede observarse a pocas semanas de mi traslado a dicha División, se terminaron los contratos de 5 Ingenieros Industriales que se encontraban por Servicios Especiales y que habían colaborado durante 11 meses en la realización de múltiples estudios técnicos así como también de un Servicio Especial que brindaba Soporte Operativo en el tema de Record Keeper y Bizagi.

Adicionalmente, por decisión de la Gerencia General Corporativa en el mes de mayo 2017 se decidió trasladar al Ing. Héctor Tuk Araya a trabajar tiempo completo en la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional y en el mes de agosto 2017 también se trasladó a la Ing. Silvia Alvarado Rodríguez, lo que disminuyó en 2 recursos el Equipo de Trabajo de Estudios Organizacionales. Al finalizar el año 2017 estos recursos no habían retornado a la División. Es hasta el 05/01/2018 que la Ing. Silvia Alvarado regresó a la División. Se pudo reingresar a 2 personas que estuvieron por Servicios Especiales a partir de mayo 2017, que fueron las Ingenieras Kimberly Setoguchi y Estela Villalobos.

Si bien es cierto, se habían aprobado 10 plazas categoría 20 de Ingenieros Industriales y una plaza 21 de Supervisor para crear el Equipo de Procesos así como reforzar el Equipo de Estudios Organizacionales y el de Aseguramiento de la Calidad, esas plazas salieron a concurso en el mes de abril de 2017 y fueron ganadas por las siguientes personas: Karina Barrantes, Héctor Tuk, Pablo Segura, Christopher Reyes, Kimberly Setoguchi, Estela Villalobos y Silvia Flores. Esta última persona estaba ocupando una plaza propiedad de la Asamblea de Trabajadores y al ganar la plaza en la DGCA se tuvo que regresar la plaza a la Asamblea, por lo que la DGCA perdió un recurso adicional. Hay que tomar en cuenta adicionalmente que 2 personas del Equipo de Estudios Organizacionales y 2 personas del Equipo de Aseguramiento de la Calidad además tenían permisos de lactancia lo que provocaba que tuvieran una jornada menor en 2 horas diarias, lo que implicaba algún grado de afectación en la consecución de los objetivos.

Las plazas que liberaron Karina Barrantes, Héctor Tuk y Pablo Segura salieron nuevamente a concurso así como la Categoría 21 de Supervisora del Equipo de Procesos, la cual fue ganada por Alejandra Vargas Lobo y se sacó su plaza de Ingeniera a concurso. Como ya no había ingenieros industriales a nivel interno, se procedió con un primer concurso a nivel externo y se pudo ingresar a las siguientes personas: Ana Zulay Romero, David Murillo, Maritza Camacho y Silvia Vargas. Al momento de mi salida de la División estaba pendiente el ingreso de 3 Ingenieros Industriales, siendo que ya estaban escogidos: Diana Viales, José Ovares y Walter Zúñiga.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Figura N°2
Estructura Funcional División Gestión de Calidad al 05/01/2018



En cuanto al personal, la situación es la siguiente:

Cuadro No.2
Personal de la División Gestión de Calidad al 05/01/2018

Nombre	Categ.	Estado	Consideraciones	Horario
Equipo de Trabajo de Estudios Organizacionales				
Daniel Rojas Valle	21	Propiedad		
Karina Barrantes Rodríguez	20	Propiedad		
Silvia Alvarado Rodríguez	20	Propiedad	Permiso lactancia hasta 19/06/2018	8:00a.m. a 2:30p.m
Hector Tuk Araya	20	Propiedad	Se encuentra trasladado en forma temporal a la JDN. Se desconoce fecha de regreso.	
Jimmy Navarro Cruz	20	Propiedad		
María Estela Villalobos Quesada	20	Propiedad		
Pablo Segura González	20	Propiedad	Está encargado de dar seguimiento y cierre al Proyecto Racsa. No ha realizado actividades en este Equipo de Trabajo.	
Christopher Reyes Guerrero	20	Propiedad		
Silvia Flores Montiel	20	Propiedad		
George David Murillo Hernández	20	Período Prueba	Período de Prueba en apelación ante Tribunal de Calificaciones. Trasladado del Equipo de Gestión por Procesos.	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre	Categ.	Estado	Consideraciones	Horario
Equipo de Trabajo Aseguramiento de la Calidad				
Viviana Robles Rodríguez	21	Interino		7:30a.m. a 4:00p.m
María Pamela Vargas Mora	10	Interina	En cadena por Jennefer Pamela Mora Chavarría	
Dary Parra Juárez	18	Propiedad	En proceso de reclasificación a Cat. 20	
Fressy Chavarría Marchena	16	Propiedad		
Karla Ortiz Méndez	16	Interino		
Lady Leiva Bermudez	16	Propiedad		
Luis Diego Badilla Marín	16	Propiedad		
Plaza en concurso	18	En Concurso	Plaza Técnica para administración de la herramienta	
Equipo de Trabajo de Gestión por Procesos				
Alejandra Vargas Lobo	21	Propiedad		
Kimberly Setoguchi Sánchez	20	Propiedad		
Ana Zulay Romero Rodríguez	20	Propiedad		
Maritza Camacho Leitón	20	Período Prueba		
Silvia Vargas Mora	20	Período Prueba		
Diana Viales Gutiérrez	20	Por ingresar		
José Ovares Mora	20	Por ingresar		
Walter Zúñiga Corrales	20	Por ingresar		

Fuente: DGCA

A continuación, se describen las actividades que se realizan en cada Equipo de Trabajo:

Equipo de Trabajo de Aseguramiento de la Calidad

Este equipo funcional, es el encargado de definir, medir, analizar, mejorar y controlar la normativa (procedimientos, instructivos, procesos, directrices, guías) de negocios y de soporte administrativo del Conglomerado Financiero Banco Popular, con la finalidad de promover una cultura de mejora continua que permita lograr la eficiencia operativa de los mismos y se brinde un mejor servicio al cliente.

A mi llegada a la División de Gestión de Calidad, habían 973 documentos gestionados de los cuales 32 estaban en Estado ELIMINADO y 941 documentos en Estado PUBLICADO, según el siguiente detalle:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro No.3
Documentos Publicados de la División Gestión de Calidad al 31/03/2017

Estado	Publicado
--------	-----------

Cuenta de Mes	2014	2015	2016	2017	Total general
Enero		1	30	28	59
Febrero		3	25	54	82
Marzo		6	103	49	158
Abril		3	56	4	63
Mayo		1	41		42
Junio			57		57
Julio	1	5	60		66
Agosto		4	64		68
Octubre	1	30	114	1	146
Noviembre	1	11	63		75
Diciembre	1	10	61		72
Enero			1	1	2
marzo				1	1
Setiembre		2	47		49
Setiembre			1		1
Total general	4	76	723	138	941

En este sentido, a la fecha de mi llegada a la DGCA habían 80 documentos publicados y que no tenían actualizaciones desde los años 2014 y 2015, así como 55 documentos publicados que tenían pendiente la actualización en los meses de enero y febrero 2017.

A mi fecha de salida se tenían 1.010 documentos gestionados de los cuales, 101 estaban en Estado ELIMINADO y 909 documentos se encontraban en Estado PUBLICADO, según el siguiente detalle:



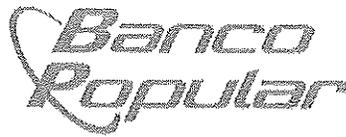
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro No.4
Documentos Publicados de la División Gestión de Calidad al 31/12/2017

Estado Publicado
Tipo de Documento (Todas)

	2016	2017	2018	Total general
Enero		19	9	28
Febrero		44		44
marzo		80		80
Abril		82		82
Mayo		95		95
Junio		86		86
julio		94		94
agosto		71		71
Octubre		83		83
Noviembre		72		72
Diciembre	2	72		74
Abril		5		5
Agosto		2		2
Diciembre		4		4
Enero			1	1
Julio		4		4
Junio		11		11
Marzo		3		3
Mayo		4		4
Noviembre		4		4
Setiembre		60		60
Setiembre		2		2
Total general	2	897	10	909

Los 2 documentos que estaban pendientes al mes de diciembre 2017, fueron debidamente actualizados en el mes de enero 2018.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adicional a las funciones que realiza este equipo y con el apoyo directo de la Jefatura, es también la encargada del modelamiento, diseño, análisis, implementación, fiscalización y asesoría del proceso automatizado de Gestión de Clientes y Usuarios así como del Gestor Documental, mediante la solución tecnológica Business Process Management (BPM) y Record Keeper bajo el contrato con la empresa RACSA.

Durante 2017 se analizó la posibilidad de establecer un nuevo contrato con la empresa RACSA, sin embargo, por decisión de la Administración Superior, se decidió no continuar con el servicio, siendo que el presente contrato vence el día 3 de julio de 2018.

Respecto del contrato con RACSA quedaron pagados los servicios hasta el mes de diciembre 2017. Adicionalmente se creó un equipo de trabajo con personal de la DGCA, DIRTI, DSI y la DOCAP para administrar el cierre del contrato con RACSA y el traslado de la información de los Sistemas Record Keeper y Bizagi a sitios establecidos propiedad del Banco Popular.

El día 11 de enero de 2018, participé en la última reunión de este equipo de trabajo, en donde se discutieron los siguientes temas y se tomaron los siguientes acuerdos:

Cuadro No. 5
Minuta Reunión RACSA 11/01/2018

	Tema/Acuerdos	Responsable	Cumplimiento
1.	<p>Tema: En relación con los requerimientos SR1605111 (Área Contraloría de Servicios) y SR1616999 (Área Cajeros Automáticos), indican Ivannia Alfaro y Edgar Usaga de la División Gestión de Servicios que en virtud que el alcance de los requerimientos es mayor a lo que actualmente cuentan en Bizagi el desarrollo de los mismos se realizará en dos fases, una primera fase se trasladará lo que se dispone en la herramienta BPM Bizagi y en una segunda fase se integrará a la solución las mejoras solicitadas por las dependencias usuarias.</p> <p>Acuerdo: Remitir las fechas de entrega de las dos fases señaladas anteriormente.</p>	Edgar Usaga Arguedas	15/01/2018



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2.	<p>Tema: Pablo Segura señala la importancia de validar con las dependencias usuarias (Área Contraloría de Servicios y Área Cajeros Automáticos) que la primera fase que se propone contemple lo que disponen actualmente en Bizagi.</p> <p>Acuerdo: Hacer una sesión de validación con las dependencias una vez que se defina el alcance de cada una de las fases.</p>	<p>Edgar Usaga Arguedas</p> <p>Pablo Segura González</p>	<p>Cuando se cuente con la definición del alcance de cada una de las fases</p>
3.	<p>Tema: Doña Maybelle lee el oficio de Auditoría Interna AIAD-02-2017 (adjunto al correo), donde en resumen se previene sobre “la necesidad de tomar acciones que le permitan al Banco, lo antes posible, obtener de RACSA, un compromiso formal para la entrega oportuna de la información total; o en caso contrario establecer los procedimientos alternos que le permitan al Banco extraer la información de forma manual del Record Keeper y así mitigar los riesgos asociados al uso de la información relacionada a la PCSC, en cumplimiento a la normativa vinculante. Asimismo, ejecutar cualquier otra actividad que le asegure la gestión adecuada del flujo de inconformidades presentadas por los clientes una vez que finalice el contrato con RACSA.”</p> <p>Adicionalmente Doña Maybelle comenta que la empresa CODISA realizó un cobro administrativo por \$2.200.000 al Banco a finales del año 2017, al ser el socio estratégico de RACSA, lo que da indicios de que CODISA no está dispuesto a colaborar y que entre líneas se interpreta que ellos son los que tienen toda la información y el control del proceso.</p> <p>Finalmente RACSA contestó la solicitud remitida por el Banco de la muestra, indicando que la entregarían entre los meses de Mayo y Junio del 2018 y que de requerirse antes de esta fecha implicaría un costo adicional, se realizó otro oficio por parte de la División Gestión de Calidad consultando el costo pero no se ha tenido respuesta.</p> <p>Acuerdo 1: Gestionar un plan B para los requerimientos SR1605111 y SR1616999, para que en caso que no se cumpla con el desarrollo de las fases descritas en el punto (1) en el plazo que se establezca, se pueda contar con un desarrollo en SharePoint como una medida de contingencia.</p> <p>Acuerdo 2: Gestionar el desarrollo de un “Robot” para que descargue automáticamente todos los documentos almacenados en Record Keeper, estableciendo prioridad a los documentos relacionados con la política conozca a su cliente, y gestionando donde se almacenará la información. Ante la consulta sobre si es necesario un requerimiento nuevo, Ivannia Alfaro señala que con el mismo requerimiento que ya existe van a conformar un</p>	<p>División Gestión de Servicios</p> <p>División Desarrollo de Servicios</p>	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

	<p>equipo para atenderlo y que se deben realizar sesiones técnicas con Pablo Segura para explorar y definir la gestión.</p>		
4.	<p>Tema: Se consulta sobre el requerimiento SR1617690, específicamente sobre el pase a producción e Ivannia Alfaro informa que ya se realizó la programación y que se puede estipular como fecha de pase el 13 de febrero.</p> <p>Acuerdo: Se realizará el pase a producción del requerimiento SR1617690 el 13 de febrero.</p>	<p>División Gestión de Servicios</p> <p>División Desarrollo de Servicios</p>	13/02/2017
5.	<p>Tema: Francisco Monge apunta con respecto al requerimiento del Gestor Documental SR1342498 que se ha ido registrando un avance en el tiempo con respecto a la fecha establecida por TEMENOS, ya que ellos no suministran un avance real del requerimiento, lo que significa un riesgo ya que en caso que TEMENOS presente una desviación o atraso no se verá reflejado en el cronograma.</p> <p>Acuerdo: Ivannia Alfaro indica que este riesgo se mitiga con las sesiones de seguimiento semanal que Róger Granados tiene con la empresa TEMENOS, si ellos reportan una desviación en una de estas sesiones inmediatamente se comunicará para que se realice el ajuste en el cronograma interno. Francisco Monge agregará una nota en el cronograma que detalle esta situación.</p>	<p>División Gestión de Servicios</p> <p>División Desarrollo de Servicios</p>	-
6.	<p>Tema: Matriz de riesgos que se desarrolló por parte de la División Seguridad de la Información y la División Gestión de Calidad.</p> <p>Acuerdo: Se debe realizar un seguimiento al menos quincenal, habilitar un espacio en las sesiones de seguimiento, para revisar la matriz. Adicionalmente Pablo Segura debe consultar a Riesgo si nos pueden asignar un asesor para brindarnos acompañamiento.</p>	<p>División Seguridad de la Información</p> <p>División Gestión de Calidad</p>	A partir de la próxima sesión.

Se adjunta el documento de cronograma actualizado al 16/01/2018 presentado por el Lic. Francisco Monge Cabezas, respecto de las actividades planteadas y sobre las cuales se tuvo un seguimiento por parte de la División de Gestión de Calidad:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro No. 6
Cronograma Proyecto Racsa al 16/01/2018

Control de Avance de Actividades															
Resumen Cronograma Gestor Documental Racsa										Fecha Control -->			16/01/2018		
Id	Est.	Nombre de tarea	Duración	Duración	Duración	Duración	Desv.	%	%	Desv. %	Comienzo	Fin	Fin Base	Atraso con Línea Base	Comentarios
				Base	Base	Duración		completado	Planificado Base	Avance					
0		Cronograma Gestor Documental	291	291 días	291	291 días	0	51%	52%	1%	Jue 01/06/17	vie 03/08/18	vie 03/08/18	0	0
1		Requerimiento Gestor Documental SRI1342498	194	194 días	194	194 días	0	83%	86%	-3%	Jue 01/06/17	mar 13/03/18	mar 13/03/18	0	0
18		Depuración de datos existentes en T24 producción SRI1617690	86	86 días	86	86 días	0	57%	57%	0%	mié 01/11/17	Jue 08/03/18	Jue 08/03/18	0	Según solicitud de doña Ivannia en reunión del 11-01-2018, se ajusta cronograma para reflejar el período de vida de TI para la puesta en producción de la rutina al 13-02-2017.
24		Requerimiento de ajustes en T24 para Buzaj ACS SRI1605111	164	164 días	164	164 días	0	57%	69%	12%	Jue 07/09/17	mié 09/05/18	mié 09/05/18	0	Según solicitud de doña Ivannia en reunión del 11-01-2018, se ajusta cronograma para reflejar el período de vida de TI para la puesta en producción de la rutina al 13-02-2017. Adicionalmente, Doñan Ivannia coordinara con Don Roger Granados y don Edgar Usaga las fechas para el desarrollo del requerimiento, Información a entregar el 15-01-2018
38		Requerimiento de ajustes en T24 para Buzaj CAJEROS SRI1616999	158	158 días	158	158 días	0	59%	79%	20%	lun 18/09/17	mié 09/05/18	mié 09/05/18	0	Según indica doña Ivannia en reunión del 11-01-2018 coordinara con Don Roger Granados y don Edgar Usaga las fechas reales para el desarrollo del requerimiento, Información a entregar el 15-01-2018
52		Requerimiento Migración de datos del Record Keeper SRI1619601	150	150 días	150	150 días	0	51%	57%	5%	mar 12/09/17	lun 23/04/18	lun 23/04/18	0	Según indica doña Ivannia en reunión del 11-01-2018 coordinara con Don Roger Granados y don Edgar Usaga las fechas reales para el desarrollo del requerimiento, Información a entregar el 15-01-2018
63		Traslado Data Racsa	222	222 días	222	222 días	0	38%	39%	1%	lun 11/09/17	vie 03/08/18	vie 03/08/18	0	Racsa respondió que entregaría la muestra de datos para mayo o junio 2018, si se requiere antes significa costo. Se continua gestionando para ver si ha esa fecha se podría contar con la información total y no con la muestra. Banco aplicaría contingencia Robot para recolectar la data a través del mismo sistema.
74		Generación Archivo Robot (Proceso Contingente)	62	62 días	62	62 días	0	11%	11%	0%	lun 08/01/18	Jue 05/04/18	Jue 05/04/18	0	Según acuerdo de la reunión de seguimiento del 11-01-2017 se activa esta contingencia para generar la muestra requerida para las pruebas y para recopilar toda la data a través del aplicativo. Adicionalmente se acuerda incluirlo como parte del cronograma general.
84		Migración Data	49	49 días	49	49 días	0	0%	0%	0%	Jue 12/04/18	mié 20/06/18	mié 20/06/18	0	Pendiente de revisar la estrategia para la migración de datos
88		Requerimiento de ajustes en Sistema SharePoint para las gestiones realizadas por la División Centro Nacional de Tarjetas SRI1635810	59	59 días	59	59 días	0	100%	100%	0%	mié 20/09/17	lun 11/12/17	lun 11/12/17	0	Listo Finalizado y en producción

Nota: en caso de las actividades asignadas a TEMENOS, el avance se registraría por consumo de tiempo de las mismas y no por avance en real en las actividades, esto porque según indica TI es la forma en que se trabaja con esa empresa. Lo anterior puede generar el riesgo que este porcentaje no refleje la realidad del desarrollo y por consiguiente no se detectarían las desviaciones positivas o negativas. para minimizar el riesgo TI levantaría la bandera cuando considere que se presenta un atraso, y con esto revisar y ajustar el avance de esas actividades. (Acuerdos de la Reunión Seguimiento del 11-01-2018 Pablo Segura)



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Respecto de lo indicado por la Ing. Sandra Castillo Villareal en su informe de salida de la DGCA de marzo 2017, se responden los siguientes aspectos:

- 1. Transformación de la Intranet:** *Para el mes de abril, se debe de realizar una mejora en la Intranet, diseño que cuenta con el aval de ésta Jefatura, cuyo fin primordial es ordenar la normativa en función de lo establecido en el Manual de Calidad, principalmente en el cumplimiento de la pirámide documental.*
SITUACION ACTUAL: EJECUTADO. Se realizó un ajuste en la Intranet en donde se ordenaron los documentos según la pirámide documental.
- 2. Plan de trabajo:** *Con el fortalecimiento del equipo, se debe de realizar e implementar un plan de trabajo que permita depurar la normativa para asegurar que la misma se encuentre en el sitio oficial administrado por ésta dependencia. Para ello cada una de las personas tiene a cargo un grupo de oficinas a las cuales debe de asesorar, acompañar en el proceso de ordenamiento, tomando en consideración desde Políticas hasta formularios, en ese sentido se debe de revisar toda la normativa vigente, eliminar lo indicado en el Manual de Políticas trasladándolo al documento que corresponda de acuerdo al análisis que se lleve a cabo en conjunto con las dependencias involucradas. En ésta misma línea se debe de revisar y eliminar lo que se encuentre en las páginas privadas de cada una de las dependencias.*
SITUACION ACTUAL: EJECUTADO PARCIALMENTE. Se definió un proceso de designación de personal para atender diferentes áreas con la misión de ir revisando la normativa vigente y simplificarla. Todavía se encuentra vigente el Manual de Políticas Institucionales, por lo que deberá la nueva jefatura finalizar con el proceso de traslado de dicha normativa a otros instrumentos.
- 3. Atención de Acuerdo de Junta Directiva:** *En cumplimiento a la delegación realizada por la Gerencia, con respecto al control y seguimiento de reglamentos, como prioridad en este proceso de mejoras se debe establecer un plan de trabajo que permita mantener actualizado dicha normativa, para lo cual se le ha solicitado reunión a don Armando Rojas, Director Jurídico con el fin de conocer el proceso que se ha llevado por parte de ellos a la fecha y trasladar oficialmente la normativa al sitio oficial administrado por la División de Gestión de Calidad. Dado que a la fecha se encuentra pendiente de realizar, se solicitó mediante oficio la ruta de aprobación, con el fin de dar inicio a ésta actividad a partir de la primera semana de abril.*
SITUACION ACTUAL: EJECUTADO. Se realizó un ajuste de todos los reglamentos del Banco al mes de mayo 2017, los cuales fueron debidamente publicados en la Intranet. Se estableció el procedimiento para la actualización y publicación de los Reglamentos con la Dirección Jurídica. Para el mes de diciembre 2017 se actualizaron y publicaron todos los Reglamentos referentes a las Sociedades Anónimas. La Supervisora del Equipo de Trabajo debe repartir los reglamentos entre su personal a cargo, con la finalidad de incorporarlos en el año 2018 dentro de la rutina de revisión de documentos y normativas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

4. **Políticas Estratégicas:** Como parte del plan estratégico 2017-2020, la JDN está en proceso de aprobación de 23 políticas las cuales cuentan con una revisión previa de parte de ésta División, por lo que una vez que se cuente con la aprobación correspondiente se debe de proceder a publicar y comunicar al personal involucrado de acuerdo al alcance de la Política. Además se debe de verificar con la División de Planificación Estratégica cuales de ellas requieren estar a disposición de los clientes del Conglomerado para coordinar lo pertinente con el área que administre la Web del Banco.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO. Se realizó una revisión y ajuste de todas políticas enviadas por la División de Planificación Estratégica, siendo debidamente publicadas en la Intranet y comunicadas al personal del Conglomerado.

5. **Catálogo de arquitectura:** En el tanto no se consolide el equipo de Procesos, este equipo de trabajo debe continuar con la actualización del catálogo de arquitectura, ya sea remitiendo el archivo en Excel o realizándolo en la herramienta mega cuando se cuente con el acceso, según lo solicitado por el área de Arquitectura Empresarial e Innovación.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO.

6. **Catálogo de TI:** se solicitó por parte de TI en cumplimiento a un requerimiento de SUGEF la actualización del Catálogo de TI, para ello se debe de realizar un replanteamiento a lo que se venía reportando en años anteriores, ya que hoy en día ya se cuenta con procesos más claros, un marco de referencia aprobado de APQC, Política de calidad, por lo que es recomendable trabajar en conjunto con el Área de Arquitectura Empresarial en Innovación en el rediseño de este catálogo, el cual debe ser presentado el 21 de abril del 2017.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO.

7. **Licencias mega para procesos:** se debe de concluir con el análisis de la herramienta Mega, que permita la implementación de procesos, para ello se trabajó con el Área de Arquitectura en una propuesta de cuantas licencias se requiere para el modelamiento y gestión de procesos.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO. Se realizó una revisión de las licencias de Mega, sin embargo, esta herramienta lo único que permite es la diagramación de procesos, pero no permite la automatización de los mismos. Se inició un proceso de búsqueda de otras herramientas para la automatización de procesos (BPM) para lo cual se establecieron contactos y se tienen ofertas preliminares de las empresas GBM, Oracle, GSI, Exeltec y FG Consultores . Se deberá continuar con el proceso de análisis y eventual proceso cartelario para la compra de la herramienta.

8. **Formatos de Procesos:** se debe de modificar el formato de procesos, con el fin de incluir un apartado de entradas y salidas, así como un apartado de Indicadores.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO. Se indicará en el apartado del Equipo de Gestión por Procesos lo ejecutado en este sentido.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

9. **Plan de cierre de brechas de procedimientos:** se debe de preparar un plan de capacitación en conjunto con Cultura y Desarrollo, que permita el cierre de brechas de la competencia de Integridad (seguimiento de procedimientos), lo cual se debe de coordinar con esa dependencia en el mes de abril.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO PARCIALMENTE. Se ejecutó por parte de la División de Cultura y Desarrollo este tema solamente con las Jefaturas participantes en el Programa de Sucesión del Banco. Respecto al resto del personal se deberá coordinar con la DCD un plan de formación en esta competencia para el año 2018.

10. **Planes de trabajo con Sociedades:** se debe dar seguimiento a la actualización de los contratos con las Sociedades, que se está llevando a cabo por parte de la Dirección, con el fin de determinar si se requiere brindar servicio a Popular Pensiones.

SITUACION ACTUAL: EJECUTADO PARCIALMENTE. No se tienen contratos con las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero, por lo que no se pueden brindar los servicios ya que no es factible el cobro. Sin embargo, se han brindado asesorías a las Sociedades en procura de gestionar los temas de normativa interna.

Equipo de Estudios Organizacionales

El equipo funcional de Estudios Organizacionales, es el encargado de brindar el apoyo y la asesoría a las dependencias del Banco Popular en cuanto a los mecanismos para la definición de estructuras organizacionales y los estudios de cargas de trabajo.

Los cambios organizacionales y funcionales en el Banco Popular, se realizan a través de una solicitud de las Jefaturas a la Dirección de Gestión con el debido visto bueno de la Gerencia General o Junta Directiva Nacional, posteriormente esta delega la función en la División de Gestión Calidad, la cual en conjunto con la dependencia solicitante de acuerdo con las prioridades definidas por la Gerencia General Corporativa.

Para llevar a cabo lo anterior, este equipo de trabajo ha venido realizando cambios en la forma de atender los diferentes análisis, enfocando los mismos no sólo a un análisis de cargas de la situación actual, sino a buscar oportunidades de mejoras en sus procesos que permita simplificar y alinear las estructuras organizacionales al cumplimiento de los objetivos, en ese sentido, se desarrollan para los estudios organizacionales cómo mínimo las siguientes actividades:

- **Análisis y estudio de cargas:** determinación de la cantidad de personas que se requieren para cada una de las actividades del proceso.
- **Estudios de tiempos:** actividad mediante la cual se utiliza un cronómetro u otro dispositivo de control a fin de determinar el tiempo exacto requerido para cumplir una serie específica de tareas. El tiempo resultante se ajusta por fatiga y otros márgenes de tolerancia, definiéndose un estándar de tiempo.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Definición de la estructura organizativa:** determinación de la estructura organizativa y funcional para la atención del o los procesos.

En términos generales, el comportamiento de estudios organizacionales y de cargas de trabajo de este equipo de trabajo durante el año 2017 se puede observar a continuación:

Cuadro No. 7
Estudios Organizacionales al 05/01/2018

Estudios según prioridad asignada por la Gerencia General Corporativa					
Dependencia Solicitante (Impacto)	Dependencia analizada	Estado	Prioridad	Asignado a	OBSERVACIONES
Junta Directiva Nacional (PETI)	Dirección Tecnología de Información	Elaboración	Prioridad 1	Mauricio Durán / Estela Villalobos	Pendiente presentación a DIRG, DIRTI y GGC. Se presentó una propuesta en diciembre a la DIRG y solicitaron ajustes a la propuesta. Pendiente.
	<i>División Desarrollo de Servicios</i>	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Área Administración de Proyectos</i>	Finalizado	Prioridad 1	Hector Tuk	Aprobado por GGC
	<i>Área Investigación Tecnológica</i>	Finalizado	Prioridad 1	Estela Villalobos	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>División Control Operativo TI</i>	Finalizado	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Área Aseguramiento de la Calidad</i>	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Área Administración del Sourcing</i>	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Área de Seguridad Operativa Informática TI</i>	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>División Operación de Servicios</i>	Elaboración	Prioridad 1	Estela Villalobos	Se inició nuevo estudio para la
	<i>Área Soporte Técnico</i>	Elaboración	Prioridad 1	Estela Villalobos	
	<i>Área Cómputo</i>	Elaboración	Prioridad 1	Estela Villalobos	
	<i>Área Redes y Telecomunicaciones</i>	Elaboración	Prioridad 1	Estela Villalobos	
	<i>Área de Monitoreo</i>	Finalizado	Prioridad 1	Estela Villalobos	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Comunicaciones unificadas TI</i>	Finalizado	Prioridad 1	Hector Tuk	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Data Center TI</i>	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Pendiente presentación a GGC y JDN
	<i>Iniciativas de Respaldo TI</i>	Finalizado	Prioridad 1	Estela Villalobos	Pendiente presentación a GGC y JDN
Dirección General	Dirección Capital Humano	Finalizado	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	DIRCH está en revisión de perfiles. Pendiente presentación a GGC y JDN.
	<i>División Servicios al Personal</i>	Finalizado	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	DIRCH está en revisión de perfiles. Pendiente presentación a GGC y JDN.
	<i>División Gestión de Talento</i>	Finalizado	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	DIRCH está en revisión de perfiles. Pendiente presentación a GGC y JDN.
	<i>División Cultura y Desarrollo</i>	Finalizado	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	DIRCH está en revisión de perfiles. Pendiente presentación a GGC y JDN.
Gerencia General Corporativa	Dirección de Investigación de Mercados	Suspensión	Prioridad 1	Silvia Alvarado	No se ha iniciado. Se suspendió por el traslado de la Ingeniera a cargo temporalmente a proyecto de la JDN
	<i>Estudio División de Inteligencia de Mercadeo</i>	Finalizado	Prioridad 1	Silvia Alvarado	Aprobado por GGC
	<i>Estudio División de Mercadeo Táctico</i>	Suspensión	Prioridad 1	Silvia Alvarado	Se tiene un avance de 25%. Se suspendió por el traslado de la Ingeniera a cargo temporalmente a proyecto de la JDN



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estudios según prioridad asignada por la Gerencia General Corporativa					
Dependencia Solicitante (Impacto)	Dependencia analizada	Estado	Prioridad	Asignado a	OBSERVACIONES
Gerencia General Corporativa	División Gestión Experiencia al Cliente	Finalizado	Prioridad 1	Karina Barrantes	Aprobado por GGC
Gerencia General Corporativa	Estudio de División de Planificación con enfoque de Conglomerado, Fase2	Revisión		Eldon Cadwell	Este estudio fue realizado por el Asesor Externo. Pendiente de aprobación final y proceso de ejecución.
	Dirección Canales y Gestión Comercial	Elaboración	Prioridad 1	Silvia Flores	Ya se tuvo reunión de aclaración de alcances con la SGN. Se estaba trabajando la propuesta final.
Mitigación de Riesgos	Área Banca Fácil	Finalizado	Prioridad 1	Karina Barrantes	Se presentó a la Dirección de Canales y la Subgerencia General de Negocios. Pendiente de presentar a la GGC y JDN.
	División Canales Electrónicos	Elaboración	Prioridad 1	Silvia Flores	Ya se tuvo reunión de aclaración de alcances con la SGN. Se estaba trabajando la propuesta final.
	División Canales Alternos	Elaboración	Prioridad 1	Karina Barrantes	Ya se tuvo reunión de aclaración de alcances con la SGN. Se estaba trabajando la propuesta final.
Recomendación de Auditoría	Unidad de Responsabilidad Social Corporativa	Finalizado	Prioridad 1	Silvia Flores	Se realizó presentación a JDN
Subgerencia General de Negocios	División Centro Nacional de Tarjetas	Finalizado	Prioridad 1	Pablo Segura / Christopher Reyes	Se hizo presentación a DIRG, DIRBP y SGN. Pendiente presentación a GGC y JDN.
Cumplimiento PEC 2017	Medición de tiempos de atención Oficinas Comerciales	Finalizado	Prioridad 1	Alejandra Vargas	Se hizo presentación a la DIRG y se elevó a conocimiento de la GGC.
Cumplimiento PEC 2017	Estudio Integral Dirección Banca Desarrollo (NUEVA)	Sin Asignar	Prioridad 1	Sin asignar	
Cumplimiento PEC 2017	Estudio Integral Banca Empresarial y Corporativa	Sin Asignar	Prioridad 1	Sin asignar	
Implementación estructura de Riesgo	Actualización del estudio de cobro/ Dirección de Soporte al Negocio (Crédito y Cobro)	Elaboración	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	Se inició con análisis de procesos de la División de Gestión Cobratoria + Análisis de Bienes Adjudicados + Análisis Gestión Cobratoria en Sociedades Anónimas. La División Gestión Normativa + UPI + Comité Permanente de Crédito queda para Fase II. Se plantea finalizar para agosto 2018.
Subgerencia de Negocios	Venta de Bienes Adjudicados (Equipo adscrito a la SGN)	Sin Asignar	Prioridad 2	Sin asignar	Se traslado de Prioridad 1 a Prioridad 2 por parte de la GGC para incorporar el de Servicios Internacionales como Prioridad 1
Gerencia General Corporativa	Estudio de Cargas Comunicación Corporativa	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar	
Dirección de Gestión	Actualización del estudio Unidad Continuidad del Negocio	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar	
Cumplimiento PEC 2017	Estudio Integral Dirección Banca Social	Sin Asignar	Prioridad 2	Sin asignar	
Dirección General (MICITT)	Firma Digital	Sin Asignar	Prioridad 1	Sin asignar	Hacer espacio cuando lo soliciten



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estudios según prioridad asignada por la Gerencia General Corporativa						
Dependencia Solicitante (Impacto)	Dependencia analizada	Estado	Prioridad	Asignado a	OBSERVACIONES	
Cumplimiento PEC 2017	Estudio Integral Dirección Banca de Personas	Sin Asignar	Prioridad 1	Sin asignar		
Junta Directiva	Proceso de Cumplimiento de la Ley 8204	Elaboración	Prioridad 1	Alejandra Vargas	Se presentó nuevo cronograma ante la IDN. En proceso. Se finalizará al 30/06/2018	
Gerencia General	Fideicomisos (Dirección Soporte al Negocio)	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar		
Subgerencia General de Operaciones	Traslado de Bienes Adjudicados a Gestión Cobratoria (Dirección de Soporte al Negocio)	Elaboración	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	Se analizará dentro de la actualización de Crédito y Cobro en la Dirección de Soporte al Negocio.	
Gerencia General Corporativa	Estudios de cargas de Guatuso	Elaboración	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Se inició el 27/11/2017 con visita de campo y recopilación de estadísticas.	
Gerencia General	Asesores de Gerencia General	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar	Se indicó que la Gerencia enviaría oficio pero al momento no ha ingresado	
Subgerencia General de Operaciones	Dirección de Soporte al Negocio	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar	Prioridad 1 todo lo que tenga que ver con Crédito y Cobro	
Gerencia General Corporativa	PMO (Unidad de Valoración y acompañamiento/Casos de negocio)	Elaboración	Prioridad 1	Kimberly Setoguchi	Agregado por la Gerencia General luego de la reunión del 25/05/17. Pendiente de estudio general de la PMO	
Comité de Pautas (Junta de Crédito Local)	Cargas de trabajo de Ciudad Neily	Finalizado	Prioridad 1	Jimmy Navarro	Se presentó a la DIRG y se elevó a la GGC en diciembre 2017.	
CETI	Fase II Estudio Seguridad Funcional	Sin Asignar	Prioridad 2	Sin asignar	Cuando se reciban estadísticas del avance de la Reingeniería de Perfiles	
Gerencia General Corporativa	Estudio sobre el tema de asesoría en Tributos	Finalizado	Prioridad 1	Karina Barrantes	Aprobado por GGC	
Dirección Soporte Administrativa/Subgerencia General Operaciones	Ampliación de estudio Infraestructura y Proyectos-Caso Dibujante para Proyecto traslado Edificio Metropolitano-	Finalizado	Prioridad 1	Alejandra Vargas	Aprobado por GGC	
CETI	Replanteamiento Fase I Estudio Seguridad Funcional-Revisión funciones de Reingeniería de Perfiles T24-	Finalizado	Prioridad 1	Alejandra Vargas	Aprobado por GGC	
Recomendación Auditoría Interna	Estudio de Cargas Área Internacional	Finalizado	Prioridad 1	Christopher Reyes	Se presentó a la DIRG y se elevó a la GGC en diciembre 2017.	
Gerencia General Corporativa	Estudio de Cargas transcripción actas de Comités Gerenciales	Elaboración	Prioridad 1	Estela Villalobos	Se inició el 27/11/2017 con visita de campo y recopilación de estadísticas.	
Subgerencia General de Negocios	Estudio sobre actividades de Gestión Comercial en las Bancas	Sin Asignar	Prioridad 3	Sin asignar	Los Gestores Comerciales de Banca de Personas y Banca Empresarial se analizarán en los respectivos estudios de la Direcciones de Banca.	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro No. 8
Estado de los Estudios Organizacionales del 20/03/2017 al 05/01/2018

Estado de los Estudios	Cantidad
Finalizados	26
En Elaboración	14
Suspendidos	3
Sin Asignar	12
TOTAL ESTUDIOS	55

Fuente: DGCA

Equipo de Gestión por Procesos

El equipo funcional de Estudios Organizacionales, es el encargado de consolidar el tema de la gestión por procesos en el Conglomerado Financiero, desarrollando las siguientes actividades:

- **Mapeo de procesos:** Levantamiento y validación de funciones del proceso, en un alto nivel, que permiten determinar y priorizar los problemas con el fin de buscar oportunidades de mejoras.
- **Generación de estándares de tiempo para actividades específicas:** Un estándar de tiempo predeterminado es el que se asigna a un movimiento humano básico o a un grupo de movimientos; se basa en los estudios de un número elevado de operaciones diversificadas.

Para llevar a cabo lo anterior, se utilizan herramientas técnicas como Pareto, Ishikawa, priorización de problemas, entre otras que permitan primero identificar la situación actual de los procesos para posteriormente establecer una propuesta de mejora de los mismos.

El inicio del trabajo en este tema estuvo supeditado a la definición del Asesor Externo de la Junta Directiva Nacional, Ing. Eldon Cadwell, respecto de la identificación de los procesos prioritarios, lo cual a la fecha de mi salida no se había producido y se esperaba el documento final para el día 19 de enero de 2018.

Adicionalmente, a pesar de que se tuvieron las plazas disponibles para realizar ingresos externos y se había hecho un proceso de reclutamiento y selección para el reclutamiento de 7 plazas de Ingenieros Industriales, desde el mes de junio 2017, por disposición de la Dirección de Gestión solo se autorizó el ingreso de 3 de ellos y respecto de los demás 4 se tuvo que realizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, lo que atrasó el inicio del funcionamiento de este equipo de trabajo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Los primeros 2 Ingenieros Industriales contratados en forma externa fueron la Ing. Ana Zulay Romero y el Ing. George David Murillo, quienes fueron ingresaron en el mes de setiembre 2017. Desde su incorporación, les fue asignado el primero de los proyectos en materia de Gestión de Procesos y que se refería a la atención de un Acuerdo de Junta Directiva Nacional sobre el análisis y rediseño de procesos referentes a la atención de la Ley 8204, para lo cual se definió el siguiente cronograma:

**Cuadro No. 9
Cronograma Estudio Procesos Ley 8204**

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final
Proceso Gestión y cumplimiento Ley 8204	mar 24/10/17	vie 01/06/18
Benchmarking	mar 24/10/17	mar 31/10/17
Reuniones con entidades bancarias	mar 24/10/17	vie 27/10/17
Identificar oportunidades de mejora para el banco a partir de las reuniones con entes externos	lun 30/10/17	lun 30/10/17
Documentar los resultados obtenidos en el benchmarking	mié 01/11/17	mar 31/10/17
Mapeo Integral del Proceso de Cumplimiento (incluyendo en dependencias no consideradas)	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Revisar Normativa (externa e interna)	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Recabar Información y datos requeridos para el mapeo de proceso (costos, tiempos, tareas, otros)	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Diagrama situación actual	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Validar y aprobación de diagrama con situación propuesta	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Actualizar informe	mié 01/11/17	mié 28/02/18
Análisis de situación actual y situación propuesta	jue 01/03/18	lun 30/04/18
Análisis de la situación actual	jue 01/03/18	lun 30/04/18
Diagramar situación propuesta	jue 01/03/18	lun 30/04/18
Validar propuesta con Jefatura de DGCA y DIRG	jue 01/03/18	lun 30/04/18
Realizar ajustes	jue 01/03/18	lun 30/04/18
Ajuste a final a informe y remisión a jefatura	lun 30/04/18	mié 09/05/18
Consolidar información e informe final y remisión a Jefatura de DGCA	lun 30/04/18	mié 09/05/18
Aprobación Jefatura DGCA y ajustes solicitados	jue 10/05/18	vie 18/05/18
Revisión de Jefatura DGCA	jue 10/05/18	lun 14/05/18
Realizar ajustes solicitados por la jefatura de la DGCA y remisión a Dirección de Gestión	mar 15/05/18	vie 18/05/18
Aprobación Dirección de Gestión, ajustes solicitados a DGCA y remisión a Gerencia General Corporativa	lun 21/05/18	vie 01/06/18
Presentación de Informe y Aprobación por parte de Dirección de Gestión	lun 21/05/18	lun 28/05/18
Realizar ajustes solicitados por la Dirección de Gestión y remisión a Gerencia General Corporativa	mar 29/05/18	vie 01/06/18
Presentación y Aprobación por parte de GGC	lun 04/06/18	vie 29/06/18

En el mes de octubre de 2017, se trasladó a este equipo a la Ing. Kimberly Setoguchi con la finalidad de que iniciara el Segundo Estudio en materia de procesos, que estaba relacionado con una recomendación de Auditoría Interna para la Subgerencia General de Operaciones y que se refiere al análisis de los procesos de Gestión Cobratoria, incluyendo el tema de Administración de Bienes Adjudicados, para lo cual se definió el siguiente cronograma:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro No. 10
Cronograma Estudio Procesos Gestión Cobratoria y Administración de Bienes

PROYECTO	Nombre de la tarea	Plazo máximo a asignar (días)	Asignado a:	Fecha Inicio Programada	Fecha Finalización Programada	Duración Programada	OBSERVACIONES
Estudio Gestión Cobratoria	Estudio Gestión Cobratoria	212	DGCA	17/10/2017	31/08/2018	229	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 00 Preparación y envío preliminar de datos (Procesos, cargas de trabajo, documentación)	22	DGC	17/10/2017	15/11/2017	22	La División de Gestión Cobratoria se comprometió a entregar la información completa a más tardar el 15/11/2017
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 01 Revisión preliminar de datos	5	DGCA	16/11/2017	22/11/2017	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 02 Presentación Visión y Alcance	3	DGCA	23/11/2017	27/11/2017	3	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.1 Análisis situación actual procesos (Recuperación incobrables)	10	DGCA	28/11/2017	11/12/2017	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.2 Análisis situación actual procesos (Cobro a patronos)	10	DGCA	12/12/2017	26/12/2017	11	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.3 Análisis situación actual procesos (Unidad Planillas)	10	DGCA	02/01/2018	15/01/2018	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.4 Análisis situación actual procesos (Cobro Judicial)	10	DGCA	16/01/2018	29/01/2018	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.5 Análisis situación actual procesos (Cobro Administrativo)	10	DGCA	30/01/2018	12/02/2018	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.6 Análisis situación actual procesos (Bienes Adjudicados)	10	DGCA	13/02/2018	26/02/2018	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 03.7 Análisis situación actual (División Gestión Cobratoria)	10	DGCA	27/02/2018	12/03/2018	10	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 04 Presentación situación actual procesos Gestión Cobratoria y Bienes Adjudicados	3	DGCA	13/03/2018	16/03/2018	4	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.1 Análisis situación propuesta procesos (Recuperación incobrables)	5	DGCA	19/03/2018	23/03/2018	5	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

PROYECTO	Nombre de la tarea	Plazo máximo a asignar (días)	Asignado a:	Fecha Inicio Programada	Fecha Finalización Programada	Duración Programada	OBSERVACIONES
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.2 Análisis situación propuesta procesos (Cobro a Patronos)	5	DGCA	26/03/2018	03/04/2018	7	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.3 Análisis situación propuesta procesos (Unidad Planillas)	5	DGCA	04/04/2018	10/04/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.4 Análisis situación propuesta procesos (Cobro judicial)	5	DGCA	12/04/2018	18/04/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.5 Análisis situación propuesta procesos (Cobro Administrativo)	5	DGCA	19/04/2018	25/04/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.6 Análisis situación propuesta procesos (Bienes Adjudicados)	5	DGCA	26/04/2018	03/05/2018	6	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 05.6 Análisis situación propuesta procesos (División Gestión Cobratoria)	5	DGCA	04/05/2018	11/05/2018	6	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 06 Presentación situación propuesta procesos Gestión Cobratoria y Bienes Adjudicados	3	DGCA	14/05/2018	18/05/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 07 Revisión Supervisor DGCA	3	DGCA	21/05/2018	23/05/2018	3	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 08 Ajustes revisión Supervisor DGCA	2	DGCA	24/05/2018	25/05/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 09 Revisión Jefe DGCA	3	DGCA	28/05/2018	30/05/2018	3	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 10 Ajustes revisión Jefe DGCA	2	DGCA	31/05/2018	01/06/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 11 Revisión y presentación a la DIRG	5	DIRG	04/06/2018	08/06/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 12 Ajustes revisión DIRG	2	DGCA	11/06/2018	12/06/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 13 Revisión y presentación a Dirección respectiva	3	DIRSN	13/06/2018	19/06/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 14 Ajustes revisión Dirección respectiva	2	DGCA	20/06/2018	21/06/2018	2	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

PROYECTO	Nombre de la tarea	Plazo máximo a asignar (días)	Asignado a:	Fecha Inicio Programada	Fecha Finalización Programada	Duración Programada	OBSERVACIONES
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 15 Elaboración perfiles Capital Humano	15	DIRCH	22/06/2018	13/07/2018	16	Incluye el plazo de revisión y ajuste de perfiles de puestos por parte de la DIRCH
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 16 Revisión y presentación a Subgerencia respectiva	5	SGO	09/07/2018	13/07/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 17 Ajustes revisión Subgerencia respectiva	2	DGCA	16/07/2018	17/07/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 18 Revisión y presentación a Gerencia General	5	GGC	18/07/2018	24/07/2018	5	Incluye el plazo de la revisión por parte del Asistente de la Gerencia General Corporativa
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 19 Ajustes revisión Gerencia General	2	DGCA	26/07/2018	27/07/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 20 Revisión y presentación a Junta Directiva Nacional	10	JDN	30/07/2018	14/08/2018	12	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 21 Ajustes revisión Junta Directiva Nacional	2	DGCA	16/08/2018	17/08/2018	2	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 22 Ajustes Organigrama y Manual Organización	5	DGCA	20/08/2018	24/08/2018	5	
Estudio Gestión Cobratoria	Fase 23 Publicación ajustes	3	DGCA	27/08/2018	31/08/2018	5	

Se solicitó a la Supervisora de este Equipo, Ing. Alejandra Vargas Lobo que analice la posibilidad de reforzar con alguno de los nuevos Ingenieros por ingresar para reforzar el equipo de trabajo para atender este análisis de procesos y rediseño de los mismos.

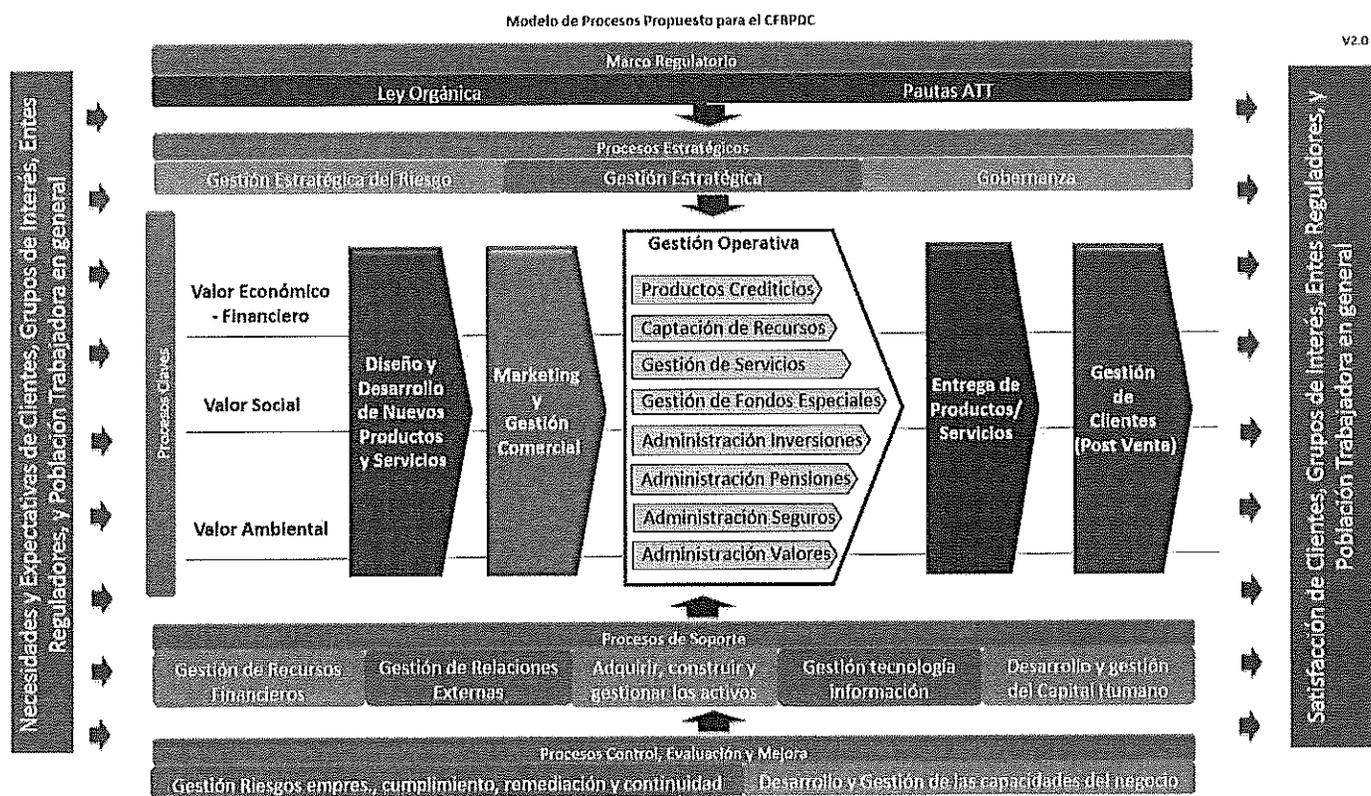
En el mes de octubre 2018, ingresó la tercera de las ingenieras industriales, Ing. Maritza Camacho quien estuvo a cargo de 2 proyectos: el estudio de análisis de tiempos en cuanto a transacciones en oficinas comerciales, el cual fue debidamente presentado a la Dirección de Gestión el 22 de diciembre de 2017 y elevado a la Gerencia General Corporativa y la definición del Modelo de Oficinas Comerciales el cual se avanzó en su primera fase, pero deberá finalizarse para el mes de marzo 2018.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Luego de mi participación en la Certificación de Especialistas en Gestión por Procesos para Instituciones Financieras que se llevó a cabo en la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo en Lima, Perú del 28 de noviembre al 1 de diciembre de 2017, así como en el Seminario Taller Gestión por Procesos y Determinación de Estándares e Indicadores de Procesos en la Cámara de Industrias de Costa Rica del 5 al 15 de diciembre de 2017, me dí a la tarea de definir en forma preliminar dos aspectos: el modelo de procesos propuestos para el Conglomerado Financiero así como la metodología para análisis de procesos.

Al respecto de la propuesta preliminar de Modelo de Gestión por Procesos del Conglomerado Financiero, en conjunto con el Ing. George David Murillo se diseñó un boceto preliminar sobre el mismo y que se presenta a continuación:

Cuadro No. 11
Modelo de Procesos propuesto para el CFBPDC



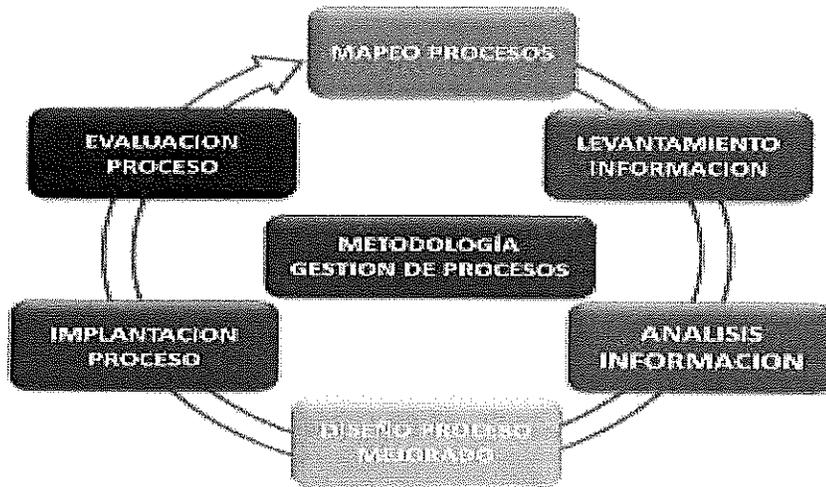
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Este modelo preliminar incorpora elementos del marco regulatorio en el Conglomerado Financiero y presenta 4 tipos de procesos, a saber: procesos estratégicos, procesos claves de negocio, procesos de soporte y procesos de control, evaluación y mejora, tomando en cuenta la triple línea base que se utiliza en el Conglomerado Financiero y la base de los macroprocesos de APQC que están definidos para el Conglomerado Financiero. Esta propuesta de modelo debe ser valorada a la luz de lo que se vaya a presentar por parte del Asesor Externo de la Junta Directiva Nacional, Ing. Eldon Cadwell y ajustarla según se considere necesario, pero se trata de una propuesta realizada por la Jefatura de la División de Gestión de Calidad.

Adicionalmente a esto, como Jefe de la División de Gestión de Calidad diseñé una metodología de análisis de procesos basada en los conocimientos adquiridos en las capacitaciones indicadas y que fue presentada a la Dirección de Gestión en presentación el día 21 de diciembre de 2017 y que básicamente define 6 Fases en el análisis de procesos según se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 12
Metodología de Gestión por Procesos presentada a la DIRG el 21/12/2017

FASES DE LA METODOLOGÍA



Se adjunta en los anexos, el documento en formato PDF de la Metodología de Gestión por Procesos completa presentada ante la Dirección de Gestión en el mes de diciembre 2017.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

Para este punto, es clave considerar la aprobación del Reglamento de Gobierno Corporativo, el cual fue aprobado en el mes de diciembre del 2016 y que entró en vigencia en Junio de 2017 y que provocó que a partir de ese momento todo estudio de estructura o procesos debe ser presentado y aprobado por parte de la Junta Directiva Nacional, lo que implica un alargamiento en los plazos de aprobación final de los estudios.

Estado de la Autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante la gestión realizada en la División Gestión de Calidad del año 2017, se obtuvieron las siguientes calificaciones en:

Cuadro No.9

Autoevaluaciones	Riesgo Operativo	Control Interno
2017	Excelente	Excelente

Fuente: DGCA

Acciones sobre el Control Interno

Se tuvo un control sobre los aspectos establecidos en las mediciones de control operativo y riesgo operativo. Sin embargo, posterior a mi salida se brindó la calificación de riesgo operativo y se planteó una nota de 97%, lo que según se me indicó por parte de la División de Riesgo Operativo se debió a la no presentación de un Plan de Mitigación que estaba a cargo del Lic. Daniel Rojas Valle, Supervisor del Equipo de Estudios Organizacionales, pero se deberá indagar más para verificar exactamente el punto de fallo de esa medida.

Principales Logros

Los principales logros alcanzados en el período del 20/03/2017 al 05/01/2018 son:

- 1) Poner al día todos los documentos publicados en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- 2) Rediseñar los formatos de los Reglamentos del Conglomerado Financiero, incluyendo los de las Sociedades Anónimas e iniciar la administración de los mismos.
- 3) Rediseñar el sitio del Sistema de Aseguramiento de la Calidad que se administra en la Intranet Corporativa.
- 4) Brindar capacitaciones de actualización técnica en la Norma ISO 9001, Gestión por Procesos y Norma Cobit 5.0 al personal de los Equipos de Trabajo de la División, luego de varios períodos de no tener procesos de actualización formales.
- 5) Finalizar 26 estudios organizacionales y gestionar 14 estudios que se encuentran en elaboración en el período a pesar de contar con una menor cantidad de personal que el que se tenía en el año 2016.
- 6) En materia de gestión por procesos, poder integrar el personal de este Equipo de Trabajo e iniciar el análisis de los 2 primeros procesos completos en el Conglomerado Financiero: Procesos relacionados con la Ley 8204 y los Procesos relacionados con Gestión Cobratoria y Administración de Bienes



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adjudicados.

- 7) Diseñar el borrador del Modelo de Gestión por Procesos del Conglomerado Financiero, el cual está sujeto a cambios según lo que se defina por parte de la Junta Directiva Nacional.
- 8) Diseñar la metodología de Gestión por Procesos, lo que facilitará la estandarización del análisis de procesos a nivel del Conglomerado Financiero.
- 9) Acompañamiento a la Dirección de Banca de Personas en el análisis y rediseño de procesos prioritarios en Centros de Negocios.
- 10) Desarrollo del primer estudio de tiempos de transacciones en Oficinas Comerciales, con la finalidad de validar la mejora de tiempos de permanencia de clientes en Oficinas Comerciales.

Proyectos más relevantes

Dentro de los proyectos más relevantes para el presente año, se encuentran los siguientes:

1. Implementar el modelo de gestión por procesos, basado en lo definido por la DGCA así como por la Junta Directiva Nacional.
2. Iniciar con el análisis y rediseño de procesos prioritarios fijados por la JDN de acuerdo con la metodología definida.
3. Una vez que se tenga una masa crítica de proyectos de mejora desarrollados, se deberá poner a funcionar lo referente a inspecciones de calidad, monitoreo de procesos e indicadores y mejora documental.
4. Adquisición de una herramienta tecnológica que permita el diseño de procesos, la automatización de los mismos así como el control de la gestión documental correspondiente.

Administración de Recursos Financieros

Se obtuvo un cumplimiento del 100% del Plan Anual Operativo en el año 2017. Adicionalmente se cumplió con la disposición interna de no superar un 6% de subejecución presupuestaria en el mismo período. Si bien es cierto que para 2017 se contaba con un presupuesto aprobado de \$178.853.847, hay que tomar en cuenta que buena parte del mismo estaba referenciado para la contratación de empresas para realizar estudios organizacionales, de procesos y su respectiva gestión documental, pero este no se pudo finalizar en el año 2017, ya que estaba programado para el 12 de enero de 2018 la recepción de ofertas de empresas interesadas.

Sugerencias

Se brindan las siguientes sugerencias:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- 1) Brindar procesos de capacitación al personal de la División de Gestión de Calidad en materias relacionadas con el análisis, rediseño y puesta en marcha de procesos organizacionales. Estos procesos deberían ser para todos los Equipos de Trabajo y poder así gestionar los procesos de análisis definida por la metodología Scrum de atacar los problemas según equipos multidisciplinarios.
- 2) Un punto importante y que se puede visualizar en los equipos de gestión por procesos de muchas empresas financieras y de servicios en Iberoamérica como por ejemplo Banco Santander, Banco BBVA, Iberia así como varios Bancos a nivel de América Latina es que a diferencia de la creencia generalizada en la Dirección de Gestión del Banco Popular de que esto es un tema estrictamente de Ingenieros Industriales, la mayoría de los equipos establecidos en estas empresas son multidisciplinarios y ni siquiera gestionados por personal profesionales en ingeniería ya que hay personas con las más diversas profesiones, pero con sólidas carreras organizacionales a cargo de los equipos de análisis y transformación de procesos, siendo que esto brinda una visión más fresca de lo que se debe realizar, tomando en cuenta tanto aspectos técnicos como de negocio del Conglomerado Financiero.

Observaciones

No se tienen observaciones adicionales.

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

Durante mi gestión, no he recibido ninguna disposición de la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Durante mi gestión no he recibido ninguna disposición giradas por órganos externos.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Informe AIRI-31-2015.

- **Recomendación 2. Pendiente.**

"Definir, desarrollar y trasladar para la aprobación a la Gerencia General Corporativa, el mapa de procesos de la institución, que sirva como marco de referencia para la mejora de procesos y la gestión del sistema de gestión y que este considere al menos:

- a) Macro procesos
- b) Procesos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

c) Plan de implementación

Nuevo plazo de cumplimiento 30/06/2018.

Otros elementos administrativos

Vacaciones del personal

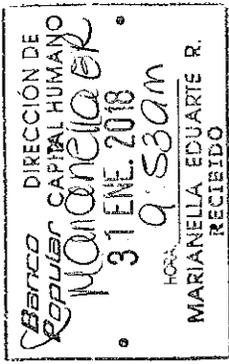
Al 31/12/2017 todo el personal de la División contaba con menos de 15 días vencidos de vacaciones, por lo que se cumplió con la disposición interna establecida.

Cumplimiento PEC, Plan de Acción, PAO, BSC y BDP.

Con respecto del PAO, Plan de Acción DIRG relacionado con el PEC 2017-2020 así como el BSC y los BDP de los funcionarios, se indica que los mismos fueron cumplidos en un 100%. Hay que tomar en cuenta que tanto en el PAO, Plan de Acción y BSC se encontraban 2 indicadores relacionados con el mapeo de procesos para el Conglomerado Financiero y el desarrollo de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, pero como los mismos estaban relacionados con la necesidad de contar con el insumo de la definición de procesos por parte del Asesor Externo de la JDN y cuyo plazo fue prorrogado hasta el 19/01/2018, por medio del Oficio DPE-429-2017 se indica que se debe indicar como "No Aplica" todos aquellos indicadores en los diferentes instrumentos de Planificación y que estén relacionados con dicha materia.

Anexos

ANEXO 1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA CFBPDC

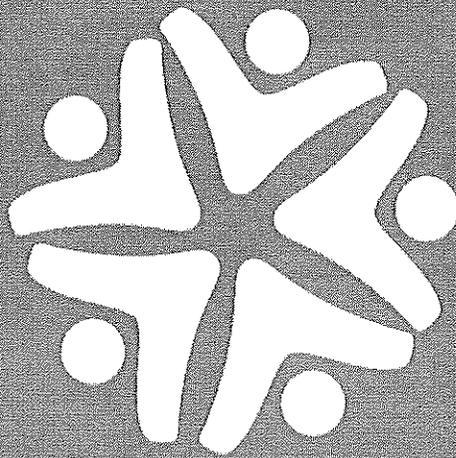


Dirección de Gestión
División Gestión de Calidad

**Metodología para Gestión
de Procesos**

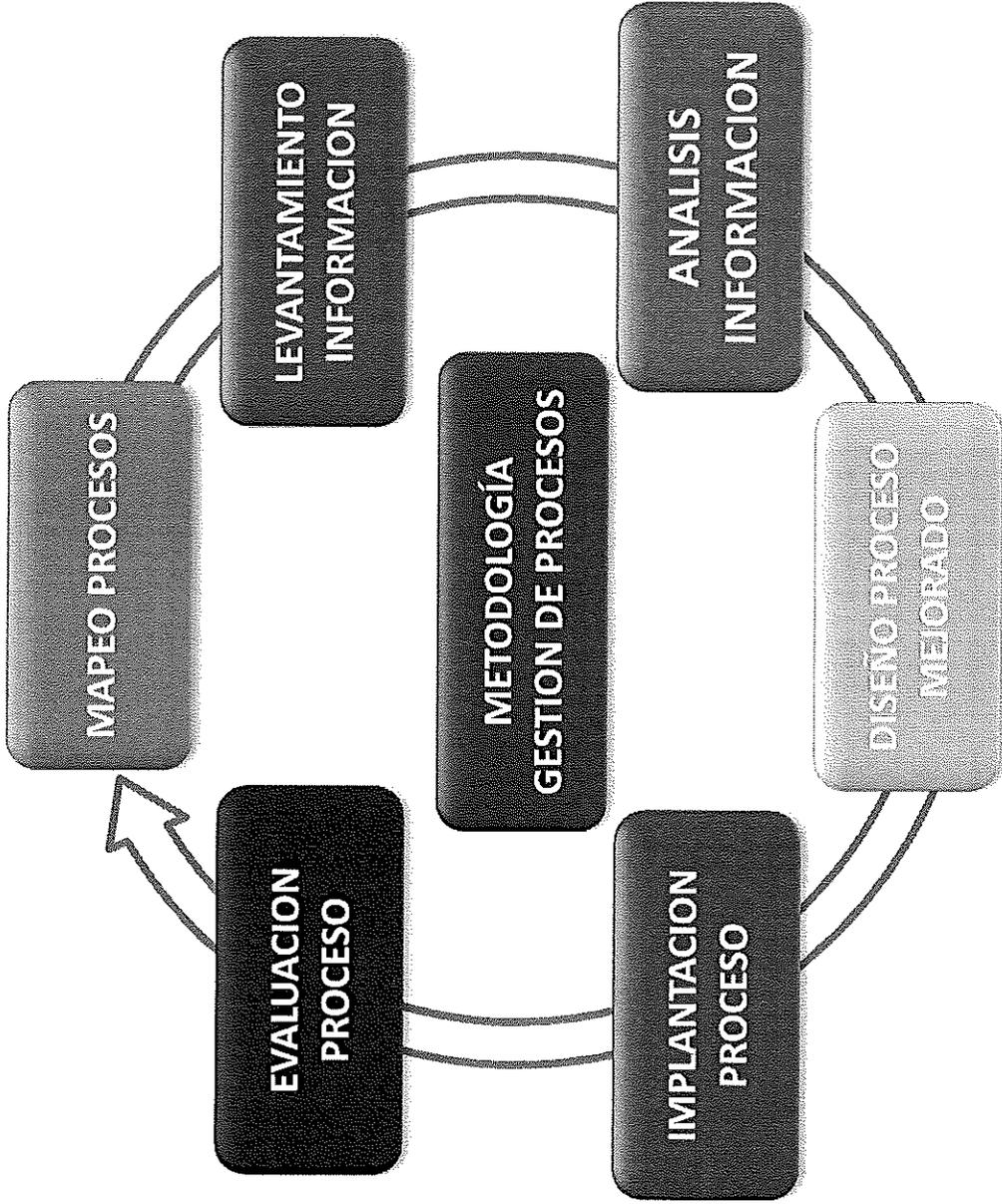
Mauricio Durán Ross
Msc. Mauricio Durán Ross
Jefe División Gestión de Calidad

Diciembre 2017



**CONSTRUIMOS
BIENESTAR**

FASES DE LA METODOLOGÍA



FASE 1: MAPEO PROCESOS

Metodología

1. Es una representación gráfica de los procesos definidos por el Conglomerado.
2. Es la base para la administración de procesos.
3. Identifica todos los macroprocesos de un sistema.
4. Muestra un nivel general, sin detalles usando diagramas de bloque.

FASE 1: MAPEO PROCESOS

Contenido de mapa de procesos

1. El mapa de procesos inicia con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.
2. Clasifica todos los procesos de una organización en los siguientes grupos:
 - a) Procesos Estratégicos
 - b) Procesos de Valor Agregado
 - c) Procesos de Soporte
 - d) Procesos de Control, Evaluación y Mejora
3. El mapa finaliza con la entrega y satisfacción del cliente

Una vez que se tenga el mapeo completo de los procesos, es necesario que se utilice una metodología de priorización de los mismos que permita definir el orden de análisis de procesos y pasar a la siguiente etapa de levantamiento de la información.

FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

Metodología

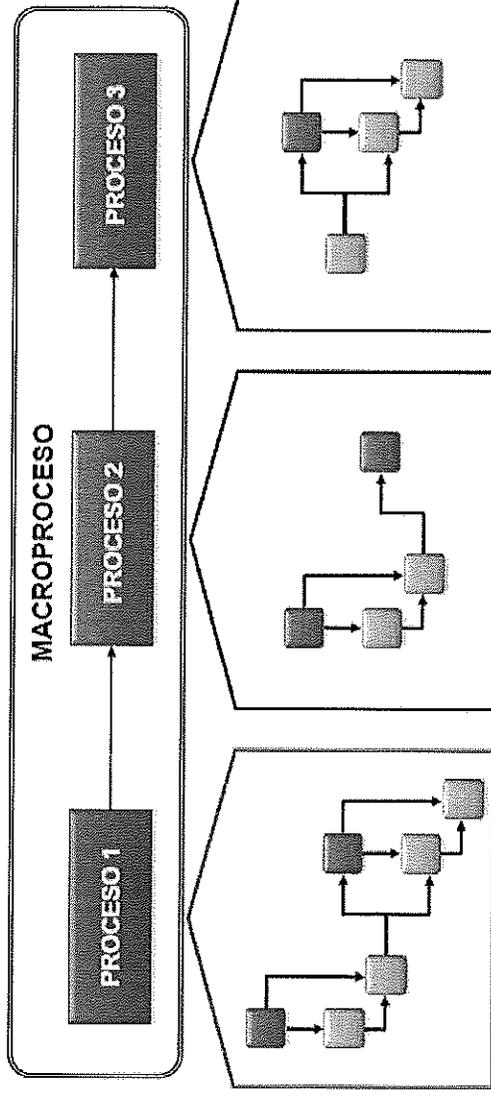
1. Diagramación de procesos a nivel de actividades.
2. Revisión de límites y alcance del proceso.
3. Características del proceso a nivel de actividades.
4. Requerimientos de proveedores y clientes.

FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

PASO 1

DIAGRAMACIÓN A NIVEL DE ACTIVIDADES.

Detallar los procesos a nivel de actividades, usando diagramas de flujo



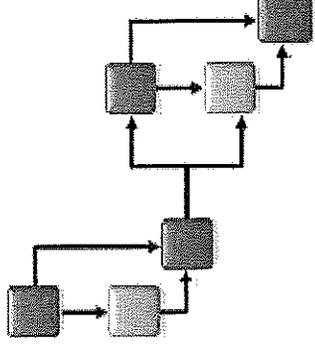
FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

PASO 2

REVISIÓN DE LIMITE Y ALCANCE

Revisar los límites del proceso a fin de:

- Identificar que debe incluirse
- Identificar que no debe incluirse
- Identificar las entradas y las salidas
- Identificar los responsables de actividades
- Homogenizar niveles de detalle



FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACION

PASO 3

CARACTERIZACION DEL PROCESO A NIVEL DE ACTIVIDADES

Matriz de Caracterización es la forma más básica para el levantamiento de información. Contiene los elementos más relevantes de un proceso

PROCESO: APERTURA DE CUENTAS MASIVAS	
6. PROVEEDORES	7. CLIENTES
Entidad Solicitante	Entidad solicitante
Gerencia de Informática	Verificación en base de datos UJF
Oficialia de Cumplimiento	
2. ENTRADAS	3. SALIDAS
Carta de entidad solicitante	Recepción de base de datos de la entidad solicitante
Base de datos enviada por el solicitante	Verificación si los DNI de nuevos clientes no se encuentran en bases de UJF
Base de datos - UJF - RENIEC	Señales de alerta UJF
Base de Datos Única de Clientes	Creación de Clientes en Base de Datos Única de Clientes (BDUC)
Sistema de apertura masiva de cuentas de ahorro	Carga de datos básicos de los nuevos clientes
Base de cuentas generadas	Generación de la cuenta en sistema
	Verificación de inconsistencias
	Elaboración de carta respuesta a entidad solicitante
9. RESPONSABILIDADES	8. INDICADORES
Sección apertura de cuentas	Personal de la sección apertura de cuentas
	Base de Datos Única de Clientes
	Sistema de Apertura masiva de cuentas de ahorro
	Sistema de Administración Masiva de Abonos
	Base de datos - UJF - RENIEC
	Cuentas generadas
	Reporte de rechazos
	Carta a entidad solicitante
	Tiempo de atención de solicitudes
	Cantidad de reprocesos vs. Cantidad de cuentas generadas

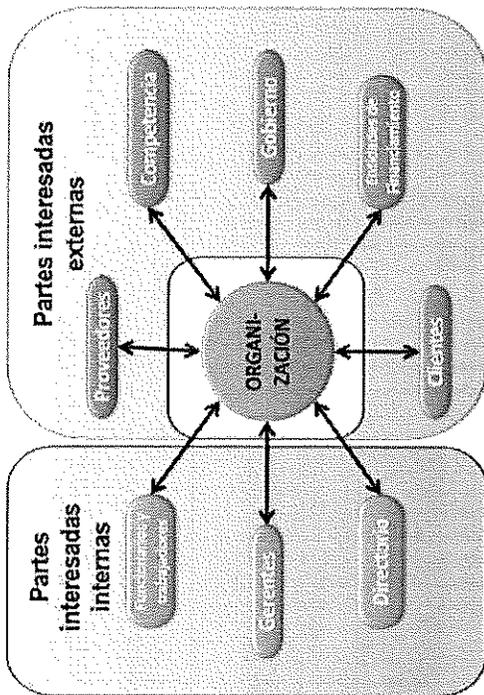
FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

PASO 4

REQUERIMIENTOS DE PROVEEDORES Y CLIENTES

Identificar las necesidades o expectativas de clientes y proveedores de un proceso - stakeholders

Los procesos de una organización pueden tener varios actores o interesados, los denominados stakeholders



PROVEEDOR / CLIENTE	REQUERIMIENTO	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN

LEVANTAMIENTO
INFORMACION

FASE 2: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

PASO 5

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Satisfacción del usuario

Calidad en la gestión

Tiempo de respuesta

Resultado

Recursos

Metodología / conocimiento

Popular
SERVICIOS
FINANCIEROS

Popular
VALORES

Popular
RESERVAS

Popular
FONDOS DE INVERSIÓN

Banco
Popular

FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

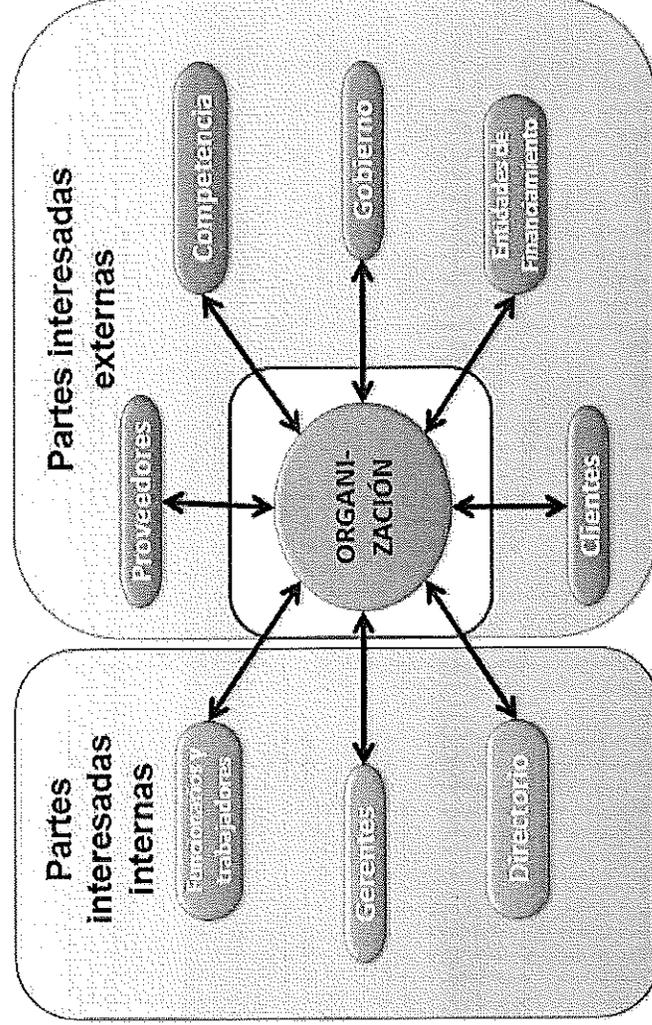
Metodología

1. Análisis de requerimientos y satisfacción de clientes.
2. Análisis de valor agregado por actividad.
3. Certificación análisis de valor agregado.
4. Identificación de oportunidades de mejora.
5. Análisis costo-beneficio de las acciones para el mejoramiento.

FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 1

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN



FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 1

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN

PROCESO:

CLIENTE	REQUERIMIENTO	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	TOTAL
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0

ESCALA DE VALORACIÓN

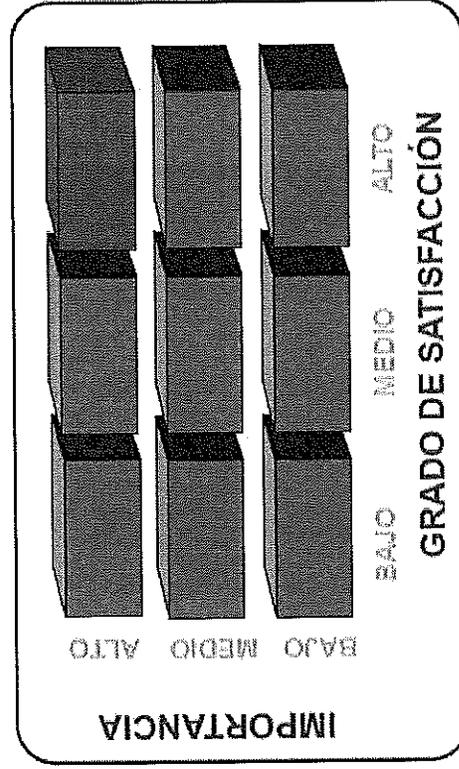
	baja	media	alta
IMPORTANCIA	1	2	3
SATISFACCIÓN	1	2	3

FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 1

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN

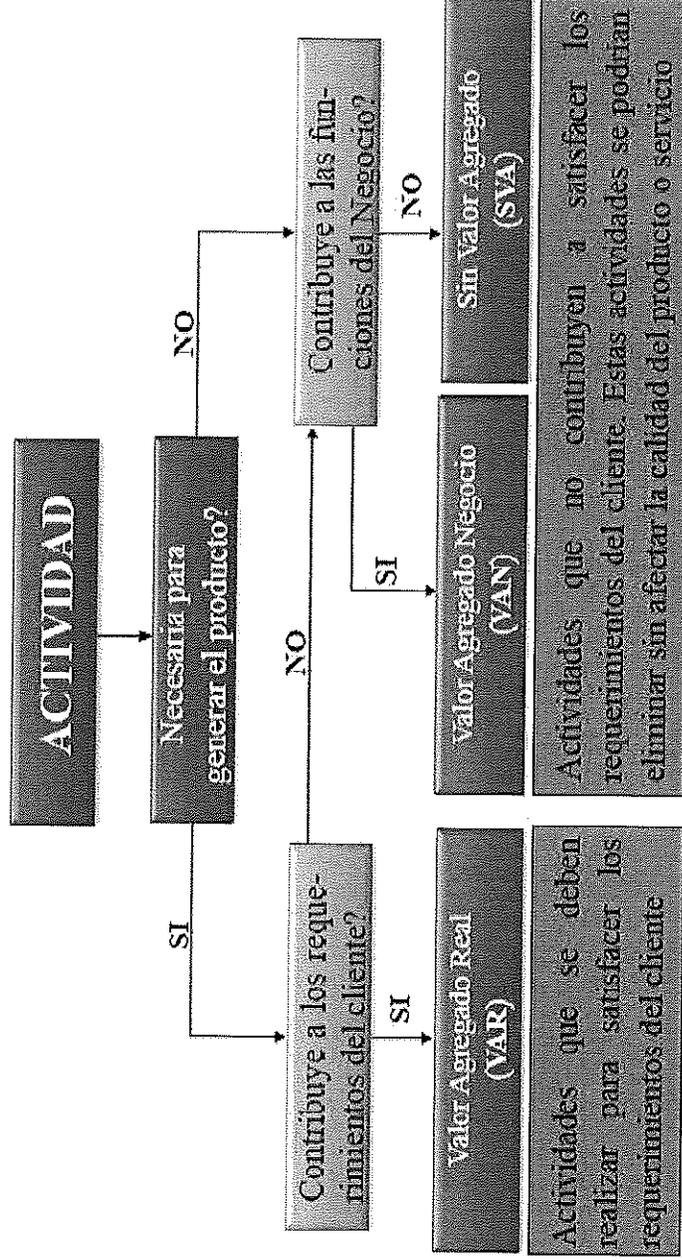
Orienta esfuerzos a mejorar aquellos puntos débiles del proceso y de alta importancia para el cliente



FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 2

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO POR ACTIVIDAD



FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 3

CERTIFICACION ANÁLISIS VALOR AGREGADO

Analiza la causa raíz de las actividades que son:

- Sin Valor Agregado (SVA)
- Valor Agregado Negocio (VAN)

por cada proceso.

MATRIZ DE CERTIFICACION DE VALOR AGREGADO

PROCESO:

DESCRIPCION	TIPO	CAUSA RAÍZ	ACCION

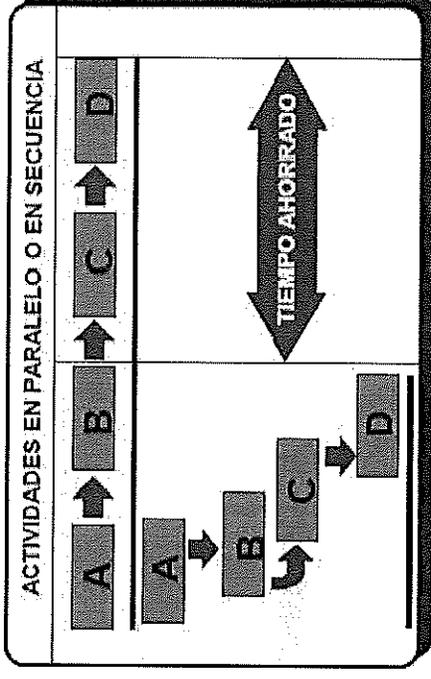
FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 4

IDENTIFICACION OPORTUNIDADES MEJORA

Identificación de oportunidades de optimizar el proceso, con el fin de:

- Eliminación de burocracia
- Eliminación de duplicaciones
- Simplificación y sencillez
- Simultaneidad de actividades
- Posibilidades de Automatización



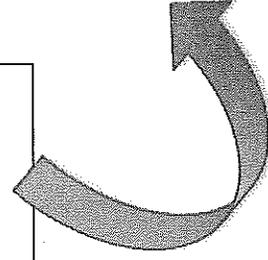
FASE 3: ANÁLISIS INFORMACIÓN

PASO 5

ANÁLISIS COSTO -BENEFICIO

Evaluar el impacto

- En clientes y proveedores
- En la cultura organizacional
- En la tecnología de información



Determinar la factibilidad

- Costo probable
- Beneficios potenciales
- Riesgo

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

Metodología

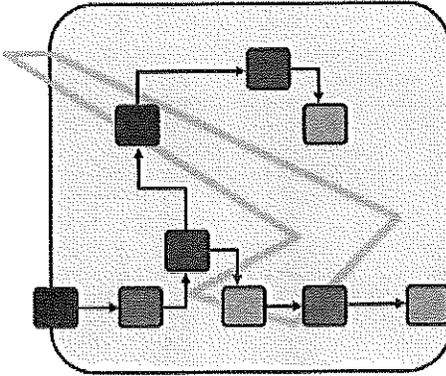
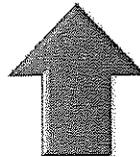
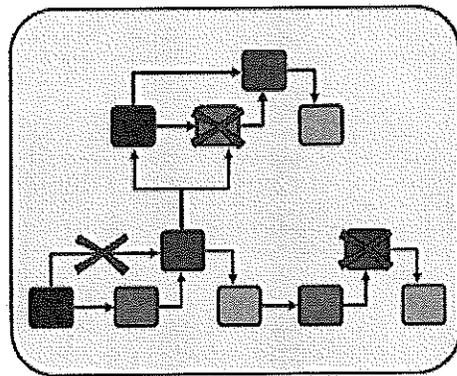
1. Definición de recursos necesarios para el mejoramiento
2. Definición portafolio de mejoras
3. Definición del organigrama estructural
4. Documentación del proceso mejorado

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 1

DIAGRAMACION A NIVEL DE ACTIVIDADES

- Diagramación a nivel de actividades de cada proceso incluyendo las recomendaciones de mejoras definidas en el análisis
- Actualización del portafolio de procesos



FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 2

DEFINICION DETALLADA A NIVEL DE ACTIVIDAD

Permite detallar los pasos de una actividad en un proceso, cuando:

- La actividad ha sido modificada o creada
- El diagrama de flujo no es muy específico
- El detalle es importante para el personal operativo que desconoce como se ejecuta la actividad

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Macroproceso: _____

Proceso: _____

Actividades: _____

Paso 1:.....

Paso 2:.....

Paso 3:.....

Paso n:.....

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 3

DEFINICION INDICADORES DE GESTION

PROCESO / SUBPROCESO

Indicador: _____

Descripción: _____

Frecuencia medición: _____

Procedimiento registro: _____

Fórmula de Cálculo: _____

Valor Estándar: _____

Tolerancia Max-Min: _____

Responsable: _____

- Son medidas que sirven para la evaluación del desempeño del proceso mejorado.
- La base de datos de mejoramiento puede generar indicadores que permitan analizar esta evolución.
- Se establecerán indicadores de acuerdo a la importancia y características del proceso.
- Estos indicadores deben ser actualizados permanentemente.

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 4

DEFINICION FLUJOS DE INFORMACION

PROCESO / SUBPROCESO _____

Flujo: _____

Descripción: _____

Características:

CAMPO	DESCRIPCIÓN

Copias y Destino: _____

Tiempo de archivo: _____

- Deberán detallarse los cambios realizados a formularios antiguos.
- Deberán definirse las características de los formularios nuevos.
- Revisar el origen, destino y usuarios de la información.

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 5

DEFINICION DE RECURSOS NECESARIOS

RECURSOS

HUMANOS

- ADICIONAL
- CAPACITACIÓN
- BENEFICIOS / SALARIOS

TECNOLÓGICOS

- SOFTWARE
- HARDWARE
- COMUNICACIONES

FINANCIEROS

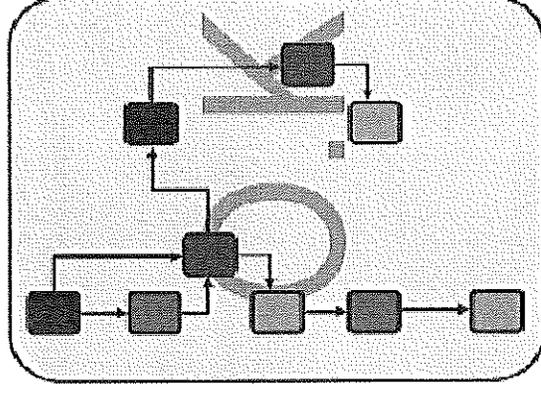
- PRESUPUESTO
- FLUJO DE CAJA
- INVERSIÓN

INFRAESTRUCTURA

- INSTALACIONES
- MAQUINARIA
- EQUIPO

CONOCIMIENTO

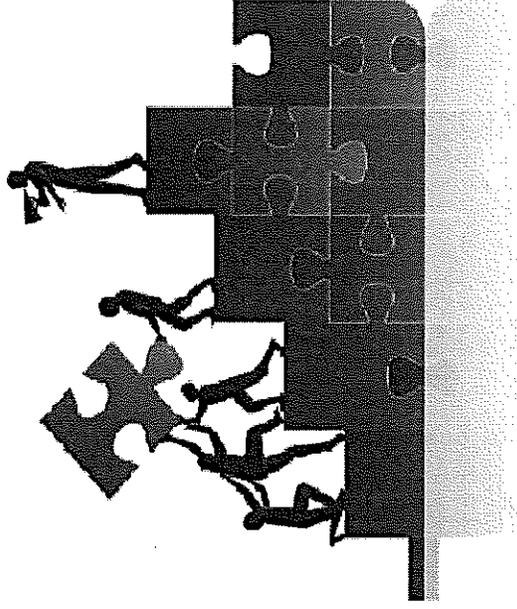
- MÉTODOS
- PROCEDIMIENTOS
- KNOW HOW



FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 6

DEFINICION DE PORTAFOLIO DE MEJORAS



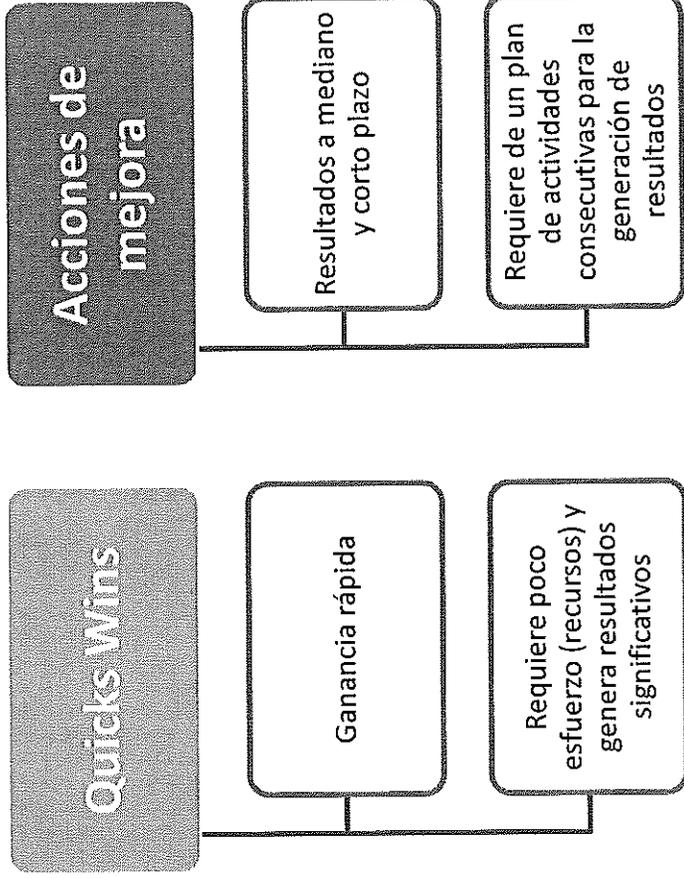
- Priorizar las acciones de mejora a implementarse: automatización y/o mecanización, alianza con proveedores, entrenamiento y capacitación, adecuaciones físicas, etc.
- Planificar la ejecución de estas acciones identificando: responsable, duración, recursos necesarios .

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 6

DEFINICION DE PORTAFOLIO DE MEJORAS

QUICKS WINS VS. ACCIONES DE MEJORA



DISEÑO PROCESO
MEJORADO

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 6

DEFINICION DE PORTAFOLIO DE MEJORAS

PLAN DE MEJORA – Parte 1

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO	
FORNECIENDO PARA PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO	
1	PROCESO: REGISTRO DE PROGRAMACION ACADÉMICA
2	REVLIGADO - AMENAZA: MUCHOS ERRORES
3	CAUSA RAIZ: SISTEMA NO ACTUALIZADO QUE APROXIA MUCHOS ERRORES
4	OBJETIVO DEL PLAN: Actualizar el sistema de programación académica que es ajuste a los nuevos requerimientos de las facultades y de la DGA
5	ÁREA RESPONSABLE: Recursos Humanos
6	ASIGNACIÓN: Nuevo sistema implementado hasta el 26 de febrero de 2016
7	PORCENTAJE DE AVANCE DE ACTIVIDADES: 34%

No.	PROBLEMAS / ACTIVIDADES	PLAZO ESTIMADO		RESPONSABLE	RECURSOS ADICIONALES	CONTROL PORCENTAJE DE AVANCE
		DESDE	HASTA			
1	Definir los requerimientos y alcance del sistema	2014/10/20	2014/10/20	Director de Recursos Humanos	NA	100.00%
2	Identificar en el mercado proveedores potenciales	2014/11/24	2014/11/24	Director de TICS	NA	50.00%
3	Elaborar los términos de referencia para el proceso de compra	2014/11/15	2014/11/20	Director de TICS	NA	50.00%
4	Seleccionar la aprobación del proyecto de compra y sus recursos	2014/11/21	2014/11/25	Director Administrativo	Nuevo modelo de programador académica	0.00%
5	Realizar la compra	2014/11/25	2015/02/05	Compras	NA	0.00%
6	Instalar el sistema y ejecutar pruebas	2015/01/16	2015/01/20	Proveedor / TICS	Nuevos equipos	0.00%
7	Capacitar al personal involucrado	2015/01/21	2015/01/22	Proveedor / TICS	NA	0.00%

Popular
VALORES

Popular
PENSIONES

Popular
FONDOS DE INVERSION



FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 6

DEFINICION DE PORTAFOLIO DE MEJORAS PLAN DE MEJORA – Parte 2

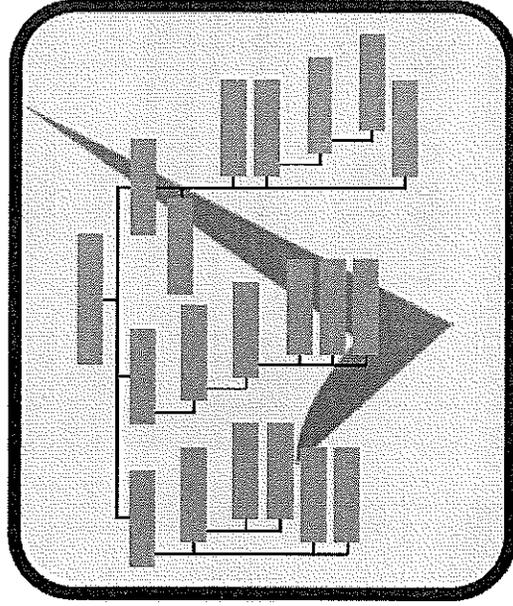
INDICADOR DEL PLAN			
NOMBRE DEL INDICADOR	Nuevo sistema implementado hasta el 25 de febrero de 2025		
DESCRIPCIÓN	Mide la oportunidad en la implementación del nuevo sistema de programación académica		
FÓRMULA DE CÁLCULO	[Fecha de implementación real / Fecha de implementación programada] * 100		
PLANTA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE DEL RECURSO	FECHA DE LA META	RESPONSABLE DEL RESULTADO
Reporte de compra Reporte de capacitación Acta entrega	Director TICs	Al final del proyecto	Director Administrativo Director de Recursos Humanos

PRESUPUESTO			
Tipo	Nombre del Recurso	Unidades	Costo Total
Sistemas	Nuevo módulo de programación académica	1	300,000.00 \$
Equipos	Nuevos equipos	6	7,200.00 \$
			\$ -
			\$ -
			\$ -
TOTAL			307,200.00 \$

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 7

DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

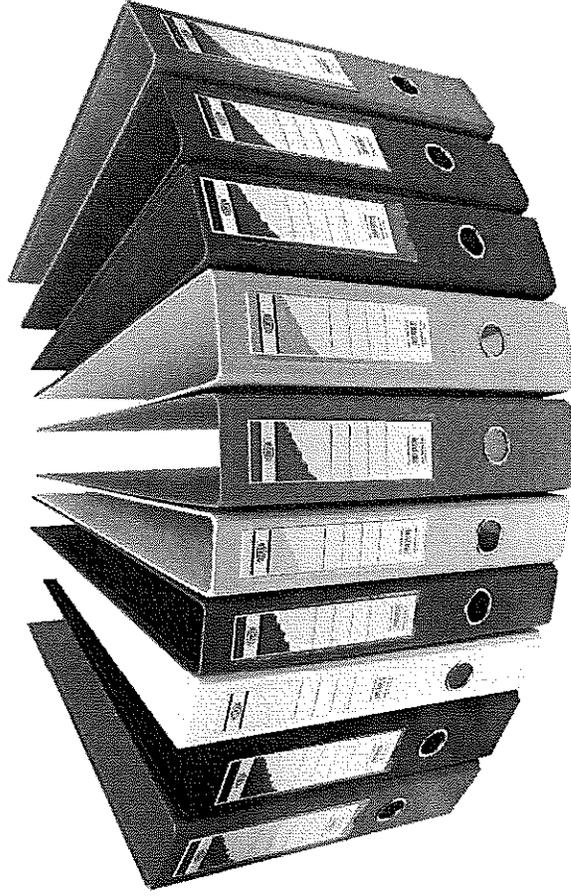


- Definir o actualizar una propuesta de estructura orgánica y funcional orientada a procesos

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 8

DOCUMENTACION DE SOPORTE

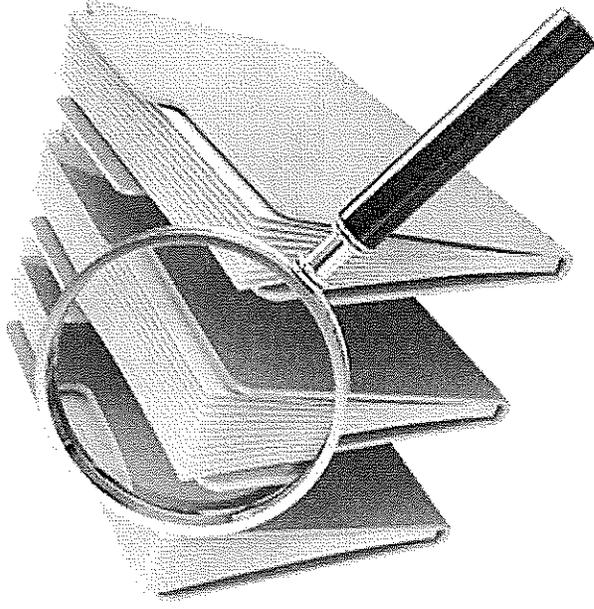


- Como resultado del mejoramiento se debe definir, formalizar y difundir la documentación del proceso mejorado.
- Esta documentación será la base para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos.
- Los estándares de documentación serán definidos por el Conglomerado Financiero.

FASE 4: DISEÑO PROCESO MEJORADO

PASO 8

DOCUMENTACION DE SOPORTE



CONTENIDO DE UN PROCESO

- Propósito
- Alcance
- Líder de proceso
- Definiciones
- Políticas
- Indicadores
- Documentos referenciados
- Diagrama de flujo del proceso

FASE 5: IMPLANTACION PROCESO

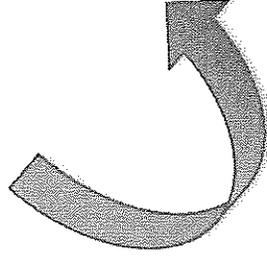
Metodología

1. Planificación de la implantación del proceso mejorado.
2. Ejecución y seguimiento de la implantación del proceso mejorado.
3. Implantación de:
 - Manual estructural y funcional
 - Documentación del proceso (procedimientos y formularios)

FASE 5: IMPLANTACION PROCESO

Plan de Operaciones

- Programa (duración y participantes)
- Cambios en equipos e instalaciones
- Requerimientos: tecnología de Información, entre otros



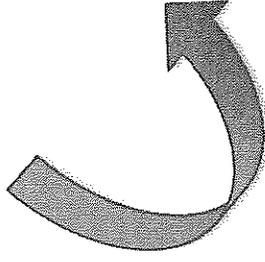
Plan alistamiento organizacional

- Plan de capacitación
- Plan de comunicaciones
- Equipo para implantación plan

FASE 5: IMPLANTACION PROCESO

Ejecución

- Fecha de vigencia del proceso.
- Difusion y capacitación del proceso a responsables, clientes y proveedores.
- Generación de registros de cumplimiento.

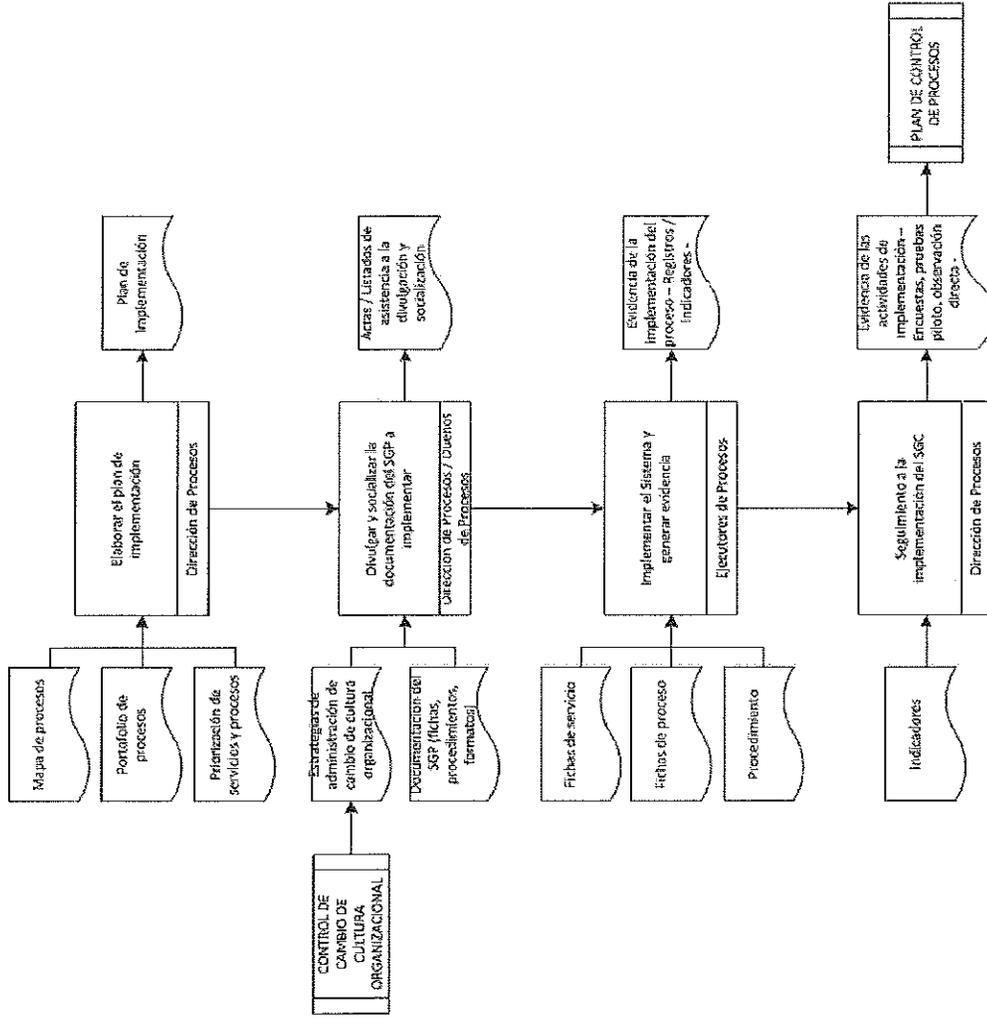


Seguimiento

- Control de cumplimiento por líder de proceso.
- Auditorías de cumplimiento.
- Ejecución de acciones correctivas y preventivas.

IMPLANTACION PROCESO

FASE 5: IMPLANTACION PROCESO



FASE 6: EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS

Metodología

1. Verificación de existencia de controles que minimicen riesgos.
2. Evaluación de desempeño de procesos por medio de indicadores.
3. Verificación de cumplimiento de procesos.

EVALUACION PROCESO

FASE 6: EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS

Mejoramiento Continuo

Evaluar cumplimiento de procedimientos

Evaluar desempeño de procesos por
indicadores

Evaluar nivel de minimización de riesgos

Populart
INSTRUMENTOS
DE SERVICIO

Populart
VALORES

Populart
RESERVAS

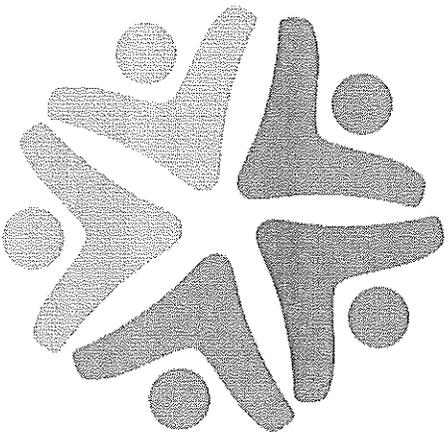
Populart
FONDOS DE INVERSION

Banco
Populart

FASE 6: EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS

Planificación del control del SGP

PLAN DE CONTROL DE PROCESOS				
Actividades	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Avance
Establecer periodos de evaluación y convocar a reuniones de evaluación con los responsables de los macro procesos	Responsable de Procesos			
Analizar los indicadores de cumplimiento de los procesos institucionales	Responsable de Procesos			
Elaborar informes de cumplimiento de las metas de los indicadores de los procesos	Responsable de Procesos			
Evaluar el avance y cumplimiento de los procesos con la información recopilada	Responsable de Procesos			
Realizar inspecciones programadas de procesos	Responsable de Procesos / Dueño de proceso			
Responsable (nombre y firma):				
Aprobación (nombre y firma):				



CONSTRUIMOS BIENESTAR

Popular
FONDOS PARA
EMPEÑOS

Popular
VALORES

Popular
PENSIONES

Popular
FONDOS DE INVERSIÓN

Banco
Popular

