
DIRECCION REGIONAL CENTRAL

21 de febrero 2013

DRC-0103-2013

MAE.

Geovanni Garro Mora, **Subgerente**
SUBGERENCIA GENERAL DE NEGOCIOS

Estimado señor:

De conformidad con la circular DDHO-C-08-2012 del 24 de abril del 2012, emitida por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, adjunto Informe de Gestión correspondiente al periodo comprendido entre el 15 de Febrero 2010 y 4 de enero del 2013.

El informe considera el formato establecido por la Contraloría General de la República según la Gaceta 131 del 7 de julio del 2005, además, se menciona aspectos considerados relevantes en el periodo indicado relacionados con los aspectos del negocio bancario, resultados y estrategias, así como cambios implementados.

Atentamente,

MBA. Omar Sánchez Lizano
Director.

CC: Dirección de Capital Humano
Dirección Regional Central.
Subproceso de Banca Fácil

A. Presentación

Resumen Ejecutivo

El informe se elaboró con el objetivo de atender lo dispuesto en la directriz de la Contraloría General de la República, en lo referente a la presentación del Informe final de gestión, publicada en la Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005

El periodo que abarca la gestión como Director de la Regional Central comprende desde el 15 de febrero del 2010 hasta el 4 de enero del 2013, por lo que se detallan los principales resultados obtenidos en conjunto con las oficinas adscritas a esta Dirección Regional.

El informe menciona de manera resumida los principales aspectos relacionados con el negocio bancario:

- 1- Colocación
- 2- Morosidad
- 3- Captación
- 4- Estrategias de negocios

El documento considera los principales ajustes realizados en la organización de las Direcciones Regionales con el objetivo de aprovechar el recurso humano conformando un equipo de trabajo para las tres Direcciones Regionales.

Adicionalmente, se indican los aportes logrados en las estrategias de promoción de productos en función del comportamiento de mercado y los clientes del Banco.

En lo referente al Control Interno, se mencionan los aspectos más relevantes implementados en las oficinas con el objetivo de mejorar los procedimientos y políticas que contribuyan al fortalecimiento del Control Interno.

En cuanto a la Ley 8204, se detalla las principales acciones establecidas para que las oficinas de la Región Central cumplan con las disposiciones, normas, reglamentos y demás normativa conexas que regula todo lo referente al control de la legitimación de capitales.

B. Resultados de la Gestión

1. Referencia sobre la labor sustantiva institucional de la Dirección Regional Central

Como parte fundamental de la labor sustantiva de esta Dirección Regional, se proyectó realizar una comunicación fluida con las oficinas adscritas con el objetivo de estandarizar los procedimientos y estrategias de negocios.

Conforme al proceso de planificación y seguimiento de oficinas, se programaron reuniones periódicas con el afán de mantener uniformidad en la aplicación de los planes comerciales y de promoción de productos y servicios.

Este proceso de comunicación parte de una coordinación directa con los señores Gerentes de las Sucursales y Centros de Servicio Financiero, quienes a su vez, deben comunicar los acuerdos establecidos a cada una de sus oficinas adscritas. Las reuniones se realizaron periódicamente una vez por semana, salvo casos especiales de otras actividades convocadas por la Gerencia o Subgerencia que originaron realizar algunas reprogramaciones.

Adicionalmente el apoyo administrativo del personal de la Dirección Regional, permite que las instrucciones canalizadas a través de las diferentes oficinas, fluyan de forma ágil y debidamente documentadas.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en los principales rubros del Banco.

Cartera de Crédito.

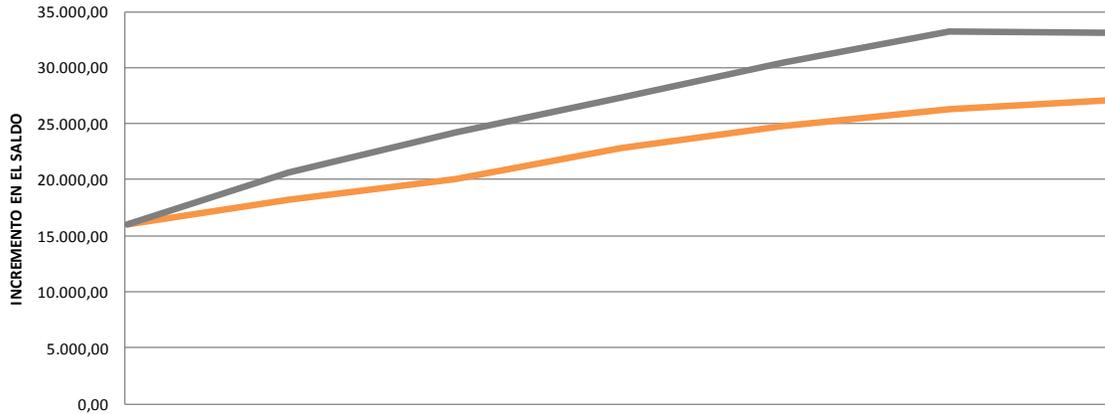
La Cartera de Crédito Financiera y Social muestra un crecimiento acumulado de ₡135.020 millones de colones durante el año 2012, de los cuales corresponden a la Región Central ₡57.166.45 millones. El cumplimiento de la meta anual logrado es del 107.10%

REGION	DIC-2011	DICIEMBRE 2012	CRE ACU	META ANUAL	CUM ANUAL
CENTRAL	₡374.489,93	₡431.656,39	₡57.166,45	53.376,80	107,10%
NORTE	₡273.634,48	₡322.069,01	₡48.434,52	47.401,51	102,18%
SUR-ATLANTICA	₡158.724,14	₡188.144,04	₡29.419,90	27.192,52	108,19%
Total general	₡806.848,55	₡941.869,43	₡135.020,88	127.970,83	105,51%

El comportamiento de la cartera de crédito financiero logró niveles sumamente satisfactorios producto de las campañas de mercadeo realizados a lo largo de todo el año, lo cual influyó en la demanda de productos de crédito de consumo.

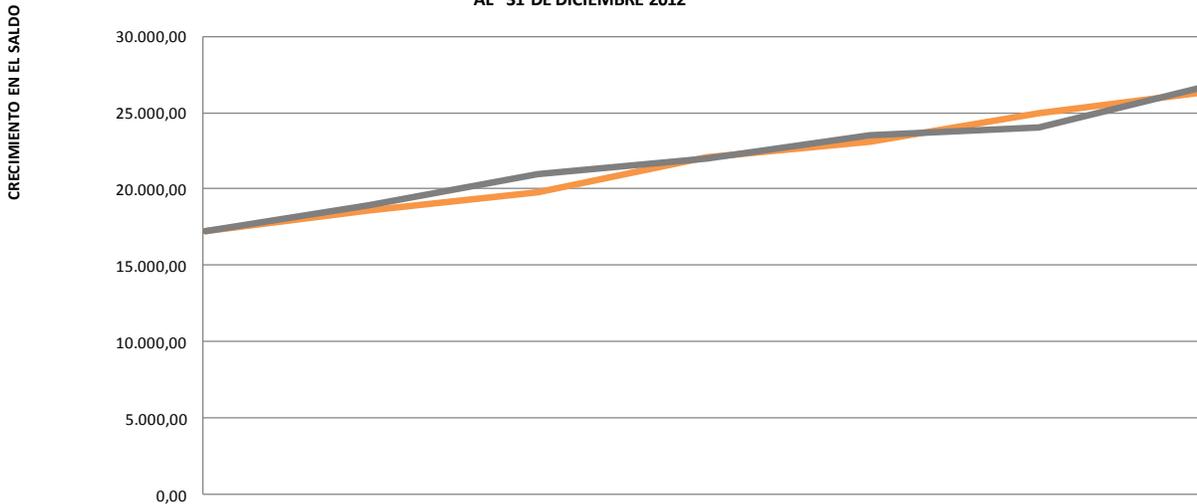
En cuanto a la cartera Social, el cumplimiento de la meta se logró en gran parte por la realización de ferias de vivienda: Expocasa y Expoconstrucción, las cuales generaron excelentes bases de datos para canalizar clientes y promover los productos de vivienda.

**MCI DIRECCION CENTRAL
INCREMENTO CARTERA FINANCIERA
META 27.067 MILLONES
AL 31-12-2012**



	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
— Meta	15.979,41	18.163,87	20.022,21	22.842,56	24.763,44	26.296,64	27.067,08
— Crecimiento Acumulado	15.979,41	20.651,38	24.165,72	27.322,56	30.479,87	33.183,06	33.056,90
— Grado de Avance Acumul	100,00%	113,69%	120,69%	119,61%	123,08%	126,19%	122,13%

**MCI DIRECCION CENTRAL
INCREMENTO CARTERA SOCIAL
META 26.310 MILLONES
AL 31 DE DICIEMBRE 2012**



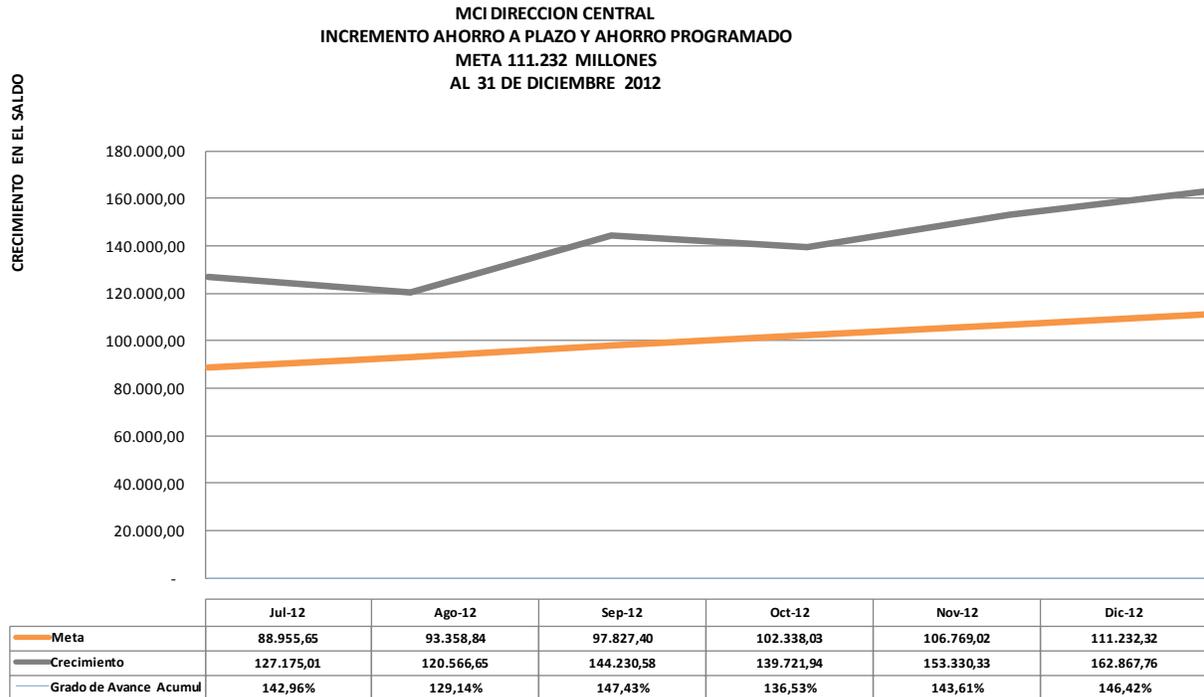
	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
— Meta	17.220,39	18.601,86	19.762,56	22.082,82	23.077,39	24.928,25	26.309,72
— Crecimiento Acumulado	17.220,39	18.954,82	21.004,16	21.951,66	23.509,73	24.009,83	26.679,29
— Grado de Avance Acumul	100,00%	101,90%	106,28%	99,41%	101,87%	96,32%	101,40%

Captación de ahorros

El resultado de los productos de Captación de Ahorros a Plazo al cierre del 2012, muestra un cumplimiento del 146.42% de la meta anual establecida conforme al siguiente cuadro:

Región	DIC-2011	DICIEMBRE 2012	CRE ACU	META ANUAL TOTAL	CUM ANUAL
CENTRAL	₡315.102,96	₡477.970,73	₡162.867,76	₡111.232	146,42%
NORTE	₡125.625,00	₡149.738,75	₡24.113,75	₡22.100	109,11%
SUR-ATLANTICA	₡79.407,96	₡95.175,13	₡15.767,17	₡14.703	107,24%
Total general	₡520.135,93	₡722.884,61	₡202.748,68	₡148.035	136,96%

Las condiciones del mercado y una política de atención personalizada para los principales clientes de las oficinas propiciaron la obtención de excelentes resultados.



Rentabilidad

Al cierre del 2012 la utilidad Operativa de la Región Central contribuyó en ₡26.956 millones y con una Utilidad Neta de ₡17.403 millones, lo cual representa el 69% de la utilidad neta a nivel nacional.

REGION	UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD NETA
CENTRAL	26.956.156	17.403.571
NORTE	12.695.509	3.517.373
ATLANTICA	9.964.755	4.172.039
TOTAL	49.616.421	25.092.982

Los diferentes Centros de Negocios tienen una participación activa en la generación de las utilidades a nivel institucional sobresaliendo las siguientes oficinas de:

1. CSF de Pavas
2. CSF del Este
3. CSF de Moravia
4. BP Total
5. CSF Catedral

Principales actividades realizadas en la Unidad de Procesamiento de la Información

En el transcurso del año 2012, se continúa con la consolidación de estrategias y mejoras en los tiempos de respuesta, logrando realizar una colocación más efectiva a las diferentes oficinas, principalmente las adscritas a la Dirección Central, logrando una colocación bruta de $\text{¢}12.000.000.000$ aproximadamente.

Adicionalmente, con la puesta en práctica del convenio en las Direcciones Norte y Atlántica, se logra realizar un aporte significativo a la colocación del Banco, en más de $\text{¢}6.000.000.000$ para estas Direcciones, generados producto del análisis de créditos.

Adicionalmente, continúa el proceso de análisis de créditos mediante la metodología de expedientes digitales, donde se ha trabajado en coordinación con el Proceso de Gestión Estratégica Corporativa, para afinar la iniciativa del proyecto, el cual al final del periodo analizado, forma parte del Modelo de Competitividad a implementar durante el 2013 en el Banco Popular.

En el tema relacionado con el convenio con Coopebanpo R.L, se continúan realizando mejoras en los procesos operativos y estratégicos, buscando alianzas con los CSF Financieros y la Banca de Personas, para el análisis de créditos y comercialización de productos, esto tomando en consideración la modificación realizada al anexo 2 del convenio en Abril 2012.

2. Cambios habidos en el entorno

Durante los años 2010, 2011 y 2012 se presentaron aspectos económicos que influyeron en el mercado financiero y que impactaron directa e indirectamente el negocio bancario.

El país empezó un proceso de recuperación producto de la crisis que afectó entre 2008 y 2009, lo cual provocó una caída en las colocaciones del sistema bancario.

A partir del 2010, la economía empieza a mejor generando mejores colocaciones en crédito para el Banco y el sector vivienda, empieza a crecer paulatinamente.

Producto de los cambios del entorno, el Banco empezó procesos de cambio a nivel interno con el objetivo de modernizar los procesos y aprovechar las economías de escala.

a. Modelo de Competitividad Bancaria.

A partir del 2011 se integró una Comisión Bancaria con el objetivo de estudiar y replantear el modelo de negocio actual. Por lo anterior, se visitaron los países de Chile y Canadá con la finalidad de conocer la experiencia de países desarrollados en torno a las estructuras operativas y de servicio al cliente.

La Comisión brindó un informe con una propuesta detallada en el documento denominado “Modelo de Gestión para competitividad del Banco Popular” el cual fue aprobado por la Junta Directiva en el 2012.

La implementación del modelo se inició a partir del segundo semestre del 2012 con la expectativa de convertir al Banco en una institución ágil, dinámica y con un excelente servicio al cliente.

b. Proceso Rotación de Coordinadores

Análisis jurídico e implementación de la Rotación de algunos de los Coordinadores adscritos a esta Dirección Regional y todas las incidencias recursivas en torno a este tema.

c. Proceso del Core System

Producto del proceso de implementación de nuevos sistemas informáticos, se ha participado en diferentes reuniones de coordinación del proceso de capacitación e implementación de Core Bancario que esperamos entre a funcionar durante el 2013.

Por su parte, se ha gestionado la colaboración de los Centros de Negocios, de los Supervisores de las Periféricas para que colaboren ampliamente en el proceso de la extensión de la capacitación al resto de los funcionarios del negocio.

3. Estado de la auto evaluación del sistema de control interno

Conforme a cuadros adjuntos, se detalla los resultados de la Autoevaluación de Control Interno para la Dirección Regional Central de los periodos 2011 y 2012

Cuadro General de Calificación 2011

Área	Calificación	Nivel
Dirección Regional Norte	4%	Excelente
Dirección Regional Atlántico Sur	6%	Satisfactorio
Dirección Regional Central	4%	Excelente

Cuadro General de Calificación 2012

Área	Calificación	Nivel
Dirección Regional Norte	6%	Bueno
Dirección Regional Atlántico Sur	4%	Excelente
Dirección Regional Central	4%	Excelente

En ambos casos, la calificación se ubica en un 4% correspondiente a un nivel de “Excelente”.

En cuanto a las Evaluaciones de Riesgo Operativo realizadas por la Auditoría Interna en las oficinas de la Dirección Regional Central, se tienen para ambos periodos, un resultado del 9% ubicándose en un Rango de Satisfactorio.

Dirección	2011	2012
DRAS	11%	11%
DRN	11%	10%
DRC	9%	9%

El nivel de Riesgo Operativo de las oficinas se mantiene monitoreado por el Area de Seguimiento de Informes de Auditoría y Riesgo Operativo.

Esta área ha estado desarrollando varios procesos de cambio tendientes a la mejora del control de riesgo en las oficinas como por ejemplo:

1. Seguimiento de las Autoevaluaciones de Control Interno
2. Rotación de los Encargados de Control Interno para la aplicación de Autoevaluaciones en diferentes oficinas
3. Sesiones de Trabajo para mejorar el Cuestionario de Riesgo Operativo.
4. Formulación de mejoras a los controles existentes
5. Estandarización de controles de Riesgo Operativo

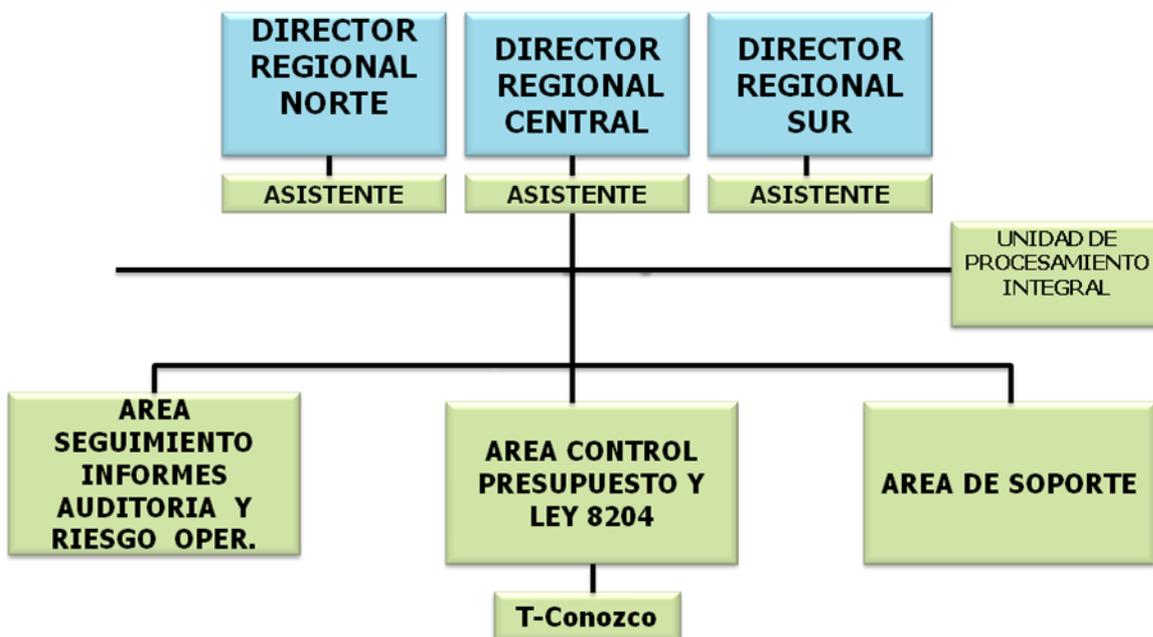
4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección Regional Central

Las principales acciones se desarrollan a continuación:

A. Ajustes en la Operativa de las Direcciones Regionales

Mediante oficio DR-12-2012 del 28 de febrero del 2012, se elevó propuesta de ajuste a nivel de las Direcciones Regionales con el objetivo de mejorar la gestión de las direcciones Norte y Sur.

La propuesta consideraba la siguiente organización:



El objetivo de modificar la operativa de las Direcciones Regionales consistía en mejorar la atención, gestión y requerimientos de las oficinas aprovechando los funcionarios que disponía la

Dirección Regional Central y trabajando en un solo grupo de trabajo atendiendo los requerimientos a nivel nacional.

Asimismo, se logra mejorar los niveles de control interno en la operativa y estandarización de procedimientos para la atención de oficinas.

b. Comunicación con las oficinas

Asimismo, mediante circulares firmadas por el Director Regional, o correos remitidos a las oficinas, se establece el canal formal de comunicación permanente de aspectos atinentes al control interno y al riesgo operativo de las oficinas.

La Dirección Regional a través de recordatorios constantes y persistentes, concientiza al personal de las oficinas para la aplicación de procedimientos y políticas para el perfeccionamiento del control Interno.

d. Proceso de Rotación de Coordinadores de Periféricas.

A partir de Abril del 2012 se llevó a cabo un proceso de Rotación de algunos coordinadores de oficinas Periféricas.

Dicho análisis se llevó a cabo teniendo como objetivo el aprovechamiento de los recursos humanos actuales con el fin de propiciar una mejora en el desarrollo organizacional por medio de un proceso de rotación; todo ello de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicables.

Este proceso pretende dar cumplimiento al interés público señalado por la citada Ley de fomentar mejoras en la organización y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fomentando políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, aprovechando el potencial de conocimiento, así como la expertis de los funcionarios de acuerdo a la experiencia en su zona actual.

e. Ley 8204

Referente a la Ley 8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado y actividades conexas y financiamiento al terrorismo, se coordinó la gestación del Grupo T-Conozco, el cual es un área destinada a atender consultas de las diferentes oficinas a nivel nacional relacionados con el tema de la Ley 8204.

Este grupo se conformó a finales de agosto del 2011 y se encuentran ubicados en el Edificio de Tecnología de Información brindando servicio de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 7:00 p.m. y sábados en la mañana de 8:00 a.m. a 12 m.d.

Este equipo de trabajo ha permitido aclarar las dudas de las oficinas de forma ágil y oportuna brindando respuestas por teléfono o por correo electrónico a los diferentes centros de negocio.

5-Principales logros alcanzados

La Dirección Regional ha logrado el cumplimiento de vario proyectos de interés institucional y Regional entre los cuales destaca:

1. Consolidación de la Unidad de Procesamiento de Integral.
2. Implementación de la Metodología de las Metas Crucialmente Importantes, con reuniones periódicas con los Gerentes de los CSF y la rendición de cuentas.
3. Proceso de Rotación de Coordinadores de Oficinas
4. Ajustes en la operativa organizacional de las Direcciones Regionales.
5. Participación en el desarrollo del Proyecto Modelo de Competitividad bancaria
6. Creación del Grupo T-Conozco para brindar apoyo en aspectos de la Ley 8204
7. Cumplimiento de las metas de negocio establecidas

1. Estado de los proyectos más relevantes

Como parte de la gestión realizada, algunos proyectos requieren la continuidad del caso, entre los cuales citamos:

1. La unidad de Procesamiento Integral cada vez asume un rol preponderante con las fuerzas de ventas con el objetivo de mejorar el servicio y velar con el crecimiento que permita ampliar el canal de colocación en los productos de crédito. Este proyecto debe continuarse para dotar las estrategias necesarias y la coordinación con la Cooperativa y las oficinas. Además, de la participación y control activo del convenio con Coopebanpo R.L. que facilitará la función de venta en las oficinas
2. Analizar en un futuro los coordinadores de Periféricas que tengan más de 3 años consecutivos de estar en la misma oficina y que no participaron de la rotación anterior.
3. Es relevante darle continuidad al Proyecto de traslado del Centro de Servicios Financieros de Heredia cuya propuesta en etapa de aprobación, es trasladar dicha oficina a la propiedad ubicada en el antiguo edificio Pentágono. Esto permitiría construir un edificio modelo para la zona aprovechando el potencial del mercado y la excelente ubicación comercial del proyecto.

4. La oficina Periférica de Hatillo requiere de un seguimiento especial para efectos de ubicar un nuevo local que facilite la atención de clientes y que reúna mejores condiciones a las actuales.
5. Se debe dar seguimiento a la reubicación de la Periférica Plaza Heredia dado que con la apertura de la Agencia de Paseo de las Flores, esa oficina probablemente se vea afectada por la poca afluencia de clientes.
6. Analizar la conveniencia de convertir la Ventanilla Joissar en oficina Transaccional para lo cual se debe coordinar con el Subproceso de Gestión Estratégica.
7. En el caso de la Sucursal de Puriscal se debe analizar la conveniencia de pasar esa oficina a Santa Ana.
8. Valorar la propuesta de la nueva oficina en Lindora.
9. Analizar la apertura de sábados en la Periférica de Santa Ana.
10. Verificar el plan de apertura de la nueva oficina en Multicentro Desamparados y en Plaza Lincoln. En cuanto a este tema se deben considerar el análisis del cobro a las sociedades y Desarrollo por el aprovechamiento de las instalaciones. Esta oficina tendrán adscritas Aserri y San Antonio Desamparados. Todos los funcionarios de la Periférica serán trasladados a la nueva oficina.
11. Continuar con el proceso de aperturamiento de la oficina Multiplaza Escazú.
12. Analizar el caso de la nueva oficina en San Rafael Debajo de Desamparados, tiene estudio y local ofertado, pendiente seguimiento con Soporte Administrativo. Posibilidades cierre de San Sebastián y apertura de San Rafael Abajo o valorar tema de Alajuelita, cierre o traslado.
13. Seguimiento al caso del traslado del CSF de Moravia a un nuevo local.
14. Revisar el tema de recurso humano en Plaza Cristal para lograr reforzar las operaciones y servicio al cliente.
15. Revisar los aspectos relacionados con el Convenio de la UCR y la ventanilla de Servicio que opera en esa institución.

2. **Administración de los recursos financieros.**

A través de la Unidad de Presupuesto de la Dirección Regional, se llevó a cabo un estricto seguimiento al Presupuesto asignado de las oficinas, a las metas establecidas y al Plan Anual Operativo definido.

El presupuesto es monitoreado a través de la herramienta denominada SIPRE y con los lineamientos institucionales establecidos para tal efecto.

9-Sugerencias para la buena marcha de la Dirección Regional

Con la experiencia desarrollada en el puesto de Director Regional se recomienda mantener las reuniones semanales establecidas por la Dirección Regional con los señores Gerentes, con el objetivo de exponer los resultados y conocer directamente de los Gerentes, los aspectos de mercado y situaciones que afectan el cumplimiento de las metas establecidas.

También se aprovecha estas reuniones para la rendición de cuentas, realimentación con los Gerentes y toma de decisiones de trascendencia para el negocio bancario.

10-Observaciones sobre otros asuntos de actualidad

No se consideran observaciones al respecto

11- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

No existen directrices emitidas por la Contraloría General de la República para la Dirección Regional.

12- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

No se emitieron disposiciones a la Dirección Regional Central.

13- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna

Las recomendaciones de la Auditoría Interna se han atendido de conformidad con los requerimientos establecidos y los plazos señalados.

M.B.A. Omar Sánchez Lizano

Director