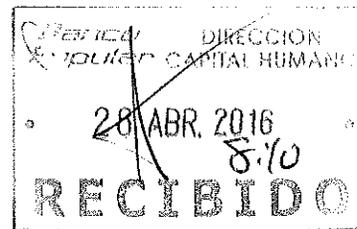


COPIA



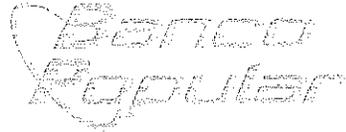
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: **SELENIA BARRIOS LEITON**
Dependencia: **PROYECTO MODELO DE GESTION PARA LA
COMPETITIVIDAD**
Periodo de Gestión: **01-12-2013 al 15-04-2016**
Fecha: **20/04/2016**

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

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





INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

1. Presentación.....	2
2. Resultados de la gestión	2
2.1. Labor Sustantiva Institucional.....	5
3. Cambios en el entorno.....	6
4. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo y acciones sobre el control interno	7
5. Principales Logros y Proyectos más Relevantes	8
6. Administración de Recursos Financieros.....	18
7. Sugerencias	18
8. Observaciones.....	22
9. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	22
10. Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	23
11. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	23
11.1. Recomendaciones que dan origen al Modelo de Competitividad	23
11.2. Recomendaciones pendientes de atender durante la ejecución del Proyecto	24





INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Presentación

El Modelo de Competitividad es aprobado por Junta Directiva Nacional en junio 2012 mediante el acuerdo JDN-4976-Acd-303-Art-5, el mismo se consolida como Proyecto Estratégico el 01 de diciembre del 2013, por medio de la sesión N°30 del Comité Gerencial Ejecutivo, en la que se delega el rol de Patrocinador en el señor Giovanni Méndez en su condición de Director General Corporativo y la señora Selenia Barrios como Directora del Proyecto. El rol de patrocinador del señor Méndez concluye el 31 de diciembre 2015 y en su lugar el señor Gerente General Corporativo asume desde esa fecha hasta el cierre del Proyecto.

Durante su periodo de ejecución, se rindieron informes permanentes tanto mensuales como trimestrales, elevados según el periodo a la Oficina Corporativa de Proyectos, la Gerencia General Corporativa y Junta Directiva Nacional. En esa misma etapa de ejecución, se dieron eventos que propiciaron suspensiones temporales y sus consecuentes ajustes en la fecha de finalización, siendo uno de los más recientes los que se suscitaron en los meses de enero a agosto 2015, generando que este Proyecto se reportara en estado de re- planificación; no obstante, al cierre del tercer trimestre 2015 y con la intención de disponer de un instrumento de control de avance de la gestión del proyecto, se elaboró la solicitud de cambio n.1, la cual justificaba la confección de un nuevo cronograma que incluyera los alcances del Modelo de Competitividad modificados conforme el efecto de distintos acuerdos de Junta Directiva Nacional.

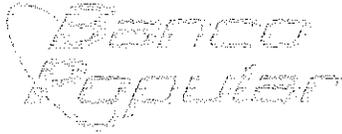
El Modelo de Competitividad cumple cabalmente con la rigurosidad metodológica que está vigente en el Banco y en ese sentido se mantienen controles mensuales sobre costos, riesgos, cronograma, se elaboran informes de rendición de cuentas y al finalizar la gestión se confecciona el acta de cierre y su correspondiente informe, entre otros elementos.

Seguidamente se abordarán los beneficios del Proyecto y las mejoras potenciales como parte de la optimización que corresponde a cada dueño de producto; a su vez se expone el estado actual de recomendaciones, observaciones u otros del ente contralor, supervisiones externas o internas.

2. Resultados de la gestión

El Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad, mantuvo un estricto apego a la rigurosidad metodológica vigente para el Banco y que está descrita en la "Metodología para la





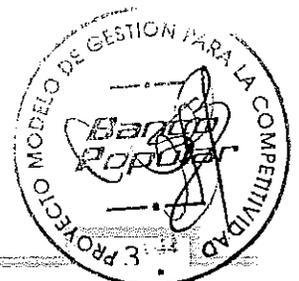
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular”, haciendo uso de las mejoras prácticas en materia de Administración de Proyectos.

Dentro de la documentación utilizada durante la gestión del Proyecto se encuentra la siguiente, misma que además forma parte del “Plan de Calidad” constituido para el proyecto, es de interés de este informe:

- Presentación de Iniciativa y Estudio de Factibilidad/Visión y Alcance (Informe Ejecutivo Modelo de Competitividad JDN-4976-Acd-303-Art-5, del 26 de Junio del 2012.
- Controles de Audiencia
- Minutas de Reunión
- Seguimiento de Acuerdos
- Solicitud y Registro de cambios en proyectos
- Matriz de Roles y Responsabilidades
- Informes mensuales y trimestrales de avance para proyecto
- Plan de ejecución del Proyecto
 - ✓ Plan de Comunicación
 - ✓ Plan de Administración de Riesgos
 - ✓ Plan de Capacitación
 - ✓ Plan de Gestión de Calidad
 - ✓ Plan de Pruebas
- Cronograma
- Matriz de control de riesgos del Proyecto
- Curvas de avance Proyecto
- Curvas de costos Proyecto
- Matriz Control de Costos-Presupuesto
- Informe de entregables
- Matriz de Comunicación

Se concluye el Proyecto Modelo Gestión para la Competitividad, logrando el cumplimiento del 100% del cronograma establecido según la solicitud de cambio N° 1-2016, la cual establece fecha de cierre el 15 de abril del 2016, estableciendo a su vez la conclusión de los siguientes entregables:





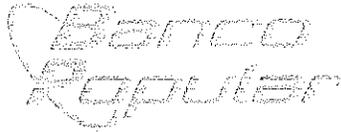
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Alcances del Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad

(Ajustado con la solicitud de cambio N°1-2016)

Dirección Soporte al Negocio <ul style="list-style-type: none">• Asume la gestión de los procesos de soporte, cumplimiento y logísticos que demandan las Oficinas Comerciales. <p>Creación</p>	Sistemas Control de Negocios y Atención al Cliente <ul style="list-style-type: none">• Herramientas distintas, para generar valor al cliente en los trámites para obtener los créditos. <p>Creación</p>	Dirección Centros de Atención al Cliente <ul style="list-style-type: none">• Concentra las actividades de carácter operativo, de cumplimiento y de control interno de las Oficinas Comerciales. <p>Creación</p>	Dirección Operaciones <ul style="list-style-type: none">• Concentra actividades operativas actuales como cajeros automáticos, Bóveda y Custodia, Servicios Internacional, Fideicomisos y otros servicios al negocio (patronos, marchamos, impuestos y otros) <p>Adscripción funcional</p>
Dirección Gestión Operativa <ul style="list-style-type: none">• Se produce un cambio de adscripción funcional y se incluye la estrategia de centralización operativa de los procesos de cobro, abstrayendo a las Oficinas Comerciales de esa labor. <p>Centralización de procesos y adscripción funcional</p>	Dirección de Canales <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar e implementar estrategias que permitan potenciar los canales actuales y diversificar en los canales de servicio del Conglomerado. <p>Creación</p>	Dirección Canales Electrónicos <ul style="list-style-type: none">• Operacionalización de las estrategias comerciales para el cliente por medios electrónicos. <p>Transformación</p>	Dirección Canales Alternos <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y potenciar las estrategias de negocios enfocadas a por medios alternos <p>Creación</p>
Comité de Control de Crédito (Dirección de SN) <ul style="list-style-type: none">• Diseñan, implementan y brindan seguimiento a la ejecución de las estrategias de negocios, planes comerciales y planes operativos. Controlan por los resultados de la estrategia. <p>Creación</p>	Creación de Planes de Divisiones Regionales <ul style="list-style-type: none">• Implementación de la estrategia comercial y la supervisión de la gestión de ventas y servicio en los canales tradicionales en el territorio nacional. <p>Creación</p>	Dirección Banca Institucional <ul style="list-style-type: none">• Estrategia de atención de este segmento mediante el uso de fuerzas de venta carterizadas. <p>Transformación</p>	Centro de Soporte Logístico <ul style="list-style-type: none">• Único canal de contacto para tramitar requerimientos de las oficinas comerciales hacia las áreas proveedoras y de soporte. <p>Creación</p>
Expediente Digital (EX) <ul style="list-style-type: none">• Permitirá el mantenimiento, consulta y custodia de expedientes digitales para: Política Conozca a su Cliente, Gestiones de Clientes y Usuarios, productos de captación. <p>Creación</p>	Atención al Cliente y Usuarios <ul style="list-style-type: none">• Atender los requerimientos de los clientes en cuanto a quejas, reclamos, inconformidades, felicitaciones o sugerencias, por medio de procesos automatizados y expediente digital. <p>Creación</p>	Dirección Centros de Procesamiento Nacional <ul style="list-style-type: none">• Atender de forma centralizada las actividades de procesamiento y control del otorgamiento de crédito. <p>Creación</p>	Procesos Automatizados Vinculación y Actualización de Clientes <ul style="list-style-type: none">• Permite la vinculación del cliente y la generación del expediente único. <p>Creación</p>





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Área Automatización de Gestión de Alertas

- Permita atención centralizada de alertas de monitoreo producidas por el Modelo de Riesgo y el Formulario Conozca a su Cliente. (ley 8204)

Modelo de Archivo

- Archivo documental centralizado
- Archivo documental electrónico

• ATENCIÓN PARCIAL

Creación



Creación



En las imágenes anteriores, se incluye un ícono que pretende demostrar su estado al cierre del proyecto, que para lograr una mejor lectura se indica:

ICONO	DESCRIPCION
	Se refiere a actividades que fueron concluidas en un 100%.
	Se refiere a actividades que se encuentran en proceso de ejecución y que la conclusión de las mismas debe concretarse previo al cierre del Proyecto.
	Se refiere a entregables que producto de los antecedentes descritos no podrán ser concluidos en esta etapa, bajo esa condición y de mantenerse el interés institucional sobre la automatización de procesos, los mismos deberán incluirse en nuevas iniciativas pero que ya serán fuera del ámbito competencial de este Proyecto.
	Incluye elementos sobre los que se logró una atención parcial y que la conclusión de su desarrollo se ve impactada por la no continuidad de los contratos que permitían la automatización de los procesos.

2.1. Labor Sustantiva Institucional

Tal como se establece en el documento base del Modelo de Competitividad, el nuevo modelo de gestión, debería orientarse hacia la optimización integral de los procesos, eficiencia operativa de las oficinas comerciales y con ello alcanzar una mayor disponibilidad de recursos para la mejora sustancial en la gestión comercial.

Por medio del Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad, se logró concretar:

- ✓ Creación Dirección de Soporte al Negocio
- ✓ Creación División Centro de Servicios de Soporte
- ✓ Creación Área Centros de Servicios de Soporte Regional





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- ✓ Creación División de Operaciones
- ✓ Traslado funcional División Gestión Cobratoria
 - Formalización Área Gestión Cobro a Patronos.
 - Formalización Área Cobro Administrativo.
 - Formalización Área Cobro Judicial. Centralización primera etapa gestores de cobro.
 - Área Recuperación de Incobrables
- ✓ Creación y puesta en producción del Sistema Control de Asignación de Peritos
- ✓ Creación y puesta en producción del Sistema Control de Asignación de Notarios
- ✓ Creación Dirección Canales
- ✓ Creación División Canales Alternos
- ✓ Transformación División Canales Electrónicos
- ✓ Creación Gestores Comerciales de las Bancas
- ✓ Creación y separación Divisiones Regionales
- ✓ Formalización División Banca Institucional
- ✓ Creación Centro de Soporte Logístico
- ✓ Creación y puesta en producción Expediente Digital (Record Keeper)
- ✓ Creación y puesta en producción Proceso Automatizado Gestiones de Clientes y Usuarios
- ✓ Centralización actividades contables

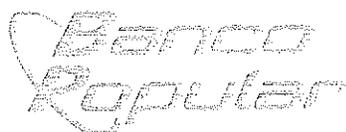
Pese a que durante la ejecución del Proyecto se afrontaron diversas situaciones que hicieron nulo todo intento por consolidar las acciones que resultaban necesarias para el cabal cumplimiento de los objetivos que se trazaron en un inicio, es relevante incorporar para fines de este informe, de manera complementaria los productos que el Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad no concluyó por las razones fuera de su control, que surgen a partir del análisis, conclusiones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna, así como acuerdos de Junta Directiva Nacional, para el contrato por medio del cual el Proyecto obtenía los insumos para lograr la automatización de procesos, que si bien es cierto dichos contratos no eran fiscalizados ni supervisados por el Proyecto, sí se impactó su accionar al no disponer del insumo básico para la automatización de los siguientes procesos:

- ✓ Proceso Automatizado Otorgamiento de Crédito
- ✓ Proceso Automatizado Vinculación y Actualización
- ✓ Proceso Automatizado Atención de Alertas de Monitoreo

3. Cambios en el entorno

Como se indica en apartados anteriores, durante la etapa de ejecución del Proyecto, se dieron eventos que propiciaron suspensiones temporales y sus consecuentes ajustes en la fecha de finalización, siendo uno de los más recientes los que se suscitaron en los meses de enero a agosto 2015, generando que el Proyecto se reportara en estado de re- planificación; no





INFORME FINAL DE GESTIÓN

obstante, al cierre del tercer trimestre del 2015 y con la intención de disponer de un instrumento de control de avance de la gestión del proyecto, se elaboró la solicitud de cambio n.1, la cual justificaba la confección de un nuevo cronograma que incluyera los alcances del Modelo de Competitividad modificados conforme el efecto de distintos acuerdos de Junta Directiva Nacional. Ese cronograma fue ajustado con la solicitud de cambio 01-2016, por medio de la cual se define fecha de cierre del Proyecto para el 15 de abril del 2016.

Seguidamente se resumen los acuerdos de Junta Directiva mencionados que generaron un cambio en el entorno para el desarrollo del Proyecto:

AÑO	FECHA	ACUERDO JDN
2014	04 de marzo del 2014	JDN-5149-Acd-091-Art-4
2014	23 de mayo del 2014	JDN-5172-Acd-223-Art-3
2014	17 de julio del 2014	JDN-5191-Acd-335-Art-5
2014	21 de agosto del 2014	JDN-5202-Acd-410-Art-5
2014	04 de noviembre del 2014	JDN-5224-Acd-580-Art-3
2014	28 de noviembre del 2014	JDN-5232-Acd-648-Art-3
2014	28 de noviembre del 2014	JDN-5232-Acd-653-Art-9
2014	03 de diciembre del 2014	JDN-5234-Acd-658-Art-8
2015	22 de enero del 2015	JDN-5243-Acd-029-Art-6
2015	21 de enero del 2015	JDN-5244-Acd-032-Art-6
2015	30 de enero del 2015	JDN-5248-Acd-053-Art-3
2015	27 de marzo del 2015	JDN-5264-Acd-203-Art-8
2015	08 de mayo del 2015	JDN-5274-Acd-283-Art-9
2015	04 de junio del 2015	JDN-5282-Acd-356-Art-6
2015	29 de julio del 2015	JDN-5296-Acd-470-Art-4
2015	27 de agosto del 2015	JDN-5305-Acd-537-Art-2
2015	17 de setiembre de 2015	JDN-5309-Acd-575-Art-4
2015	22 de septiembre de 2015	JDN-5310-Acd-579-Art-4
2015	12 de noviembre de 2015	JDN-5325-Acd-701-Art-18
2015	17 de noviembre de 2015	JDN-5326-Acd-705-Art-5
2015	19 de noviembre de 2015	JDN-5327-Acd-707-Art-4

4. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo y acciones sobre el control interno

Por la condición específica de tratarse de un Proyecto Estratégico, existe una serie de documentación y actividades que debe atenderse como parte de la Metodología de Proyectos y





INFORME FINAL DE GESTIÓN

su rigurosidad.

En ese sentido, el Proyecto cumplió cabalmente con dichas acciones y documentó ampliamente su gestión controlando tanto las actividades como los efectos de las mismas.

5. Principales Logros y Proyectos más Relevantes

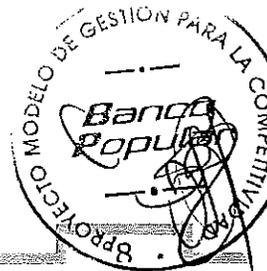
Al dar por finalizado el Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad, se determinan los siguientes beneficios:

a. Creación de la Dirección de Soporte al Negocio

- Establecimiento de indicadores claves de desempeño que propicien una mejora continua de los estándares de servicio, en función de los servicios brindados a las diferentes áreas usuarias, es una actividad controlada y dirigida por el titular de dicha Dirección.
- La Dirección Soporte al Negocio logra la sinergia entre los niveles de servicios pactados, las áreas de soporte y las áreas de negocio, al realizar un proceso de negociación de los niveles de servicio entre las áreas que lo brindan y las que lo reciben.

b. Creación División Centro de Servicios de Soporte

- Agilidad en la gestión normativa, administrativa y de control a través del desarrollo de estrategias que permiten atender y mejorar los estándares de servicio definidos para las actividades de soporte que brindan sus áreas adscritas a las oficinas comerciales.
- Mitigación de los riesgos al identificar las oportunidades de mejora, a través del seguimiento a las políticas y procesos que norman las diferentes actividades que realiza la División y sus áreas adscritas, y de esa manera contribuir a la estrategia de excelencia en el servicio al cliente en las oficinas comerciales.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

c. Creación Área Centro de Servicios de Soporte Regional

Unidad Administrativa:

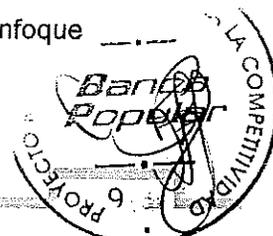
- Disminución en el tiempo que utiliza el personal de las oficinas comerciales en temas relacionados con el PAO y pagos en SIPRE, retomando el enfoque de las plataformas de servicio de cara al cliente y en concordancia con la estrategia de Alto Valor Percibido.
- Estandarización del trámite para el cobro del Tiempo Extraordinario, a partir de la simplificación en el proceso de confección de los documentos por oficina comercial.
- Implementación de medidas de control que contribuyen a un uso adecuado de las partidas presupuestarias en las Oficinas Comerciales.

Unidad Control Interno:

- Especialización de un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la realización de evaluaciones en materia de control interno.
- Estandarización de los formatos, herramientas y metodología para la evaluación de control interno.
- Acompañamiento y ejecución de sesiones de capacitación orientada al personal de las diferentes oficinas comerciales.
- Evaluaciones constantes e integrales para la totalidad de oficinas comerciales del Banco.
- Incorporación de los Centros Empresariales dentro de la dinámica de capacitación, evaluación y acompañamiento en temas de control interno.
- Orientación hacia una cultura de control.
- Calendarización que garantice la realización de mínimo 1 evaluación por cuatrimestre por oficina comercial, propiciando un adecuado plan de evaluación y seguimiento.

Unidad Soporte a la Ley 8204:

- Descongestionamiento de las instalaciones de las oficinas comerciales, ante los procesos masivos de actualización de la PCSC.
- Se disminuye la utilización de personal de las plataformas de servicio, para llevar a cabo procesos de localización de clientes respecto al cumplimiento de la ley 8204.
- Gestión y seguimiento oportuno de las autorizaciones requeridas por parte de las autoridades superiores del Banco, para el trámite de clientes PEPS y Riesgo Alto.
- Actualización de la Guía para la aplicación de la PCSC, incorporando un enfoque sencillo e integral que garantice el cumplimiento de la Ley 8204.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Conformación de un equipo de trabajo especializado y dedicado exclusivamente a la atención y seguimiento del proceso de actualización de la PCSC.

Adicionalmente, se incluye en este apartado un extracto textual del Informe "Análisis de tareas y cargas de trabajo del Área Centro de Servicios de Soporte Regional y personal administrativo de las Divisiones Regionales" (DGCA-111-2016), mismo que fue elaborado por la División Gestión de Calidad a solicitud del Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad, a fin de dar atención a la recomendación de la Auditoría Interna N°14 del informe AIRI-05-2015 (oficio SUBA-29-2015), asignada formalmente a la Dirección General Corporativa, siendo que en dicho informe también se manifiestan beneficios de la implementación del Modelo de Competitividad específicamente para el Centro de Servicios de Soporte Regional:

"Situación Propuesta Unidad de Control Interno (pag. 13)

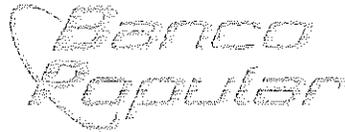
Tomando como referencia el análisis de la situación actual de la Unidad, se evidencia que la centralización de los Encargados de Control Interno ha presentado algunas mejoras tales como:

- *Confiablez en los resultados obtenidos cuando se aplica el cuestionario "Autoevaluación de Riesgo Operativo (SERO) - Control Interno" en las Oficinas Comerciales al realizar las evaluaciones con personal externo a dichas dependencias, las cuales son depuradas, analizadas y remitidas a la UTEG de forma anual.*
- *Estandarización de controles a nivel nacional, al emanar lineamientos desde una dependencia externa, asimismo durante las visitas se capacita y se concientiza al personal de las Oficinas Comerciales sobre temas específicos así como el uso de las herramientas que se dispongan.*
- *Implementación de mejores prácticas, cuando se detectan desarrollos que se pueden incorporar en las Oficinas Comerciales, las cuales se plantean durante las reuniones mensuales que realizan los ECI con el fin que se valore su incorporación de forma general.*

Situación Propuesta Unidad de Soporte a la Ley 8204 (página 3)

Es importante resaltar en este apartado, que el traslado de las actividades relacionadas con la actualización de la información requerida de la Política Conozca a su Cliente permitió generar mejoras en cuanto a la extracción de temas operativos de las Oficinas Comerciales, tales como:





INFORME FINAL DE GESTIÓN

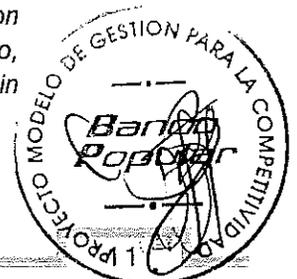
- Actualización de los clientes de riesgo bajo mediante corridas automáticas de forma centralizada y controlado por una dependencia.
- Actualización de documentos con personal especializado, lo que permitió mitigar la incidencia de errores en la información requerida.
- Disminución del trabajo administrativo de las Oficinas Comerciales ya que esta actividad se realiza en atención a la Ley 8204 y es revisada periódicamente por la SUGEF.

Unidad Administrativa del CSSR (Página 49)

Pagos

Con relación a la incorporación del Centro de Soporte Logístico como parte del soporte en la gestión de los pagos de la dependencia competente aún no es posible su cuantificación debido a que están en proceso de implementación y debe estabilizarse la curva de aprendizaje del personal, en cuanto a los cambios en el proceso para realizar los trámites, sin embargo se visualizan los siguientes beneficios:

- Disminución o eliminación de llamadas para la atención de consultas, producto de la implementación de la gestión de los trámites mediante el CSL, ya que las mismas se pueden revisar por parte de los interesados directos en el portal sin necesidad de realizar llamadas, misma situación que puede impactar de igual forma en los correos de consultas.
- Los tiempos de atención van a ser controlados por el CSL (con base en los tiempos establecidos por la dependencia encargada de realizar los pagos), ya que a la fecha la estadística no se lleva.
- La revisión previa de los formularios adjuntos en los correos a realizar en el CSL implica una posible disminución en los correos que se devuelven para solicitar ajustes, que a la fecha representan un 28,5% del total de devoluciones por inconsistencias.
- La validación de documentos ya pagados, debería filtrarse previo por medio del CSL y eliminar esta actividad en la gestión de pagos para hacer más fácil el proceso.
- En el caso de las actividades relacionadas con la gestión de documentos de los pagos tramitados, debido al alto volumen de papelería requerida, con la incorporación del CSL no sería necesarias las siguientes actividades:
 - Clasificar la documentación recibida e ingresar en el control (incluye sellar con fecha de recibido y entregar a las personas responsables).
 - Revisar que los documentos recibidos contengan firmas y sellos. Además con relación a las consultas de pago previas en SIPRE, Notas de Crédito y Débito, con la incorporación de las Gestiones en CSL no sería ya necesario, sin embargo al no estar implementado no se puede validar el cambio."





INFORME FINAL DE GESTIÓN

d. División de Operaciones

- A partir de los cambios de adscripción funcional, se logra la transformación de los roles y responsabilidades de esta División, permitiendo el agrupamiento de las actividades según su naturaleza.
- Se potencia la agilidad en la tramitología, al contar con una División donde se centralizan las actividades que ameritan una atención directa y oportuna, enfocada en la estrategia institucional de Alto Valor percibido.

e. División Gestión Cobratoria

- Se potencia y mejora la competitividad de las Oficinas Comerciales al eliminar la carga operativa relacionada con la gestión de cobro judicial de los procesos monitorios, mismos que representan alrededor de un 97% de los procesos judiciales que se llevan.
- Se genera mayor eficiencia en la gestión de demandas judiciales al lograr una disminución considerable en los tiempos de confección, revisión y presentación de las mismas, a través de un modelo de cobro automatizado, estandarizado y tecnificado, basado en gestiones masivas.
- Mayor control y monitoreo de los procesos judiciales, debido a la concentración de los actores en un área común y a la especialización y conocimiento de los mismos; disminuyendo el riesgo de abandono o desatención de los procesos judiciales, mediante un estricto seguimiento y asesoría continua.
- Tramitación de procesos judiciales con abogados de planta, realizando gestiones basadas en inteligencia procesal, con el objetivo primordial de lograr su recuperación a través de los distintos medios que la ley establece, sumando a esto un ágil esquema de notificaciones que conlleven al logro de las etapas procesales. Lo que a su vez, facilita la negociación de arreglos extrajudiciales, pudiendo brindar mejores condiciones.
- Se emplean abogados externos únicamente para la tramitación de procesos de ejecución (hipotecarios y prendarios), lo que se traduce en la disminución del gasto por honorarios, agilizando al mismo tiempo los procesos de bienes adjudicados.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Detección y terminación temprana de procesos sin expectativas de recuperación, así como la no presentación de nuevos procesos en similar situación, buscando gestionar solamente aquellos que presenten posibilidades de recuperación y logrando un ahorro de recursos importantes.
- El modelo de estructura de equipos de trabajo propuesto para la centralización, permite soportar el crecimiento de la cartera de cobro judicial en cualquier sector del territorio nacional.
- Mayor eficiencia en la fiscalización de contratos, Actualmente la fiscalización de los contratos está a cargo de la División de Gestión Cobratoria, por lo que una disminución en la cantidad de los mismos generaría un beneficio directo a esta área y un beneficio indirecto a las áreas que brindan asesoría y soporte en estas labores.

f. Sistema Control de Asignación de Peritos

- Asignación automatizada de los profesionales y control del expediente a lo largo de las etapas del proceso.
- Independencia operativa para llevar a cabo las reversiones de las asignaciones, por medio de la asignación del perfil correspondiente a la jefatura de las oficinas comerciales.
- Generación de reportes que involucran a la totalidad de oficinas comerciales o individualmente; lo anterior reduce el tiempo de búsqueda de la información, ya que anteriormente no existían datos sobre este proceso en particular, por lo que no se podían generar estadísticas.
- Atención integral del cliente, ya que cada analista de crédito que haya sido certificado para el uso de la herramienta cuenta con el acceso al Sistema de Control y Asignación de Peritos, lo que hace que el cliente pueda ser atendido en forma ágil por el mismo usuario que le está realizando el trámite del crédito.
- Los funcionarios de las oficinas comerciales poseen un perfil de consulta, el cual les permite la atención de las consultas que realizan los clientes respecto al estado del trámite de su solicitud.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Notificación a los profesionales por correo electrónico, lo cual impacta favorablemente los tiempos de espera del cliente, considerando que el profesional ya no necesita trasladarse a retirar el expediente físico que poseen las oficinas comerciales.
- Permite al administrador de la herramienta obtener información oportuna para la toma de decisiones.
- En términos generales permite mayor transparencia y agilidad en el trámite.

g. Sistema Control de Asignación de Notarios

- La nueva versión del CAN, ofrece al usuario la facilidad de notificar al profesional desde el sistema, facturación de la solicitud y automatización en la generación de la nota de crédito.
- Adicionalmente, ofrece a la jefatura de cada oficina comercial la independencias para reversar, reasignar y modificar las solicitudes según las necesidades del día a día; contando con los parámetros de control interno necesarios para ofrecer una mejor operativa y disminución del riesgo.
- Facilita el Control Interno, ya que los funcionarios que realizan esta actividad contarán con acceso para hacer las revisiones correspondientes.
- Genera reportería exportable a Excel, Word, pdf, ofreciendo una mayor facilidad para el manejo de la información.
- Facilita la inclusión de datos cuando la solicitud existe previamente en CAP, por cuanto se origina una reutilización de la información contenida en dicho aplicativo.

h. Dirección de Canales

- Los beneficios serán identificados conforme se incorporen las estrategias en torno a canales, que se definan por parte de esta Dirección en los próximos planes de negocios institucionales.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

i. Gestiones Comerciales de las Bancas

- Coordinación del diseño e implementación de las estrategias de negocios definidas en cada Banca.
- Genera la sinergia necesaria entre la estrategia diseñada y la materialización de la misma por medio de las Divisiones Regionales.

j. Divisiones Regionales

- Centralización en las respectivas Divisiones Regionales, de las actividades de soporte y supervisión requeridas por las Oficinas Comerciales, las cuales buscan generar agilidad en los procesos de soporte operativo requeridos por estas.
- Serán analizados conforme se van implementado las estrategias de negocios en cada Oficina Comercial.

k. División Banca Institucional

- Corresponde a una modificación funcional de esta División, por tanto los resultados, producto de la nueva estructura aprobada, se estiman ser palpables conforme se implemente las estrategias de esta División en el Plan de Acción de Negocios Institucional.

l. Centro de Soporte Logístico

- Disminución de las cargas de trabajo de la Unidad Administrativa del CSSR, permitiendo brindar soporte hacia la Oficinas Comerciales cumpliendo con los procesos y procedimientos establecidos.
- Existencia de un único canal centralizado para la tramitación de requerimientos de infraestructura, mercadeo y seguridad.
- Se centraliza el envío de documentación de servicios del Área CSSR y Área de Seguimiento al Crédito.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

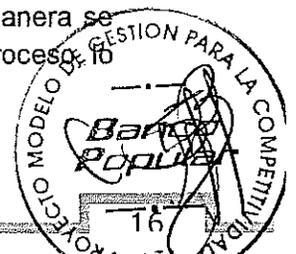
- Control de los estándares de servicio a los que se compromete la dependencia responsable de atender los requerimientos.

m. Expediente Digital Record Keeper

- Existencia de un expediente digital único del cliente, lo cual facilita la ubicación del mismo para las diferentes actividades y usuarios de la información. A partir de lo anterior resulta posible la obtención de información actualizada para el cumplimiento normativo de la Ley 8204, así como la atención de las políticas institucionales en materia de verificación de registro de firmas aplicable a los productos de captación.
- Genera mejoras en temas de control interno y eficiencia operativa por parte de las oficinas comerciales y demás usuarios finales de esta solución tecnológica, en función de los documentos que se emiten a partir de la venta de los productos de captación, a partir de lo cual se identifica un valor agregado en aspectos de servicio al cliente,
- Simplifica el trámite administrativo requerido para la atención de las alertas de monitoreo de forma oportuna, en concordancia con lo dispuesto en la Ley 8204.
- Faculta la realización de las labores de revisión por parte de los técnicos de cumplimiento y demás instancias de supervisión de forma remota, lo cual se traduce en reducción de costos provenientes del desplazamiento y demás viáticos.
- Se eliminan actividades de remisión de información y ubicación de expedientes por parte de funcionarios de las oficinas comerciales, lo cual repercute en la disponibilidad de tiempo para realizar labores propiamente del negocio.
- Requiere de una inversión escasa de tiempo en su ejecución de las actividades requeridas para el indexado de documentos en la solución tecnológica, con respecto a la inversión de tiempo que sugiere la búsqueda de documentación física.

n. Proceso Automatizado Gestiones de Clientes y Usuarios

- Automatiza la atención de las gestiones de los clientes y usuarios, de esta manera se disminuye la operativa administrativa en las dependencias involucradas en el proceso.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

que se traduce en una reducción de los tiempos de atención al cliente y por ende una mayor satisfacción de los mismos.

- Incorpora controles automáticos por medio de alertas al momento de recibir una tarea a realizar, así como al momento de vencer el plazo para la atención de las actividades.
- Permite consultar las gestiones de forma inmediata acceso que está disponible para todos los usuarios de la herramienta.
- Estadísticas actualizadas que facultan la toma de decisiones de manera oportuna.
- Labor proactiva para las boletas entregadas a los clientes y no recibidas por el Banco, ya que la herramienta genera actividades automáticas al CSSR para que se le dé seguimiento a los clientes o usuarios.
- Consecutivo único de boletas para la totalidad de oficinas del Banco y estandarización de formatos de oficios los cuales se generan automáticamente desde la herramienta.

o. Centralización de Actividades Contables

- Optimización de los procedimientos ya que con la centralización las elaboraciones de nuevos procedimientos, las actualizaciones o modificaciones de los mismos, así como la aprobación se realizan directamente en el Área de contabilidad, sin requerirse otras aprobaciones lo cual agiliza las actividades y elimina tareas operativas para el Área de negocio.
- Se estandarizan las actividades para el registro contable y permite un contacto directo con los funcionarios de las diferentes núcleos de contabilidad; así como, la oportunidad para la emisión de directrices contables, además en caso de requerirse el ingreso de nuevos funcionarios a las contabilidades de las Agencias comerciales existe la posibilidad de valorar la idoneidad de las personas derivado que todo el proceso de entrevista y selección se ejecuta directamente en el Área de Contabilidad.
- Al cierre del presente informe se ha trasladado 3 recursos al Área de Negocios y además se ha asumido la gestión contable de nuevas oficinas sin requerir recursos adicionales.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- En caso de incapacidades, licencias y vacaciones las labores se asumen por parte del personal contable asignado a las agencias comerciales o existe la posibilidad que se traslade estas funciones a otra agencia sin tener que contratar recursos externos para tales efectos.
- Se ha liberado espacio físico en las agencias del GAM al trasladar los contadores de dichas oficinas al Área de Contabilidad central, brindando con ello la posibilidad de utilizar dicho espacio para gestión comercial.

6. Administración de Recursos Financieros

Dentro de la metodología de proyectos existe un riguroso control de los recursos financieros asignados al Proyecto, tanto en materia de control presupuestario, como en lo que respecta a la sumarización de los costos asociados con las actividades que se llevaron a cabo.

En ese sentido se incorporó en cada informe mensual presentado por el Proyecto el control detallado y acumulado de los costos del mismo durante las diferentes etapas: Iniciación, Planificación, Ejecución y Cierre.

7. Sugerencias

Como parte de las actividades posteriores al cierre del Proyecto, existe la optimización de las dependencias funcionales o herramientas tecnológicas conforme se detalla:

a. Centro de Servicios de Soporte Regional

Seguimiento y optimización

Unidad Administrativa

A partir de la finalización de las pruebas (en ambiente QA- pruebas) para las mejoras presentadas para el Sistema SIPRE mediante el requerimientos APRE-1522-2013, la Dirección de Soporte al Negocios deberá brindar el seguimiento correspondiente y concluir la etapa de





INFORME FINAL DE GESTIÓN

pruebas en el ambiente de producción, con el fin de concretar el pase a producción de estas mejoras.

Unidad Control Interno

A partir de las diferentes actividades realizadas en coordinación con la Dirección de Riesgo Corporativo y conforme al acompañamiento brindado en su oportunidad a la Unidad de Control Interno, deberán mantenerse habilitadas las actividades de seguimiento por parte de la Dirección de Soporte al Negocio hacia la Dirección de Riesgo Corporativo, de forma tal que se concreten las acciones que a la fecha ha venido impulsando la Dirección Riesgo Corporativo con el fin de dotar al Banco de una herramienta que permita la automatización del proceso de Evaluación de Control Interno a nivel institucional.

Unidad soporte a la ley 8204

A partir del alcance indicado en el documento "Propuesta para la Automatización del Proceso de Vinculación y Actualización de Clientes en el Formulario de la Política Conozca a su Cliente", elaborado por este Proyecto con el objetivo de incentivar la creación del proceso automatizado de Vinculación y Actualización de Clientes y con ello lograr la conformación del expediente único digital desde el inicio de su relación con el Banco, se requiere mantener las acciones de seguimiento por parte de la dirección de Soporte al Negocio ante la División Oficialía de Cumplimiento, quien es la dependencia asignada para concretar las tareas necesarias a fin de dar continuidad a las actividades que se han desarrollado en torno a la construcción de este proceso automatizado, hasta alcanzar su implementación y puesta en producción.

Dicha automatización permitirá la estandarización y control en las diferentes actividades que conlleva la relación de los clientes con la Institución en cumplimiento a la ley 8204 y normativa conexas.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

b. Gestión Cobratoria

Seguimiento y optimización

La segunda etapa de traslado de adscripción funcional será desarrollada posterior al análisis y presentación de los resultados obtenidos en la implementación de la primera etapa, elementos que están bajo la responsabilidad de la Dirección de Soporte al Negocio, una vez que se valoren los aspectos específicos del cambio en el modelo de centralización, de forma que se puedan determinar todos los alcances logrados y se identifiquen oportunidades de mejora y ajustes que sean pertinentes en esta importante variable de recuperación de cartera. Como se dijo, dicha responsabilidad estará a cargo de la Dirección Soporte al Negocio, según consta en los oficios PMGC-0491-2014 del 26 de noviembre de 2014 y PMGC-010-2015 del 09 de enero de 2015.

c. Sistema Control de Asignación de Peritos

Seguimiento y optimización

Mediante el oficio PMGC-473-2015 del 18 de agosto del 2015, se realiza la entrega oficial de la administración de la herramienta a la División Centros de Servicios de Soporte, rol que entra en vigencia a partir del 11-9-2015.

Respecto al tema de las mejoras y optimización de la herramienta posterior al proceso de implementación, en el documento "Informe de Entrega de la Herramienta Control Asignación de Peritos" versión 1, en el apartado 9 se detallan y clasifican las mejoras identificadas. En este sentido la División Centros de Servicios de Soporte deberá mantener una participación activa durante el proceso de atención de las mejoras, asimismo se aclara la participación del PMGC mientras éste se encuentre activo dentro de la organización.

d. Sistema Control de Asignación de Notarios

Seguimiento y optimización

Mediante el oficio PMGC-0889-2015, del 30 de octubre del 2015, se realiza la entrega oficial de la administración de la herramienta Control Asignación de Notarios a la División Centros de Servicios de Soporte, rol que entra en vigencia a partir del 2-11-2015.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Respecto al tema de las mejoras y optimización de la herramienta, no existen a este momento requerimientos en proceso, razón por la cual será responsabilidad de la División Centros de Servicios de Soporte impulsar a futuro las mejoras que considere oportunas.

e. Dirección Canales

En esta Dirección queda pendiente la realización del estudio requerido por medio del PMGC-0449-2015, a lo cual el titular de la Dirección deberá brindar el adecuado seguimiento.

Adicionalmente, conforme fue indicado en el oficio PMGC-0014-2016, es preciso brindar seguimiento a la puesta en operación de la dependencia Gestión Comercial de Canales, una vez que así sea definido por medio de su línea de mando.

f. Centro de Soporte Logístico

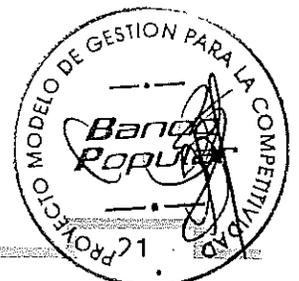
Seguimiento y optimización

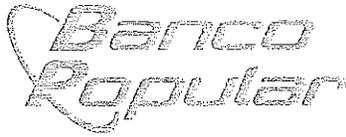
Respecto al tema de las mejoras y optimización de los servicios, a la fecha no existen requerimientos en proceso, razón por la cual será responsabilidad del ACCSR, la División de Mercadeo Táctico y área de Seguimiento al Crédito, desarrollar a futuro las mejoras que considere oportunas.

g. Expediente Digital Record Keeper

Seguimiento y optimización

El expediente digital es una herramienta provista por el contrato con RACSA el cual es fiscalizado por la División Gestión de Calidad. Como parte de las mejoras de dicha herramienta se requiere que se logre la disposición de mejoras para agregar interfaces en la herramienta que haga la creación automática de los clientes en cualquiera de las gavetas creadas. De esa forma se lograra menor necesidad de recursos en la creación manual de expedientes, asimismo los usuarios podrían generar expedientes en el momento justo de la atención del cliente.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

h. Proceso Automatizado Gestiones de Clientes y Usuarios

Seguimiento y optimización

De la misma forma, en este proceso se requiere la disposición de recursos para realizar mejoras necesarias en la herramienta. Al cierre del Proyecto se requiere la posibilidad de visualizar los documentos adjuntos a una boleta en todas las etapas del proceso, adicionalmente se requiere configurar los campos de la reportería con las variables disponibles y necesarias para el análisis correspondiente.

i. Mejoras pendientes de ejecución Sistema Integrado de Préstamos

Seguimiento y optimización

Conforme se destacó en el apartado 5.0, existen mejoras pendientes de ejecución en el SIPO, mismas a las que se le debe dar seguimiento y además fue informado por medio del PMGC-0361-2016 a la División de Gestión Normativa, copiando del mismo a la Dirección de Soporte al Negocio y a las Divisiones Regionales.

Dado que en el apartado mencionado se amplía el detalle de dichos requerimientos, se solicita al lector referirse al contenido de dicho apartado.

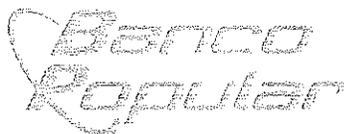
8. Observaciones

Se considera que los tres procesos que no fueron desarrollados por el proyecto por la condición inhabilitante surgida en función de los contratos con el proveedor, se transforman en esenciales para aumentar la competitividad del Banco en un entorno tan complejo y en donde es imperativo mejorar los indicadores de eficiencia, eficacia, productiva y calidad del servicio.

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

Durante la gestión del Proyecto, no se recibieron disposiciones giradas por el ente Contralor





INFORME FINAL DE GESTIÓN

10. Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Durante la gestión del Proyecto, no se recibieron disposiciones giradas por el órgano de control externo; no obstante de manera trimestral se envió para conocimiento del mismo, el Informe correspondiente emitido por el Proyecto.

11. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

En relación con el Modelo de Competitividad existen observaciones y recomendaciones de la Auditoría Interna en dos sentidos, el primero de ellos gira en torno a los orígenes del mismo, siendo esas recomendaciones parte integral de los antecedentes que sustentan la formulación de esa iniciativa y por su parte el segundo de ellos, se refiere a aquellas recomendaciones que se dan en el proceso de ejecución del Proyecto y que producto de la suspensión en la implementación de los procesos automatizados, esas recomendaciones no fueron atendidas bajo la premisa de las acciones que se venían ejecutando.

11.1. Recomendaciones que dan origen al Modelo de Competitividad

En los antecedentes que originan su creación, se encuentran descritas seis recomendaciones de Auditoría Interna contenidas en el informe AIRI-15-2011, denominado "*Evaluación del proceso de planificación, control y gestión estratégica del Banco Popular*", mismas que según se cita en el documento de aprobación del Modelo de Competitividad, serían atendidas de forma íntegra con la implementación del mismo.

En ese sentido, existen tres recomendaciones, sobre las que se considera que no se puede garantizar el cumplimiento pleno de las mismas, dada la imposibilidad de concluir con la implementación de los alcances integrales del Proyecto, a saber:

- **Recomendación 23:** Control sobre el desarrollo y la construcción del modelo de Competitividad Bancaria. (Página 6, Informe Ejecutivo Modelo de Gestión para la Competitividad)
- **Recomendación 24:** Impacto CORE SYSTEM en la estrategia de negocio, a fin de incorporar el Modelo de Competitividad. (Página 6, Informe Ejecutivo Modelo de Gestión para la Competitividad)
- **Recomendación 26:** Desarrollo de un modelo de gestión de negocios. (Página 6, Informe Ejecutivo Modelo de Gestión para la Competitividad)





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Al respecto, se considera que en el abordaje que haga la Institución para canalizar bajo el esquema que se llegue a disponer por parte de las Autoridades Institucionales la gestión del nuevo modelo de competitividad o el proceso de modernización y efficientización institucional dentro de la nomenclatura y alcances que se defina en su momento y conforme los términos de los acuerdos de Junta Directiva Nacional JDN-5325-Acd-701-Art-18 y JDN-5327-Acd-707-Art-4, deberá considerar las recomendaciones descritas anteriormente y promover su incorporación en la definición de la nueva ruta que se emprenda para alcanzar los objetivos incluidos en el Plan Estratégico Corporativo vigente.

11.2. Recomendaciones pendientes de atender durante la ejecución del Proyecto

Durante el período de ejecución del Modelo de Competitividad, se han cursado seis recomendaciones de la Auditoría Interna, cuya atención se circunscribe a los responsables del Proyecto, de esas recomendaciones, ya se concluyó la atención de cuatro, manteniéndose a la fecha del presente informe 2 recomendaciones pendientes de atender, las que se resumen en el siguiente cuadro:

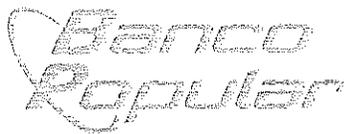
<ul style="list-style-type: none">• Informe de referencia • AG-17-2014• recomendación N° 1 inciso d	<ul style="list-style-type: none">• Informe de referencia • AIRI-26-2014,recomendación N° 9
<p>Oficio AG-17-2014</p>	<p>Oficio AC-070-2014</p>

- Oficio AG-17-2014

Esta recomendación surge durante el plazo transcurrido desde que se formalizó la iniciativa Modelo de Competitividad como Proyecto Estratégico, éste se encuentra en la construcción del material que le provee el ajuste y rigurosidad metodológica y específicamente se refiere a la contratación de un especialista internacional con experiencia en transformación de procesos que brinde acompañamiento en el proceso de ejecución del Proyecto.

Al respecto se realizaron dos procesos de contratación, el primero de ellos resultó infructuoso y el segundo se declaró desierto dado que ya se contaba con acuerdos de Junta Directiva Nacional en función del contrato con el proveedor, de manera tal que no sería posible continuar con la construcción de los procesos pendientes.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Oficio AG-76-2014

Una de las recomendaciones es la N° 9 del informe AIRI-26-2014, misma que tiene relación directa con la constitución del Centro de Procesamiento Nacional y específicamente a los resultados de la medición de estándares de servicio con un proceso automatizado.

Se requiere en dicha recomendación que se hagan las pruebas de concepto que incluyan la diagramación del proceso, análisis y diseño de la herramienta de automatización, pruebas funcionales y sería en esas pruebas en las que se podrían establecer los tiempos y compromisos de servicios con los clientes, definiendo a su vez sí en efecto se mejoran o al menos se mantienen conforme la oferta actual.

La ampliación de plazo para atender la citada recomendación, fue gestionada mediante el oficio PMGC-0199-2015 del 08 de junio 2015, cuya aprobación se obtiene por medio del ANS-0477-2015 del 19 de agosto 2015; sin embargo, producto de las decisiones que se tomaron en torno al informe y ante el inminente cierre del Proyecto Modelo de Competitividad, corresponde gestionar ante las autoridades correspondientes la cancelación o desestimación de esa recomendación, cuyo vencimiento, es el 31 de mayo del 2016.

