



**DIRECCIÓN BANCA DE PERSONAS
DIVISION REGIONAL OCCIDENTE**

05 de marzo del 2015
DROC-033-2015

Licenciado
Victor Rodriguez Bogantes, **Director**
DIRECCION BANCA DE PERSONAS.

Estimado señor:

Según lo indicado en Oficio GGC-727-2013 y de conformidad con la circular DIRCH-C-002-2014 del 18 de febrero del 2014, emitida por la Dirección de Capital Humano y en cumplimiento del ordenamiento jurídico, se presenta para su consideración el informe de los aspectos más relevante durante la gestión realizada como Jefe de la División Regional Norte y Occidente, en el periodo comprendido entre Julio del 2013 al 31 octubre 2014 (División Norte) y 28 Febrero 2015 (División Occidente).

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 publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de Julio del 2005, así como de acuerdo a lo dispuesto por la Contraloría General de la República (CGR) en la "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión", según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005, la normativa, la cual es de carácter obligatorio, misma que forma parte integral de esta.

Atentamente,

Licda. Karla Miranda Pérez
División Regional Occidente



Copia
Dirección Capital Humano
Banca Fácil
Lic. Jorge Alfaro Alpizar

Presentación

A continuación se detalla de mi labor como Directora de Región, 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.

A continuación se exponen los diferentes ítems que serán analizados en este informe:

1. Labor sustantiva institucional de la Dirección Regional Norte
2. Resultados de la Gestión de Negocios:
 1. Saldo de Cartera Total (Financiera y Social)
 2. Saldo de Cartera Financiera
 3. Saldo de Cartera Social
 4. Captación en Ahorro a Plazo
 5. Calidad de la cartera
3. Utilidades
4. Cambios habidos en el entorno:
 1. Modelo de Competitividad Bancaria
 2. Proceso Rotación de Coordinadores
 3. Proceso del Core System
5. Estado de la auto evaluación del sistema de control interno y riesgo operativo
6. Estado de los proyectos más relevantes
7. Sugerencias para la buena marcha de la División Regional Este
8. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad
9. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.
10. 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.
11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna

El periodo que abarca la gestión realizada comprende desde el mes de julio del 2013 hasta diciembre del 2014. Dentro de mi gestión, estuvieron adscritos 39 Centros de Negocios a esta dependencia. A continuación detallo las Oficinas, divididas de acuerdo a las dos zonas geográficas de cobertura:

Zona Norte:

BP Total Santa Cruz
Agencia Huacas

BP Total Cañas

Agencia Upala.
Agencia Tilarán
Agencia Abangares
Agencia Monteverde

BP Total Liberia
Agencia Liberia Centro
Agencia La Cruz
Agencia Playas del Coco

BP Total Nicoya
Agencia Paquera
Agencia Jicaral
Agencia Nosara

BP Total Puntarenas
Agencia Jacó
Agencia Orotina
Agencia El Roble

Zona Occidental:

BP Total Alajuela
Agencia Barrio San José de Alajuela
Agencia Alajuela Este
Agencia Alajuela Oeste

BP Total San Carlos
Agencia Aguas Zarcas
Agencia Plaza San Carlos
Agencia Santa Rosa de Pocosol
Agencia La Fortuna
Agencia Guatuso
Agencia La Florencia

BP Total Grecia
Agencia Poás
Agencia Naranjo
Agencia Atenas
Agencia Grecia Centro

BP Total San Ramón
Agencia Zarcero
Agencia Palmares
Agencia Mall San Ramón

En cuanto a los resultados de gestión de negocios y para lograr una mejor comprensión, los datos de negocios serán expuestos por conglomerado, siendo que se incluirán totales que comprenden al

BP Total más sus Agencias adscritas. Cada ítem será acompañado de un breve resumen, subrayando aspectos de relevancia.

1. Labor sustantiva institucional de la Dirección Regional Norte

Como parte fundamental de la labor sustantiva de esta Dirección Regional, se proyectó realizar una comunicación continua con los 39 Centros de Negocios adscritos utilizando varios mecanismos.

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 Gerentes BP Totales y las Jefaturas de las Agencias Comerciales adscritas. Las reuniones se realizaron periódicamente una vez por semana, ya sea utilizando canales virtuales o presenciales.

Además la institución cuenta otras actividades convocadas por la Gerencia o Subgerencia que permiten una comunicación más fluida entre las dependencias.

Es relevante mencionar que el apoyo administrativo del personal de la Dirección Regional, permitió que las instrucciones canalizadas a través de las diferentes áreas de la Institución, fluyan de forma ágil abarcando a todos los Centros de Negocios.

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

2. Resultados de la Gestión de Negocios:

A continuación se describen los resultados de la Gestión de Negocios a diciembre 2014, tomando en consideración los principales productos de crédito, captación y morosidad por conglomerado (BP Total más Agencias adscritas).

2.1. Saldo de Cartera Total (Financiera y Social):

En cuanto al cumplimiento de la Cartera Total, que incluye las carteras Financiera y Social la Región Norte logra para el año 2014 un cumplimiento acumulado de un 97%, lo cual representa un crecimiento de \$32.975 millones, según se muestra en el cuadro adjunto:

Cuadro 1: Cartera Total para el año 2014 (incluye los productos Fiduciario, Personal Hipotecario y Social)

SUCURSAL	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
BPT ALAJUELA	4.995	6.312	126%
BPT PUNTARENAS	3.889	4.456	115%
BPT CAÑAS	3.780	4.168	110%
BPT GRECIA	4.799	4.747	99%
BPT SAN CARLOS	4.665	4.593	98%
BPT SAN RAMON	4.066	3.864	95%
BPT NICOYA	1.961	1.424	73%
BPT LIBERIA	4.055	2.847	70%
BPT SANTA CRUZ	1.795	564	31%
TOTAL	34.005	32.975	97%

Fuente: Inteligencia de Negocios.

Cabe mencionar que la Cartera Financiera comprende los productos Personal y Personal Hipotecario. El cuadro 1 muestra la información ordenada descendientemente por los Centros de Negocios de Alajuela, Puntarenas y Cañas con porcentajes superiores al 100%. Así mismo los Centros de Negocios de Grecia, San Carlos, y San Ramón muestran resultados satisfactorios por encima del 90% de cumplimiento y finalmente los Centros de Negocios de Liberia, Nicoya, y Santa Cruz muestran cumplimientos inferiores al 90%, considerando para estos últimos una afectación importante de contracción del mercado en los últimos años.

2.2. Saldo de Cartera Financiera:

La Cartera Financiera al cierre del año 2014 presenta un crecimiento de saldo acumulado de \$28.881 millones para un cumplimiento porcentual de 104%. El cuadro número 2 detalla el resultado de cumplimiento neto y porcentual por producto dentro de la Cartera Financiera, comprendiendo los productos Personal Hipotecario y Personal.

Cuadro 2: Cartera Financiera por producto para el año 2014

PRODUCTO	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
PERHIPOTC	6.935	9.302	134%
PERSONAL	20.835	19.579	94%
TOTAL	27.770	28.881	104%

Fuente: Inteligencia de Negocios.

Nótese en el cuadro 2 que el producto Personal Hipotecario se ubica con el mejor desempeño porcentual con relación a la meta establecida para el año 2014, generando un crecimiento acumulado de \$9.302 millones para un cumplimiento de 134%. Por otra parte el resultado del producto Personal muestra un cumplimiento porcentual de un 94% con un crecimiento de \$19.579 millones.

Cuadro 2: Cartera Financiera por Sucursal para el año 2014



SUCURSAL	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
BPT PUNTARENAS	3.259	4.383	134%
BPT ALAJUELA	3.968	5.177	130%
BPT CAÑAS	3.104	3.742	121%
BPT SAN RAMON	3.337	3.796	114%
BPT SAN CARLOS	3.889	3.816	98%
BPT NICOYA	1.603	1.498	93%
BPT GRECIA	3.858	3.567	92%
BPT SANTA CRUZ	1.469	1.097	75%
BPT LIBERIA	3.284	1.804	55%
TOTAL	27.770	28.881	104%

Fuente: Inteligencia de Negocios.

El cuadro 2 muestra el cumplimiento al cierre del año 2014 de la Cartera Financiera por conglomerado, muestra la Región Norte con un crecimiento acumulado de \$28.881 millones, para un porcentaje de 104%. Los Centros de Servicios Financieros de Puntarenas, Alajuela, Cañas, Grecia y San Ramón muestran cumplimientos superiores de 100% y el restante inferior a la meta establecida.

3. Saldo de Cartera Social:

En cuanto a la Cartera Social, el cuadro 3 muestra de forma consolidada un crecimiento de \$4.094 millones, para un porcentaje de cumplimiento de 66%, durante el año 2014.

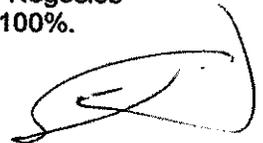
Cuadro 3: Cartera Social por Sucursal para el año 2014

SUCURSAL	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
BPT LIBERIA	771	1.043	135%
BPT GRECIA	941	1.179	125%
BPT ALAJUELA	1.028	1.134	110%
BPT SAN CARLOS	776	777	100%
BPT CAÑAS	676	427	63%
BPT PUNTARENAS	630	73	12%
BPT SAN RAMON	730	68	9%
BPT NICOYA	358	(74)	-21%
BPT SANTA CRUZ	326	(533)	-164%
TOTAL	6.235	4.094	66%

Fuente: Inteligencia de Negocios.

El cuadro 3 muestra resultados aculados por conglomerado, siendo que los Centros de Negocios de Liberia, Grecia, Alajuela y San Carlos presentan resultados porcentuales superiores al 100%.

4. Captación en Ahorro a Plazo:



Para el cierre del año 2014, el producto Ahorro a Plazo experimenta un crecimiento de \$16.364 millones, y un cumplimiento de 46%. El Cuadro 4: Saldo de Captación en Ahorro a Plazo, presenta el desempeño de las Sucursales, consolidado con sus Oficinas adscritas.

Cuadro 4: Saldo de Captación en Ahorro a Plazo para el año 2014

SUCURSAL	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
BPT SAN CARLOS	980	1.470	150%
BPT SAN RAMON	4.310	5.823	135%
BPT GRECIA	6.110	7.215	118%
BPT PUNTARENAS	3.960	2.873	73%
BPT ALAJUELA	11.470	4.418	39%
BPT CAÑAS	2.250	674	30%
BPT LIBERIA	2.680	141	5%
BPT SANTA CRUZ	480	(312)	-65%
BPT NICOYA	3.670	(5.937)	-162%
TOTAL	35.910	16.364	46%

Fuente: Inteligencia de Negocios.

Los Centros de Negocios de San Ramón, Grecia y San Carlos presentan cumplimientos superiores al 100% de meta establecido. Particularmente este producto de Ahorro a Plazo sufre

5. Calidad de la cartera:

En relación a la morosidad mayor a 90, el avance de la Región Norte en este cuarto periodo del año 2014 es de 190%, lo cual representa un resultado acumulado de crecimiento de \$1.886 millones, por debajo de la meta establecida de deterioro en el año, la cual es de \$3.590 millones. El cuadro adjunto muestra el avance por Centro de Negocios.

Cuadro 5: Calidad de la Cartera

SUCURSAL	META DIC	CRECIMIENTO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO ACUMULADO
BPT DE SAN CARLOS	554.018.536	274.372.885	202%
BPT DE SAN RAMON	480.805.653	252.680.230	190%
BPT DE ALAJUELA	654.389.651	407.328.572	161%
BPT DE GRECIA	500.614.320	423.948.533	118%
BPT DE CAÑAS	623.312.055	553.734.989	113%
BPT DE PUNTARENAS	495.325.652	481.981.055	103%
BPT SANTA CRUZ	(397.695.045)	(641.527.183)	62%
BPT DE LIBERIA	610.689.344	1.004.495.756	61%
BPT DE NICOYA	69.042.333	(870.983.000)	-8%
TOTAL	3.590.502.498	1.886.031.838	190%

Fuente: Inteligencia de Negocios.





Se destacan los Centros de Negocios de San Ramón, Puntarenas, Alajuela, San Carlos, Cañas, Grecia y Nicoya que logran cumplimientos superiores a un 100%, debido a que el crecimiento es inferior a la meta estipulada.

3. Rentabilidad

Al cierre del 2014 la Región Norte contribuyó con \$1.144 millones a la Utilidad Neta Operativa de la Institución, siendo que el Banco obtuvo una Utilidad Neta Operativa de \$32.107 millones.

4. Cambios habidos en el entorno

En virtud de los cambios del entorno financiero del país, la Institución inició un procesos de transformación a nivel interno estructural y tecnológico con el objetivo de modernizar los procesos y aprovechar los recursos humanos y la plataforma tecnológica con la que contamos. La Región Norte instruyó a los Centros de Negocios a acatar las medidas adoptadas por la Gerencia General Corporativa con el fin de facilitar la puesta en marcha del Core System y del Modelo de Competitividad.

Además y dentro de otro contexto, se estandarizaron los horarios en las oficinas vespertinas para tener un horario más acorde a las necesidades de los clientes. Por ejemplo las Agencias con horario vespertino, el personal ingresa a las 12:00 md, toma sus 45 minutos de alimentación y en los siguientes 15 minutos se preparan para la apertura de la oficina a las 13:00 horas con todo el personal.

4.1. 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. 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.

Como parte del proceso de implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Sanearía, aprobado según acuerdo de Junta Directiva Nacional, No. #303 sesión #4976 del 26/06/2012, se informó que a partir del 01 de octubre se realizó el cambio transformar las 3 Direcciones Regionales en 6 Divisiones Regionales las cuales se nombran en División Norte, Occidental, Central Este, Central Oeste, Atlántica y Sur, esto conlleva a su vez una nueva distribución y adscripción de las actuales oficinas comerciales según se aprobó en oficio GGC-0818-2014.

4.2. Proceso Rotación de Jefes de Agencias

Se realizaron cambios de jefaturas en las Agencia de Paquera, El Roble, Santa Rosa de Pocosol, La Cruz, Plaza San Carlos, Aajuella Este, Barrio San José, Atenas y Palmares.

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.

4.3. 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, próximo a iniciar operaciones. Por su parte, se ha gestionado la colaboración de los Centros de Negocios, de los Jefes de las Agencias y otros grupos de alta relevancia de las oficinas para que colaboren ampliamente en el proceso de la extensión de la capacitación al resto de los funcionarios del negocio.

5. Estado de la auto evaluación del sistema de control interno y riesgo operativo

Conforme a cuadros adjuntos, se detalla los resultados de la Autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo para la Dirección Regional Norte del periodo 2014.

División	Resultado Control Interno	Nivel	Resultado Riesgo Operativo	Nivel
Regional Norte	5%	Excelente	5%	Excelente
Regional Atlántico-Sur	5%	Excelente	6%	Bueno
Regional Central	6%	Bueno	6%	Bueno

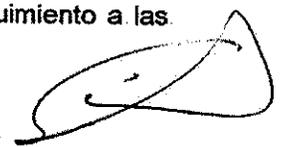
6. Estado de los proyectos más relevantes

Se logró cumplir a cabalidad con los proyectos asignados a esta dirección Regional bajo mi cargo.

7. Sugerencias para la buena marcha de la División Regional Norte-Occidente.

Con la experiencia desarrollada en el puesto de Directora Regional, se recomiendan los siguientes aspectos:

- Mantener las reuniones de forma semanal con grupos estratégicos de los Centros de Negocios, entre ellos Gerentes, Jefes de Agencias, Subgerentes, Supervisores de Agencias, Coordinadores de BP Totales, encargados de Cobro, entre otros.
- Potenciar el uso de sistemas de comunicación electrónicos a fin de dar seguimiento a las Gestiones y minimizar la salida de funcionarios de sus Oficinas.



- Mantener sesiones de trabajo con grupos afines en su gestión entre las Oficinas, a fin de potenciar y compartir las mejores prácticas.
- Continuar con la gestión y remisión de bases de datos acompañadas de lineamientos claros y precisos, que se encuentren alineados al Plan Comercial, a fin de mantener homologada la gestión a nivel de la Región.
- Seguimiento al Plan de crecimiento y mejora de competencias vistos en curso Sandler para las Jefaturas de los Centros de Negocios.
- Continuar con el control de los resultados y planes de trabajo que desarrollan las Oficinas y con base en los resultados valorar posibles rotaciones de Jefatura.

8. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad

En el año 2014 los Gerentes y Jefes de agencia recibieron un taller Titulado Competencias Comerciales y por acuerdo del Comité Ejecutivo se acordó efectuar para cada uno bajo la metodología Extended Disc en resultado de evaluación individual. Al cual se le debe dar seguimiento trimestral y documentar mediante bitácoras de seguimiento.

9. 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 División Regional.

10. 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 División Regional Norte y Occidente.

11. 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, mismos que se pueden comprobar en el sistema de atención de acuerdos.

Atentamente,



Licda. Karla Miranda Pérez