



Dirección de Investigación y Desarrollo de Mercados

ÁREA CONTRALORÍA DE SERVICIOS

13 de marzo de 2017
ACS-380-2017

Delegado a:	Marcanela	
<input checked="" type="checkbox"/> Atender	<input type="checkbox"/> Informativo	<input type="checkbox"/> Hablamos
Directora:	Graciela Vargas C.	
Firma:	<i>[Signature]</i>	
Fecha:	13/03/17	

MBA
Fernando Rojas Araya, Director
Dirección de Investigación de Desarrollo de Mercados

Estimado señor:

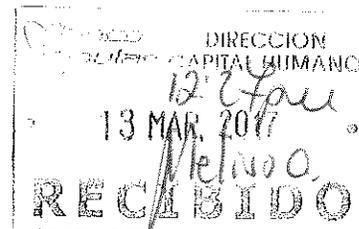
De conformidad con la circular Circular DIRCH-C-03-2017, del 8 de febrero del 2017, emitida por la Dirección de Capital Humano y en cumplimiento del ordenamiento jurídico, se presenta para su consideración el Informe de los aspectos más relevantes durante la gestión realizada por el suscrito, como jefe de Contraloría de Servicios, en el periodo comprendido del 26 de noviembre del 2007 al 17 de marzo del 2017.

El presente informe se emite al amparo de la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República, del 24 de junio del 2005, publicado en la Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005, y a lo dispuesto por la Contraloría General de la República en las "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión", según artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno, publicada en la Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005.

Atentamente,

[Signature]

Lic. Mario Jiménez González
Jefe



cc. Archivo
Dirección de Capital Humano

"INFORMACION DE USO INTERNO: La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores o terceros si no cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente."



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Mario A. Jiménez González
Dependencia:	Contraloría de Servicios
Periodo de Gestión:	Del 26-11-2007 al 17-03-2017
Fecha:	03 de marzo del 2017

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.....	2
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	3
Acciones sobre el Control Interno	3
Principales Logros	3
Proyectos más relevantes.....	5
Administración de Recursos Financieros.....	6
Sugerencias.....	6
Observaciones	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	7



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

De conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, procedo a presentar el informe de mi gestión como Jefe de la Contraloría de Servicios, durante el periodo comprendido del 26 de noviembre del 2007 al 17 de marzo del 2017.

Resultados de la gestión

Seguidamente se presentan los aspectos más relevantes de mi gestión

Labor Sustantiva Institucional

En esencia la Contraloría de Servicios es el ente que permite o facilita que el cliente pueda expresarse, es decir es la voz del cliente. En una Organización altamente enfocada en metas, especialmente cuantitativas, plantear las necesidades y expectativas de los clientes, así como representar los intereses y deseos de los mismos ha sido una labor ardua y difícil.

Como parte de las facilidades o condiciones necesarias para lograr que el cliente se pueda expresar, es la disposición de diversos canales que faciliten esta labor. En el periodo analizado se logró incluir canales alternativos, que facilitan la presentación de las gestiones, como por ejemplo: las Redes Sociales, especialmente Facebook y la página Web presencial y transaccional.

Cambios en el entorno

El principal cambio en materia jurídica tiene que ver con la creación de la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, Ley No. 9158. Dicha ley establece en el transitorio IV que las Organizaciones que no tengan obligación de inscribirse en el Sistema de Contralorías de Servicios tendrán hasta 6 meses para cambiar el nombre de Contralorías de Servicio, si deciden no inscribirse en el sistema. Esto no ha sucedido en el Banco, lo cual se entiende que la Contraloría de Servicios del Banco Popular pertenece al Sistema de Contralorías de Servicio.

Desde la creación de la Ley, se han realizado esfuerzos formales para que el Banco decida si la Contraloría de Servicios debe pertenecer o no al Sistema de Contralorías de Servicio, sin que a la fecha tengamos una resolución al respecto.

Por otra parte tenemos el **Acuerdo SUGEF 10-07 “Reglamento sobre Divulgación de Información y Publicidad de Productos y Servicios Financieros”**, que en su sección, incluye la **“Atención de quejas o reclamos de los clientes”**. En esta sección se establece la obligación de la entidad de contar con un control, centralizado, de quejas o reclamos, que permita evidenciar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos al efecto.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Para lograr ese control, se desarrolló el sistema Bizagi, el cual contiene una gran cantidad de debilidades. Sin embargo, en ese sistema se incluyeron los reclamos relacionados con Tarjetas y Cajeros y las gestiones que presentan los clientes ante la Contraloría de Servicios. Está pendiente agregar los reclamos relacionados con transacciones sinpe.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Con oficio UTEG-179-2016, la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, indica que el:

"resultado de su área para la **Autoevaluación de Control Interno del período 2016**, es de un **0%**, que la ubica en un nivel de exposición al riesgo **Excelente**.

Asimismo, en cumplimiento de la "*Política para autoevaluar el Riesgo Operativo en el Conglomerado Banco Popular*", le comunico que la calificación de la **Autoevaluación de Riesgo Operativo** es de un **0%**, que ubica al área en un nivel **Excelente**."

Lo anterior, evidencia el compromiso de la Contraloría de Servicios en estos temas.

Acciones sobre el Control Interno

Permanentemente se revisan y actualizan los procedimientos vigentes y se comunica al personal las medidas de control que deben tomarse en cuenta.

Principales Logros

Los principales logros obtenidos se detallan a continuación:

1. Cambio de forma de trabajar Se realizaron cambios orientados a empoderar al personal, con el fin de mejorar el clima organizacional y ser más eficientes.
2. Revisión y actualización del Manual de Normas de Atención y Servicio al Cliente. Desde aproximadamente el año 2013 se ha modificado varias veces el Manual; sin embargo, los cambios propuestos no han sido aprobados o rechazados.
3. Se revisa y actualiza permanentemente la metodología de evaluación aplicada en las oficinas comerciales y administrativas. Esto ha permitido incorporar estudios específicos solicitados por la Administración, tales como: Estudio de la Cuenta Naranja, pago automático de salarios, metodología de ventas y ruta del éxito y venta de bienes adjudicados., los cuales han sido comunicados a las áreas interesadas. Adicionalmente, se agregó la verificación en sitio del cumplimiento del plan de equiparación de oportunidades (Ley 7600)



INFORME FINAL DE GESTIÓN

4. Con el fin de conocer al cliente y aportar información valiosa y útil para la toma de decisiones, se elaboraron estudios como: Perfil del cliente que visita las oficinas comerciales, perfil del cliente que no se queja. En el caso del primero, en los informes de cada oficina comercial se adjunta el perfil de la oficina y adicionalmente se elabora un informe a nivel nacional. Adicionalmente, se elaboró un informe sobre el nivel de satisfacción del adulto mayor, el cual se remite al Conapam.
5. Se logró, en alguna medida, eliminar la idea de que la gestión de la satisfacción del cliente es responsabilidad exclusiva de las Oficinas Comerciales. Actualmente, se tiene, más o menos claro, que dicha actividad es responsabilidad de todo el Banco.
6. En el tema de gestiones de clientes (inconformidades), además de mejorar los procedimientos de trabajo, se elaboraron clasificadores de la información, lo que permitió un mejor control y seguimiento; así como el conocimiento de los principales problemas, según el cliente. También, nos permitió un control más apropiado de la atención de la gestión, tanto de parte de la Contraloría como de las oficinas del Banco. Adicionalmente, se estableció el seguimiento de las gestiones no atendidas y de las recomendaciones y periódicamente se emite un informe en cada tema. Entre otras cosas, se eliminó la obligación de la Oficina de enviar diariamente un reporte de gestiones, independientemente si se habían presentado o no. Por otra parte, se definieron controles relacionados con las boletas de gestiones en las oficinas comerciales, entre otras cosas.
7. Se actualizo y mejoro sustancialmente el estudio de los clientes que dejan de utilizar los servicios y productos del Banco. Anteriormente, en las oficinas llenaban una boleta y actualmente se llena un formulario en la intranet, el cual se recibe electrónicamente en la Contraloría. Con dicha información se elabora un informe periódico.
8. Se elaboraron estudios relacionados con la medición de la satisfacción del cliente, tanto en Oficinas Comerciales como en los Centros Empresariales.
9. Se realizaron estudios de cliente incógnito para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el Banco, en Oficinas Comerciales y Centros Empresariales.
10. Se elaboran encuestas de diversos tipos y objetivos a las áreas del Banco, entre ellas: Comité Gerencial de Tecnología, Comunicación Corporativa, Capital Humano, etc.
11. Se elaboró el Manual de Normas de Atención y Servicio al Cliente de la Sociedad Comercializadora de Seguros y se atienden y coordinan las gestiones que sobre esta Sociedad presenten los clientes.
12. Se elaboraron diversos informes de mejora, cuyos resultados no han sido atendidos en su gran mayoría.
13. Se diseñó y ejecuto un programa de ideas innovadoras, el cual busca que el cliente proponga mejoras sobre productos, servicios o diversos temas de interés.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

14. Se diseñó y puso en operación un sistema de gestiones de cliente interno. Este sistema permite que el personal del Banco pueda presentar gestiones (inconformidades) sobre temas que afectan la satisfacción del cliente y, en gran medida, evidencia las áreas que no contribuyen a que nuestros clientes estén satisfechos e interesados en seguir manteniendo sus relaciones comerciales con el Banco.
15. Ante la ausencia de un enfoque integral al cliente, en el año 2011 la Contraloría de Servicios elaboró formalmente una propuesta de mejora orientada a definir un área encargada de velar porque el quehacer del Banco incluya lineamientos que faciliten gestionar la satisfacción del cliente. La misma fue comunicada con oficio SCS-1890-2011. Dicha propuesta no fue aprobada ni denegada.

Proyectos más relevantes

Entre los proyectos más relevantes que se encuentran pendientes de concluir, tenemos:

1. Sistema Bizagi:

A pesar de la participación activa de la Contraloría de Servicios en la definición de los requerimientos del sistema Bizagi, el área encargada de su implementación (Modelo de Competitividad) no logro el desarrollo adecuado del proyecto y, más bien, fue un factor de retroceso y conflictos en el Banco. Es importante que la Contraloría no participe en el proceso de pruebas, pese a solicitarlo reiteradamente.

Actualmente, se han elaborado nuevos requerimientos para mejorar el Bizagi, pero no todo lo solicitado se puede implementar, según nos lo han indicado. Esto quiere decir que, a pesar de las mejoras, no será posible contar con el sistema que nos habían prometido inicialmente.

Como parte de los problemas determinados, fue necesario contratar 9 funcionarios por servicios especiales en la Contraloría de Servicios, para poder realizar las notificaciones de los reclamos de Tarjetas y de Cajeros Automáticos. En lo particular se considera que la Contraloría requiere entre uno o dos funcionarios adicionales para atender esta actividad, especialmente por la cantidad de errores que presentan las notificaciones de Tarjetas.

Finalmente, a este sistema debe agregarse los reclamos de Sinpe.

2. Proceso de mejora y fortalecimiento de las evaluaciones en sitio

Como parte del proceso de mejora y fortalecimiento se han solicitado durante 3 años consecutivos la adquisición de 5 tabletas para las evaluaciones en sitio. Contar con este equipo evitaría que las encuestas e información obtenida en sitio en formulario de papel, tenga que ser reprocesada a medios electrónicos. Este podría representar un ahorro de unos 100 días de trabajo en dicha labor.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Posterior a la adquisición de tabletas para la captura de información, se valorara la emisión de reportes a las oficinas en tiempo real, así como que la información se actualice en línea.

3. Base de datos de evaluaciones de servicio al cliente
Se requiere mejorar las bases de datos de las evaluaciones de servicio al cliente y estudios especiales para mejorar el análisis de la información y la elaboración de propuestas de mejora.

Administración de Recursos Financieros

Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

La administración de los recursos financieros asignados a la Contraloría se utilizó lo más eficientemente posible. Por ejemplo: En las giras a las Oficinas Comerciales realizadas para efectuar las evaluaciones de servicio al cliente, se procuró maximizar el tiempo aplicado en cada Oficina, de tal manera que además de la evaluación se realizan otros trabajos adicionales como: Cumplimiento del Plan de Equiparación de Oportunidades, Estudios diversos solicitados, etc.

Sugerencias

El Banco debe cambiar sustancialmente su enfoque centrado en resultados a un enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente. Solo con esa visión se puede asegurar la permanencia e impacto positivo del Banco en la sociedad costarricense. También, este enfoque está íntimamente ligado a los fines por los cuales fue creado el Banco.

Por otra parte, debe valorarse adecuadamente la cultura del Banco y considerar que el principal recurso de la Organización es su personal. Si no se procura una relación de respeto, transparencia y valoración individual y colectiva, es de esperar que, ningún proyecto, por más elaborado se pueda implementar apropiadamente.

En resumen, la satisfacción del cliente debe ser el elemento que oriente nuestras acciones y, además, nuestro quehacer debe ser de excelencia. No basta hacer una buena planificación, sino se requiere una excelente ejecución. Por ello, el personal es el recurso más valioso, es el que hace realidad los sueños.

Observaciones

Ya se han señalado.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

No se han dado incumplimientos de disposiciones giradas por parte de la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se han dado incumplimiento de las disposiciones o recomendaciones giradas por algún otro órgano de control externo.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna durante mi gestión fueron atendidas.