



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	MAE. Giovanni Méndez Carmona
Dependencia:	Dirección General
Periodo de Gestión:	Del 31 de enero del 2019 al 21 de febrero del 2020
Fecha:	15/04/2020

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	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	4
Principales Logros	4
Proyectos más relevantes	5
Administración de Recursos Financieros	20
Sugerencias	20
Observaciones	20
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	21
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	21
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	21
Entrega física de los activos	26
Asuntos en proceso de atención	28
Oficios recibidos y pendientes de atender	38



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este documento tiene como objetivo presentar un resumen de las principales actividades y resultados de la gestión ejecutada por la Dirección General durante el período del 31 de enero del 2019 al 21 de febrero del 2020, en que la misma estuvo dirigida por el suscrito, Giovanni Méndez Carmona. Se destaca que si bien el nombramiento interino que me fue hecho expiró al 31 de marzo, este informe cubre hasta la fecha 21 de febrero puesto que fue a partir de ese día en que se disfrutó de vacaciones y por lo tanto la gestión hasta concluir el período completo de la designación no estuvo a cargo del personero que rinde este informe.

Por lo anterior, con el presente informe se buscará de manera condensada y ejecutiva, dar cuenta de los resultados de la gestión desplegada; enfatizando en los principales logros alcanzados, las limitaciones que se enfrentaron y ante todo, dejar constancia de los retos de gestión que se enfrentan y los proyectos que están en curso y que deberán culminar en otra gestión. Así como todos aquellos trámites importantes que a criterio del suscrito deben dársele seguimiento y ser accionados por el nuevo titular que se designe para este cargo para así tener los resultados proyectados por cada una de esas actividades, procesos y proyectos en alineamiento con los fines públicos que motivan la promoción de cada uno.

Resultados de la gestión

A. Labor Sustantiva Institucional

Las estrategias y programas de trabajo se concentraron en el objetivo y funciones principales para la Dirección a cargo del suscrito en el Manual de la Organización, los cuales constituyeron un marco de actuación que con el apoyo del recurso humano dispuesto, logró alcanzar con buenos resultados, tal y como será revelado y comprobado por medio de los apartados contenidos en este informe; debiendo destacar que por decisión del órgano de dirección durante el mes de octubre del año 2019, se varió la adscripción funcional de la Dirección de Tecnologías de Información, pasando a depender dicha Dirección de manera directa a la Gerencia General Corporativa; circunstancia por la que el aporte sustantivo a cargo de esta dependencia, de alguna forma se vio limitado, aunque de común acuerdo con la señora Gerenta General Corporativa, en lo posible se continuó apoyando en la coordinación funcional de esa Dirección de Tecnologías de Información para procurar el mejor cumplimiento de sus fines.

Objetivo General:

- Formular y proponer, conjuntamente con las áreas funcionales a su cargo, las estrategias de negocio y política de gestión necesarias para el logro de los objetivos y metas corporativos, así como planificar, coordinar y dirigir la ejecución de dichas políticas directamente o, mediante la coordinación de la gestión con las áreas que sean pertinentes, tanto en el Banco como en las Sociedades, normalizar, controlar y seguimiento de los proyectos institucionales.

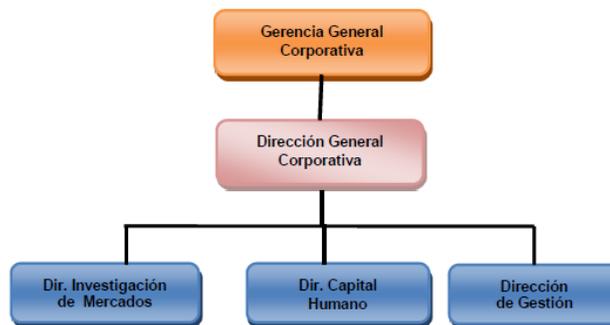
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Funciones:

- La planificación, organización y coordinación de las actividades de investigación y desarrollo de mercados de la Corporación a fin de mantener el crecimiento sostenido de la organización mediante nuevas oportunidades de negocio, introducción de nuevas prácticas, servicios o productos.
- La definición y propuesta de políticas, estrategias y directrices de gestión general de la Corporación en cuanto a: tecnología de información, gestión general, capital humano, proyectos, y otros, y velar por su implementación.
- La planificación, organización y prestación de los servicios corporativos en las áreas de su competencia.

Estructura Organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional que estuvo vigente durante el período de tiempo descrito:



B. Cambios en el entorno

En lo referente a cambios en el entorno durante el período de esta gestión, no se presentaron cambios en el ordenamiento jurídico que afectaran el quehacer institucional o de esta Dirección, más si la economía del país y el imperativo de gestión se ha visto sustancialmente impactado por



INFORME FINAL DE GESTIÓN

la situación fiscal y económica del país que ha ido estableciendo reglas de gestión diferenciadas para los diversos actores implicados.

En cuanto a la estructura organizacional si hubo un cambio que es importante de reportar, como es el traslado de la Dirección de Tecnología de Información a la Gerencia General Corporativa; lo anterior en atención a los siguientes acuerdos de Junta Directiva Nacional.

JDN - 5672	Art. 9 - Acd 713, inciso 5a	5. Solicitar a la Administración que analice la posibilidad de realizar una variación en la estructura funcional y organizacional de la Dirección de Tecnología de Información, para trasladarla a la Gerencia General Corporativa”.
JDN - 5672	Art. 9 - Acd 713, inciso 3a	3. Solicitar a la Administración que valore que la Dirección de Tecnología de Información sea conglomeral.

C. Estado de la autoevaluación Control Interno y Riesgo Operativo

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

	Año 2019			
	Calificación RO	Resultado RO	Calificación CI	Resultado CI
Dirección General	0%	Excelente	0%	Excelente
Dirección Investigación y Desarrollo de Mercados	0%	Excelente	0%	Excelente
Dirección de Capital Humano	0%	Excelente	0%	Excelente
Dirección de Gestión	1%	Excelente	1%	Excelente

D. Principales Logros

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en diversos instrumentos de evaluación, así como directrices emanadas por parte de nuestros niveles superiores:

Plan Anual Operativo

Dado el carácter operativo de este instrumento de gestión y planificación y que al ser un año lo que se está reportando en este informe de gestión, se indica la calificación obtenida para el período y se detalla los números de oficio en que se hizo la respectiva evaluación:

Período	Calificación
2019	100%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Principales logros 2019:** Con los oficios DIRGE-378-2019 II Trimestre del 2019 y DIRGE-20-2020 correspondiente al II Semestre del 2019.

Balance Score Card

Para el 2019 no hubo evaluación de este instrumento.

E. Proyectos más relevantes

Es de especial importancia para el suscrito que el nuevo titular que se disponga para la conducción de la Dirección General, le brinde un seguimiento especial al tema de la priorización de proyectos, Como Director General, se asume la posición de coordinar, orientar y definir una ruta de ejecución de proyectos e iniciativas que permita a nuestra institución a un cumplimiento estratégico enfocado a generar valor a la Estrategia Global 2019-2023, seguidamente se detallan las gestiones realizadas:

AGILIDAD EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Gestión:

- Se visualizó la necesidad de coordinar con la DOCAP temas de agilidad en la metodología para subsanar los rezagos en los proyectos, asimismo, también en cumplimiento a lo solicitado por la General Corporativa en relación al Informe de Auditoría Interna No. AIRI-19-2018, mediante el cual se emitió la siguiente recomendación No. 11 que indica:

“Implementar en coordinación con la PMO las acciones necesarias para subsanar las situaciones que han originado los rezagos que presentan los proyectos del Banco, a fin de elevar a un nivel competitivo el proceso de implementación de proyectos. Para esto, se debe evidenciar un proceso de valoración que considere la necesidad de:

-Centralizar la elaboración de los Casos de Negocio en el área experta (PMO).

-Establecer los mecanismos necesarios que aseguren la elaboración oportuna y efectiva de los estudios de factibilidad, así como de los carteles de contratación administrativa.

-Modificar las metodologías actuales a fin de determinar si se encuentran ajustadas a las mejores prácticas e incrementar la eficiencia del proceso.

-Conocer los argumentos de las áreas proponentes de proyectos con relación a las causas que ocasionaron los atrasos en los mismos a fin de realizar las acciones correctivas que permitan incrementar la eficiencia del proceso.”

Acciones:

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Para la centralización de la elaboración de los Casos de Negocio, se procedió a coordinar con la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos para realizar y ajustar los esquemas de operación y funcionamiento, con el fin de lograr con prontitud la mejor ejecución de los proyectos; realizando el levantamiento de los casos de negocio como un proceso propio de la DOCAP y no como una actividad de una dependencia. Para lo anterior, se aprobó una estructura en la Unidad de Valoración y Acompañamiento (dependencia adscrita a la DOCAP) de trabajo, en la cual se asignó dos recursos para la atención de las solicitudes relacionadas con el tema.

- Con respecto a los mecanismos necesarios que aseguren la elaboración oportuna y efectiva de los estudios de factibilidad, así como de los carteles de contratación; se aprueba la propuesta de la DOCAP de una ficha unificada, donde se centraliza los insumos requeridos para el desarrollo de todos los Estudios de Factibilidad. En lo que respecta para el caso de la elaboración oportuna y efectiva de los carteles de contratación se conoce el cronograma construido por la DOCAP por cada tipo de contratación (Licitación Pública, Licitación Abreviada, Contratación Directa y Contratación Directa Escasa Cuantía) y se externa a dicha instancia la necesidad de disminuir los tiempos en la ejecución de este proceso de contratación.

- Respecto a la modificación “Modificar las metodologías actuales a fin de determinar si se encuentran ajustadas a las mejores prácticas e incrementar la eficiencia del proceso, se realizaron sesiones de trabajo conjuntas con la DOCAP, durante mayo y junio del 2019, en donde se efectuaron los ajustes necesarios en la siguiente documentación:
 - ✓ Guía para la elaboración y presentación de los Casos de Negocios.
 - ✓ Guía para clasificar los casos de negocio del Conglomerado Financiero Banco Popular.
 - ✓ Metodología de Administración de Proyectos.
 - ✓ Metodología de Administración de Programas.

Mediante oficio DIRGE-412-2019, la Dirección General Corporativa informó a la Dirección de Gestión y la División Gestión de Calidad, que se revisó y aprobó los cambios planteados en los documentos supra citados. Además, se solicitó publicar los mismos lo más pronto posible, para dar atención a la recomendación de la Auditoría Interna y también para poner en curso dicho cambio, con el fin de agilizar la dinámica de los proyectos y enfocar los esfuerzos en temas más prioritarios.

Los principales cambios realizados en los documentos se detallan a continuación:

- ✓ Se adecua el procedimiento “Guía para la elaboración y presentación de los Casos de Negocios” para que la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos y/o la Unidad de Valoración de Acompañamiento, lidere y centralice la confección de los Casos de Negocios del Conglomerado, en conjunto con la dependencia interesada.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- ✓ Los casos de negocio serán aprobados por los patrocinadores y solamente se elevarán a los comités respectivos: Comité Ejecutivo de Tecnología de Información (CETI) o Comité Gerencial (CG), si la normativa del Comité lo requiere.
 - ✓ Se modificaron los porcentajes de clasificación de caso de negocio, con el fin de determinar si corresponde a una iniciativa o proyecto.
 - ✓ Se realizó una revisión integral de la Metodología de Administración de Proyectos, donde se modificaron las funciones de Director de Proyectos, Administrador de Proyectos, Líder Técnico, Líder funcional, Patrocinador, División Oficina Corporativa Administración de Proyectos, Unidad de Valoración y Acompañamiento y Comités, se cambió el termino costos por inversión, se atendieron recomendaciones de las sociedades anónimas, entre otras detalladas en el control de cambios del documento.
- Para conocer los argumentos de las áreas proponentes de proyectos con relación a las causas que ocasionaron los atrasos en los mismos a fin de realizar las acciones correctivas que permitan incrementar la eficiencia del proceso, se conoce las gestiones realizadas por la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, donde consultó a las diferentes dependencias las posibles causas que ocasionaron atrasos en las iniciativas: Plataforma de Adquierecia Bancaria y Corresponsales no Bancarios (2016) y se aprobó las medidas correctivas que realizó la DOCAP, medidas que se transcriben seguidamente:
- ✓ Una de las principales causas que se han indicado como motivo de atraso corresponde a aspectos directamente relacionados con los proveedores, por lo cual, se ha motivado a los administradores y directores de proyectos, así como a líderes de iniciativas a que se realicen sesiones con el proveedor adjudicado para la validación de requerimientos y la elaboración de un plan de trabajo aprobado por todos los interesados para en caso de no cumplir con el mismo aplicarse las multas correspondientes.
 - ✓ Se contempla dentro de la operativa de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, sesiones con los directores y administradores de proyectos, líderes de iniciativas y proveedores, en las cuales se indica la importancia de defender el alcance de los proyectos e iniciativas.

DEFINICIÓN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS:

Gestión:

- A partir de la atención de los acuerdos adoptados en relación a la definición de la priorización de proyectos, se logró definir una ruta crítica de éxito para la priorización y ejecución de proyectos estratégicos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es en el rol de coadyuvancia y en apoyo a la gestión de proyectos institucionales, se logra atender la siguiente recomendación de la Auditoría General y acuerdo de Junta Directiva Nacional:

- ✓ Recomendación de la Auditoría, oficio AG-215-2018:

Recomendación	
Recomendación 1, punto 4	“4. Instruir a la Gerencia General Corporativa para que, en el corto plazo, tomando en consideración los puntos expuestos en el presente oficio, presente un plan para subsanar las debilidades expuestas en cuanto a: Definición de una ruta crítica de éxito sobre los proyectos estratégicos prioritarios, conforme el alineamiento estratégico de la entidad.”

- ✓ Acuerdo de Junta Directiva Nacional, que dicta:

Acuerdo	
JDN-5613-04/02/2019, Acd-94 Art-10, Inciso: 2a-RR1-RR1	“Instruir a la Administración que presente una priorización de proyectos, así como cuál sería su incidencia en el Plan Estratégico y en los planes de acción de acuerdo con su grado de avance.”

Acciones:

- De acuerdo con los términos de la recomendación y acuerdo señalado, esta Dirección General reconoció y compartió la preocupación de la Auditoría y Junta Directiva Nacional, por tal motivo se cumplió a cabalidad la instrucción de la Gerencia General Corporativa de apoyar la gestión institucional en el campo de la administración de proyectos, para lo cual se conformó un equipo interdisciplinario, que permitió definir un esquema de liderazgo y nivel de éxito en el desarrollo de proyectos.

De esta manera se dispuso una dinámica donde participó la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos, la División Planificación de la Gestión, la Dirección de Tecnologías de Información y esta Dirección, dinámica que generó los insumos que aportaron e identificaron los principales elementos transformadores para subsanar la debilidad expuesta en la recomendación de la Auditoría y trazar una ruta crítica de éxito sobre los proyectos estratégicos prioritarios; teniendo como referencia y soporte documental los siguientes elementos:

1. El oficio DOCAP-357-2019 de la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos, el cual describe las actividades e intercambio de oficios que permitió

INFORME FINAL DE GESTIÓN

identificar los proyectos nuevos derivados de los planes de acción, los cuales se suman a las inversiones que están en ejecución.

También en ese mismo documento se planteó una priorización relacionada con el grado de vinculación de cada proyecto con los objetivos del plan estratégico. Este esfuerzo es muy valioso, sin embargo, la priorización se plantea en términos generales como categorías de los proyectos, utilizando los criterios planteados para jerarquizar los elementos de los planes de acción que, aunque estos criterios fueron útiles en materia de planificación táctica, no fueron necesariamente construidos para este fin que se proyecta. Adicionalmente este Despacho consideró necesario validar la interrelación y dependencia que existe entre los proyectos mismos, por lo que más adelante se realiza un abordaje distinto para la aplicación de criterios de jerarquización y priorización.

2. Se tuvo a disposición el oficio DOCAP-362-2019, el cual amplía de manera sustantiva el contenido del oficio DOCAP-357-2019, en temas relevantes como la inversión asociada a la cartera de proyectos y ese aspecto sirvió de insumo para realizar el planteamiento de esta Dirección General.
3. De manera complementaria el oficio DIRGE-458-2019 de este Despacho, aborda los cambios ejecutados a la metodología de administración de proyectos recomendados por la Auditoría Interna en su informe AIRI-19-2018. Dicho oficio describe con mayor detalle los siguientes cambios:
 - a. Se modificaron los rangos de valoración de los proyectos de las tres categorías existentes: Iniciativas, Proyectos y Programas. Este cambio ayudará a reducir la cantidad de proyectos que son gestionados por la oficina de proyectos y permitirá enfocar esfuerzos en los temas más relevantes.
 - b. La elaboración de los casos de negocio debe ser liderada y centralizada en la DOCAP, permitiendo estandarizar y consolidar de mejor manera los documentos que serán sometidos a aprobación de los patrocinadores de cada iniciativa, proyecto o programa.
 - c. Se aclara el rol esperado por parte de los Directores de Proyecto y los Directores de Programa, de manera tal que puedan tomar decisiones y agilizar las gestiones de los proyectos, empoderándolos en tareas administrativas, funcionales y técnicas.
 - d. Se modificó la gestión de costos de las iniciativas, proyectos y programas, para que sea una gestión de la inversión, controlando el capital de trabajo, los costos e ingresos incrementales, permitiendo medir nuestra gestión a través de la creación de valor financiero.

➤ Metodología y priorización de proyectos

Se elaboró una metodología para priorizar los proyectos, la cual se conceptualizó para que fuera sumamente sencilla de aplicar, de manera tal que se pueda explicar y entender con



INFORME FINAL DE GESTIÓN

rapidez, pero sobre todo que sea una guía e instrumento para concentrar los esfuerzos en la ejecución de aquellas iniciativas o proyectos que sirven de cimiento para las importantes inversiones que debe realizar la institución.

Como punto de partida, se identificó el Portafolio de Proyectos e Iniciativas:

PROYECTOS E INICIATIVA EN EJECUCIÓN	PROYECTOS E INICIATIVAS EN PLANIFICACIÓN
1. Corresponsales No Bancarios II	10. Proyecto Solución integral para la gestión empresarial (BPM-Gestor documental).
2. Control Acceso a la Red – NAC	11. Proyecto Administración de las relaciones con los Clientes (CRM)
3. Proyecto Actualización T24	12. Proyecto Inteligencia de Negocios (BI)
4. Proyecto Conciliación, Liquidación y contra-cargos	13. FATCA y CRS
5. Proyecto SICVECA	14. Proyecto Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GGN)
6. Proyecto Herramienta de Riesgo Crediticio	15. Solución Integral de Cobranza
7. Planta Física	16. Solución Integral de Crédito
8. Adquierecia	
9. Cajeros Full	

Nota: los proyectos asociados al programa de seguridad poseen un plan de ejecución por lo que no son considerados en este planteamiento.

Además, se identificó otros esfuerzos que se estaban gestionando y que tenían impacto tecnológico:

ESFUERZOS

1. Bus de integración
2. Downsizing SIPO
3. Migración Data Center
4. MasterCard

También, se sumaron todas las iniciativas identificadas en los planes de acción de nuestra Estrategia Global:

ESFUERZOS EN ESTRATEGIA GLOBAL

1. Proyecto de Conectividad
2. Base de datos única de clientes

INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. ERP
4. Billetera Digital
5. Bóvedas Virtuales
6. Expediente único de clientes
7. Plataforma de Comercio B2B y B2C
8. Custodia de Valores
9. Nuevas funcionalidades de canales digitales
10. Modelo de Oficinas Digitales
11. Omnicanalidad
12. Chatbot
13. Mesa de divisas

Todos los esfuerzos citados anteriormente fueron analizados utilizando la información aportada en los planes de acción, donde los mismos cuentan con un detalle suficiente para estimar un esfuerzo razonable de ejecución.

Respecto a los criterios de evaluación, se establecieron únicamente dos elementos cualitativos, donde el primero está relacionado con el impacto al cliente y el segundo pretende identificar la dependencia o interrelación que puedan tener los proyectos o iniciativas entre sí. Para explicar cada uno de ellos, se elaboró la siguiente tabla.

CRITERIO	DEFINICIÓN
Estado	Este criterio se basa en identificar cuales esfuerzos, proyectos o iniciativas están en ejecución y cuáles no. Priorizando al más alto nivel, aquellos que se encuentran en ejecución y por ende tienen compromisos contractuales.
Impacto en la estrategia	Alto: tiene impacto directo con el cliente y el mismo percibe su implementación. Medio: tiene impacto indirecto con el cliente, es decir el cliente se dará cuenta del impacto, pero de forma indirecta. Bajo: no tiene relación directa con el cliente, sino su impacto es interno.
Interrelación entre proyectos	Se identificó para cada proyecto, iniciativa o esfuerzo, las dependencias que existen entre ellos y así establecer prioridades.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

7. Esfuerzo que requiere muchos compromisos y recursos pero que no tiene impacto con el cliente.
 8. Esfuerzos que requieren la implementación del esfuerzo con prioridad 7, pero que el impacto al cliente es medio.
 9. Esfuerzo que requiere la implementación de la prioridad 7, pero que su impacto es bajo.
 10. Proyectos que no tiene relación directa con el cliente.
- Concluida la etapa de priorización, se identificó relevante conocer la situación actual de los proyectos y es la expectativa planteada por los planes de acción que en fecha reciente fueron aprobados por las diversas instancias competentes y que necesitan entrar en ejecución en un futuro inmediato, pero que, para su consolidación, en muchos casos necesitan soportarse en proyectos. Por lo tanto, se elaboró una tabla con todos los proyectos o potenciales proyectos estratégicos, identificando el esfuerzo financiero, humano y sobre todo de expectativa (alcance) de nuestra organización, motivado principalmente en los esfuerzos en contención del gasto e inversión que se han gestado desde esa Gerencia General Corporativa en perspectiva a la realidad financiera institucional, pero también para contextualizar de manera gráfica los compromisos que adquiriríamos como institución, de frente a nuestros órganos de control.

La imagen a continuación presenta los costos que se identificaron, por lo que algunas iniciativas de los planes de acción, en razón de su estado incipiente de desarrollo, no contaban con dicha información.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



Ruta Crítica para la atención de Proyectos

Caso de Negocio

Contratación

Ejecución

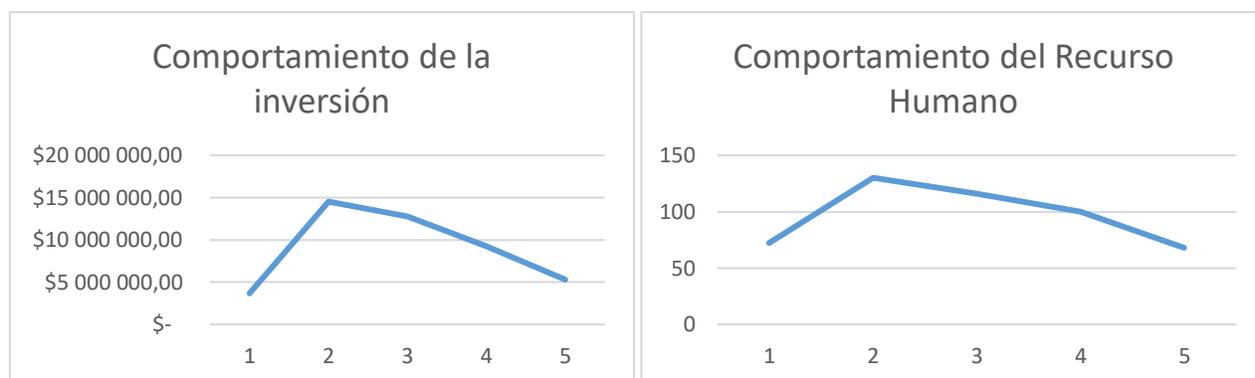
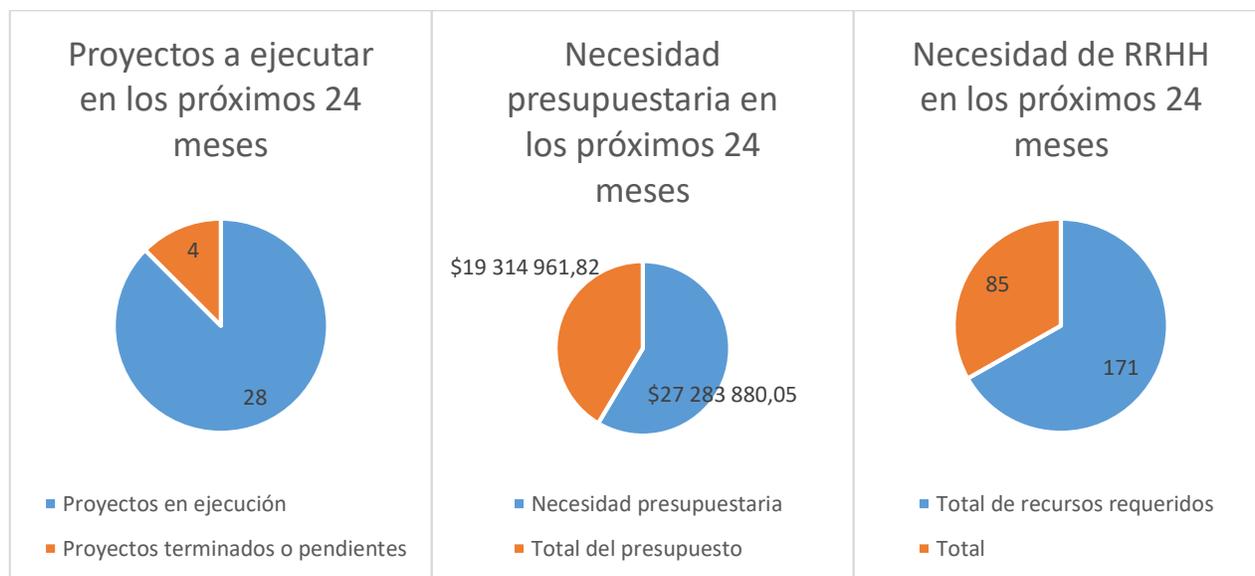
N°	Proyecto / Iniciativa	Etapas del Proyecto / Iniciativa	Flujo Financiero/ Costo Estimado	Cantidad recursos humanos	2019		2020		2021		2022		2023	
					QR	\$	QR	\$	QR	\$	QR	\$	QR	\$
1	Proyecto Solución Integral para la gestión empresarial (BPM-Gestor documental)	Planificación	\$ 8.316.477,67	18	4	\$ 316.477,67	7	\$ 2.000.000,00	7	\$ 2.000.000,00	7	\$ 2.000.000,00	7	\$ 2.000.000,00
2	Corresponsales No Bancarios II	Ejecución	\$ 1.401.966,00	29	6		20	\$ 1.401.966,00						
3	Proyecto Administración de las relaciones con los Clientes (CRM)	Planificación	\$ 2.500.000,00	20	4	\$ 192.307,69	11	\$ 1.153.846,15	11	\$ 1.153.846,15				
4	Proyecto Inteligencia de Negocios (BI)	Planificación	\$ 1.145.000,00	34	4	\$ 88.076,92	7	\$ 528.461,54	7	\$ 528.461,54				
5	FATCA y CRS	Planificación	\$ 745.183,00	3	3	\$ -	3	\$ 745.183,00						
6	Proyecto Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GDN)	Contratación	\$ 903.499,00	3	4	\$ -	4	\$ 903.499,00						
7	Solución Integral de Cobranza	Contratación	\$ 750.000,00	7	4	\$ -	7	\$ 750.000,00						
8	Solución Integral de Crédito	Contratación	\$ 9.500.000,00	21	6	\$ -	21	\$ -	21	\$ 3.166.666,67	21	\$ 3.166.666,67	21	\$ 3.166.666,67
9	Control Acceso a la Red – NAC	Ejecución	\$ 379.817,20	9	4	\$ 379.817,20								
11	Proyecto Actualización T24	Ejecución	\$ 1.862.704,00	4	6	\$ 1.322.520,00								
12	Proyecto Conciliación, Liquidación y contrarregos	Ejecución	\$ 646.885,00	3		\$ 43.891,00								
13	Proyecto SICVECA	Ejecución	\$ 182.500,00	4	4	\$ 100.000,00	4	\$ 82.500,00						
14	Proyecto Herramienta de Riesgo Crédito	Ejecución	\$ 3.331.200,00	4		\$ 999.360,00		\$ 2.331.840,00						
15	Proyecto de Conectividad		\$ 146.000,00	4	1		4	\$ 146.000,00						
16	Base de datos única de clientes		\$ 1.000.000,00	6	1		2		6	\$ 1.000.000,00	6		6	
17	ERP		\$ 8.000.000,00	22	2		2		22	\$ 4.000.000,00	22	\$ 4.000.000,00		
18	Billetera Digital			4	1		4							
19	Bóvedas Virtuales			4	1		4							
20	Expediente único de clientes		\$ 1.000.000,00	4	1		1	\$ 1.000.000,00	4		4		4	
21	Plataforma de Comercio B2B y B2C			4	1		1		4		4			
22	Custodia de Valores			5	2		2		5		5		5	
23	Nuevas funcionalidades de canales digitales		\$ 2.463.096,00	6			2	\$ 2.463.096,00	4		6		6	
24	Modelo de Oficinas Digitales			6			2		4		6			
25	Omnicanalidad		\$ 178.514,00	6			2	\$ 178.514,00	4		6		6	
26	Chatbot		\$ 800.000,00	3			1		3	\$ 800.000,00				
27	Mesa de divisas			5			1		3		5		5	
28	Adquirencia		\$ 210.000,00	2	2	\$ 60.000,00	2	\$ 150.000,00						
29	MasterCard		\$ 400.000,00	3	1		3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00
30	Bus de Integración		\$ 600.000,00	3	2		3	\$ 600.000,00						
31	Migración Data Center			3	1		3		3					
32	Downsizing SIPO		\$ 136.000,00	2	2	\$ 136.000,00	2							
33	Cajeros Full			1	1									
			\$ 46.598.841,87	252	68	\$ 3.638.450,49	125	\$ 14.534.905,69	111	\$ 12.748.974,36	95	\$ 9.266.666,67	63	\$ 5.266.666,67

Nota: No se considera el proyecto de planta física porque tiene un plan de trabajo separado

Como se puede observar la gran mayoría de los temas a ejecutar dentro de nuestra Estrategia Global se encuentran planificados (88%) para concluir en los próximos dos años, y la necesidad presupuestaria (59% sin considerar el Proyecto de Planta Física) y de recursos humanos (un 67%) también están concentradas en ese mismo periodo de tiempo. Por esa razón la Dirección General se preocupó por revisar y valorar de manera muy responsable la demanda futura y actual que presenta el actual derrotero estratégico, pero también siendo muy cuidadoso de no comprometer el mismo y considerar la real capacidad de ejecución que se pueda tener.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Tomando los mismos datos contruidos para la imagen, la Dirección General trazó las curvas de comportamiento de las variables citadas anteriormente por año, comprobando una aparente desproporción en los esfuerzos operativos de la institución.



En ambas graficas se identificó el gran esfuerzo financiero y humano para los próximos 15 meses, en los cuales esta Dirección General esta consiente que dadas las condiciones macroeconómicas y de competencia de nuestra industria, dichos esfuerzos son necesarios y todos muy prioritarios.

- Por esa razón, la Dirección General presentó la siguiente propuesta de ruta crítica de éxito sobre los proyectos estratégicos, la propuesta que se presenta a continuación fue elaborada tomando los siguientes criterios:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Si bien hay proyectos que pueden tener un impacto relativamente menor para el cliente y la Estrategia Global, algunos de ellos representan el punto de partida arquitectónico para proyectos de gran impacto, por lo que su ejecución en los próximos meses se vuelve trascendental, lo que podría postergar proyectos importantes pero que sin ese componente arquitectónico no podrían materializarse.
2. Se procura balancear la carga de recursos humanos, de manera tal que no se vea impactada la operativa de nuestras áreas organizacionales o bien contra producir los esfuerzos en reestructuración organizacional.
3. Se balancea la carga financiera dirigida a proyectos, para evitar que la carga operativa en nuestras inversiones genere atrasos en los proyectos y por consecuencia pérdida de valor financiero.

Dentro de los elementos modificados al escenario actual están los siguientes:

1. Los proyectos o iniciativas de prioridad 1, 2 y 3 no se modificaron
2. Los proyectos o iniciativas de prioridad 4:
 - a. Downsizing SiPO no presenta variación.
 - b. Se propone separar Gestor Documental y BPM.
 - c. Gestor documental se mantiene para el 2019.
 - d. BPM se propone trasladarlo para iniciar contratación para el 2020.
 - e. Nuevas funcionalidades de canales digitales y omnicalidad se mantiene iniciar para el 2020. No hay variación.
 - f. Migración del Data Center no presenta variación.
3. Los de prioridad 5:
 - a. Crédito se mantiene contratación para el 2019 y acelerar el inicio para el 2020. No hay variación.
 - b. Billetera Digital, se propone trasladarlo para iniciar del 2019 al 2020.
 - c. Modelo de Oficinas Digitales y Chatbot, se mantiene el inicio para el 2020. No hay variación.
4. Los de prioridad 6:
 - a. Solución Integral de Cobranza: No hay variación.
 - b. Proyecto de Conectividad: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2020.
 - c. Base de datos única de clientes: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2020.
 - d. Expediente único de clientes: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2021, debido a que requiere el Gestor documental.
 - e. Plataforma de Comercio B2B y B2C: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2020.
5. Los de prioridad 7:
 - a. ERP: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2020.
6. Los de prioridad 8:
 - a. Custodia de Valores: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2021.
 - b. Mesa de divisas: Se traslada el inicio del proyecto de 2020 a 2022.
7. Los de prioridad 9:
 - a. Bóvedas Virtuales: Se traslada el inicio del proyecto de 2019 a 2022.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

8. Los de prioridad 10: a. Se mantiene Planta Física

Ruta Crítica para la atención de Proyectos

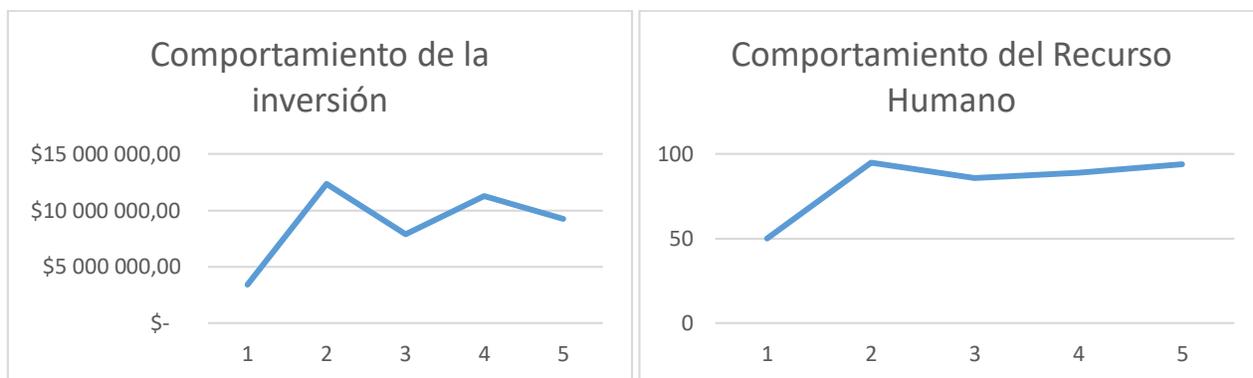
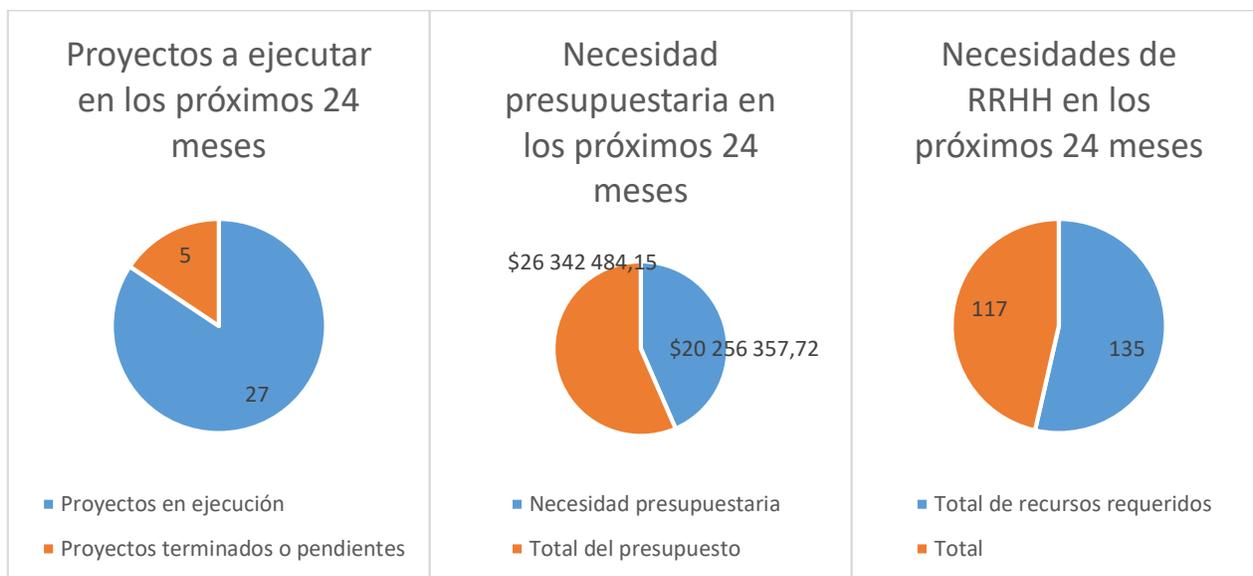
Caso de Negocio Contratación Ejecución

Nº	Prioridad	Proyecto / Inicialiva	Etapas del Proyecto / Inicialiva	Flujo Financiero/ Costo Estimado	Cantidad recursos humanos	2019		2020		2021		2022		2023	
						QR	\$	QR	\$	QR	\$	QR	\$	QR	\$
1	1	Corresponsales No Bancarios II	Ejecución	\$ 1.401.966,00	29	6		20	\$ 1.401.966,00						
2	1	Control Acceso a la Red - NAC	Ejecución	\$ 379.817,20	9	4	\$ 379.817,20								
3	1	Proyecto Actualización T24	Ejecución	\$ 1.862.704,00	4	6	\$ 1.322.520,00								
4	1	Proyecto Conciliación, Liquidación y contrarregos	Ejecución	\$ 646.885,00	3		\$ 43.891,00								
5	1	Proyecto SICVECA	Ejecución	\$ 182.500,00	4	4	\$ 100.000,00	4	\$ 82.500,00						
6	1	Proyecto Herramienta de Riesgo Crédito	Ejecución	\$ 3.331.200,00	4		\$ 999.360,00		\$ 2.331.840,00						
7	1	Adquirencia		\$ 210.000,00	2	2	\$ 60.000,00	2	\$ 150.000,00						
8	1	Cajeros Full			1	1									
9	2	Proyecto Administración de las relaciones con los Clientes (CRM)	Planificación	\$ 2.500.000,00	20	4	\$ 192.307,69	11	\$ 1.153.846,15	11	\$ 1.153.846,15				
10	2	Proyecto Inteligencia de Negocios (BI)	Planificación	\$ 1.145.000,00	34	4	\$ 88.076,92	7	\$ 528.461,54	7	\$ 528.461,54				
11	2	FATCA y CRS	Planificación	\$ 745.183,00	3	3	\$ -	3	\$ 745.183,00						
12	2	Proyecto Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GGN)	Contratación	\$ 903.499,00	3	4	\$ -	4	\$ 903.499,00						
13	2	MasterCard		\$ 400.000,00	3	1		3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00	3	\$ 100.000,00
14	3	Bus de Integración		\$ 600.000,00	3	2		3	\$ 600.000,00						
33	4	Downsizing SPO		\$ 136.000,00	2	2	\$ 136.000,00	2							
	4	Gestor documental	Planificación	\$ 2.994.000,00	4	2	\$ 74.000,00	3	\$ 730.000,00	3	\$ 730.000,00	3	\$ 730.000,00	3	\$ 730.000,00
15	4	Proyecto Solución integral para la gestión empresarial (BPM-Gestor documental)	Planificación	\$ 5.322.477,67	14			4	\$ 242.477,67	7	\$ 1.270.000,00	7	\$ 1.270.000,00	7	\$ 1.270.000,00
27	4	Nuevas funcionalidades de canales digitales		\$ 2.463.096,00	6			2	\$ 2.463.096,00	4		6		6	
29	4	Omnicanalidad		\$ 178.514,00	6			2	\$ 178.514,00	4		6		6	
17	5	Solución Integral de Crédito	Contratación	\$ 9.500.000,00	21			6	\$ -	21	\$ 3.166.666,67	21	\$ 3.166.666,67	21	\$ 3.166.666,67
22	5	Billera Digital			4			1		4					
28	5	Modelo de Oficinas Digitales			6			2		4		6			
30	5	Chatbot		\$ 800.000,00	3			1		3	\$ 800.000,00				
16	6	Solución Integral de Cobranza	Contratación	\$ 750.000,00	7	4	\$ -	7	\$ 750.000,00						
19	6	Proyecto de Conectividad		\$ 146.000,00	4			1		4	\$ 146.000,00				
20	6	Base de datos única de clientes		\$ 1.000.000,00	6			1		2		6	\$ 1.000.000,00	6	
24	6	Expediente único de clientes		\$ 1.000.000,00	4					1		1	\$ 1.000.000,00	4	
25	6	Plataforma de Comercio B2B y B2C			4			1		1		4		4	
21	7	ERP		\$ 8.000.000,00	22			2		2		22	\$ 4.000.000,00	22	\$ 4.000.000,00
26	8	Custodia de Valores			5					2		2		5	
31	8	Mesa de divisas			5							1		3	
23	9	Bóvedas Virtuales			4							1		4	
32	10	Migración Data Center			3	1		3		3					
				\$ 46.598.841,67	232	50	\$ 3.395.972,82	95	\$ 12.361.383,36	86	\$ 7.894.974,36	89	\$ 11.266.666,67	94	\$ 9.266.666,67

No se considera el proyecto de planta física porque tiene un plan de trabajo separado

Todos los cambios propuestos generaron un cambio sustantivo en la distribución del recurso humano y del gasto de las inversiones.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



De las gráficas anteriores se puede observar que el monto de inversión para los próximos 24 meses se reduce en \$7 millones y se balancea la carga operativa del recurso humano en aproximadamente 100 colaboradores en promedio por año.

Por lo anterior, como Director General, se recomendaron a la Gerencia General Corporativa las siguientes conclusiones y recomendaciones, que se transcriben del oficio DIRGE-565-2019:

Como aspecto general se concluye que la carga operativa de las inversiones es alta y representa una expectativa elevada de cambio en nuestra organización, que debe llevarnos a discutir sobre los mecanismos de control que debemos ejercer en los comités y nuestros despachos para cumplir con nuestro compromiso ante la Junta Directiva Nacional y disponer de una capacidad de atención y servicio para nuestra clientela, muy a tono con los tiempos y con las necesidades de nuestra clientela actual y futura.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Por lo tanto, se recomienda modificar las fechas compromisorias de los proyectos listados en el apartado de la propuesta, para nivelar la demanda operativa y hacer una mejor gestión de nuestros recursos financieros. Por supuesto que este Despacho está en la mayor disposición de aclarar cualquier duda respecto al contenido de este oficio y construir cualquier otra propuesta que tenga sentido tanto operativa como estratégicamente y en ajustar lo que corresponda en virtud de las redefiniciones y cambios que producto de un debate y análisis a profundidad se lleve a cabo para el mejor dimensionamiento y ejecución de la estrategia de ejecución seleccionada.

Dadas las condiciones actuales, este despacho considera que se ha actuado con razonabilidad y definiendo una clara ruta de acción para el corto, mediano y largo plazo con la que se espera cimentar en los menores plazos posibles la arquitectura necesaria y un rumbo claro. Sin embargo, es importante aclarar que los procesos de mejora continua que debemos emprender, obligan a revisar constantemente estos insumos, más aún con la necesaria transformación tecnológica que se está produciendo, la cual se acompaña de una evolución de nuestros procesos y que sin duda llamará a la acción en lo planteado por la recomendación que nos ocupa.

Siendo lo anterior, respetuosamente se le solicita valorar la propuesta, ya que este despacho considera que la ruta planteada, si bien supone un esfuerzo de gestión extraordinario y un reto de ejecución para el cual no se tiene parangón en la historia del Banco, responde a la necesidad de cerrar la brecha tecnológica institucional que se ha generado producto del déficit de gestión en el campo de la administración de los proyectos y los desarrollos tecnológicos en los últimos años y consideramos que lo planteado se puede alinear con la situación actual de cargas de trabajo así como de contención del gasto e inversión. Posteriormente y de ser necesario, se deberán incluir dentro de este planteamiento, las iniciativas que se deriven de los esfuerzos de Transformación Digital, las que están siendo lideradas desde la Subgerencia General de Negocios y que entendemos que a muy corto plazo podrían desembocar en demandas de nuevos proyectos; los que no obstante y por la razón de que a la fecha esos elementos derivados de esos esfuerzos aún no se han concretado, no se están incluyendo dentro de este esquema y propuesta de priorización.

Finalmente y a partir de que se apruebe la priorización contenida en este planteamiento y se valide la ruta de actuación planteada, deberá la División de Planificación abocarse de inmediato a identificar el impacto de este esquema de actuación en los planes de acción que recién se aprobaron y se pretende su puesta en operación en el corto plazo, puesto que es evidente que el aterrizaje que se plantea, es un muy buen referente para el ajuste o sincronización de actividades que se puede proyectar estarán desplegándose en el período de este derrotero estratégico; el cual debe atenuar en lo que corresponda, sus pretensiones en línea con la capacidad real de ejecución que la organización tiene y que en este documento se evidencia y propone.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

F. Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros que solicita esta Dirección es para cubrir necesidades propias de la Dirección General

Partida	Nombre de la partida	Monto disponible
01-05-01	Transporte dentro del país	₴ 71.250,00
01-05-02	Viáticos dentro del país	₴142.500,00
02-02-03	Alimentos y bebidas	₴427.500,00

G. Sugerencias

Se sugiere prestar especial atención a las recomendaciones de Auditoría que están pendientes de vencer y para los cuales hay planes de trabajo en donde esta Dirección tiene participación y que se detallan en el apartado K.

Asimismo, darle el seguimiento respectivo al apartado anterior, donde se visualiza la priorización de los proyectos institucionales.

H. Observaciones

Es importante señalar que el suscrito por delegación de la Gerencia General Corporativa mediante el GGC-1404-2019 tenía participación en los siguientes Comités:

Órgano	Participante
Comisión de Asuntos Jurídicos	MAE. Giovanni Méndez Carmona, Director General Lic. Armando Rojas Chinchilla, Director Jurídico
Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local	MAE. Giovanni Méndez Carmona, Director General Lic. Armando Rojas Chinchilla, Director Jurídico MBA. Manuel Rivera Garita, Jefe División de Planificación Estratégica
Comité de Nominaciones	MAE. Giovanni Méndez Carmona, Director General Lic. Armando Rojas Chinchilla, Director Jurídico



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

No se tienen pendientes de cumplimiento ninguna disposición cursada por parte de la Contraloría General de la República en algún informe fiscalizador.

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

Al momento de la conclusión de mis funciones como Director General, no se tiene en curso de atención, disposiciones directamente de algún otro órgano de control externo.

K. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

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

A la fecha se tienen 5 recomendaciones por atender, para lo cual se sugiere que se preste especial atención a los plazos de cumplimiento definido.

Estas recomendaciones pendientes se detallan a continuación:

Número Informe	No. Rec.	Área	Fecha cumplimiento	Estado	Oficios de instrucción
AF-0470-2019	1	Instruir y verificar que se analice y presente a las instancias competentes, mejoras al plan de capacitación en materia ética. Adicionalmente, revisar el proceso de monitoreo, cumplimiento y efectividad de este; para analizar las mejoras necesarias. Todo ello, con el objetivo de permear y fortalecer la cultura institucional en esa materia, lo cual es un elemento clave para que el Banco avance a un nivel de madurez "Diestro" y posterior al de "Experto".	30/03/2020	En Proceso	Dirge-831-2019 DIRCH-1754-2019
AF-0470-2019	2	2. Instruir y asegurarse que se comunique a la Junta Directiva Nacional el programa ético aprobado y vigente, así como	30/01/2020	En Proceso	Dirge-831-2019 DIRCH-1754-2019



INFORME FINAL DE GESTIÓN

		el avance en las acciones ejecutadas.			
AF-0470-2019	3	Realizar las gestiones correspondientes, con el fin de incorporar en la normativa relativa a la ética institucional, que el Programa Ético y el informe sobre el cumplimiento de este, una vez conocidos y aprobados por el Comité de Valores, sean elevados ante la Junta Directiva Nacional, para su conocimiento, seguimiento y valoración.	30/01/2020	En Proceso	Dirge-831-2019 DIRCH-1754-2019
AF-0470-2019	5	Realizar las gestiones correspondientes en coordinación con el Comité de Valores, con el fin de que la propuesta del Código de Conducta del Conglomerado, alineado con la Estrategia Global 2019-2023 y con las Orientaciones Políticas de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras (2014), sea aprobada lo antes posible por la Junta Directiva Nacional.	30/01/2020	En Proceso	Dirge-831-2019 DIRCH-1754-2019
AG-0299-2019	2	Instruir y asegurarse que la Dirección de Capital Humano en el plazo que le defina al efecto, realice un análisis integral de los 11 puestos de asesores que se reflejan en este hallazgo, con el objetivo de valorar la categoría y las funciones que ejecuta este personal, para determinar las acciones a seguir en cada caso específico, de forma que dichos puestos se ajusten a la realidad actual, todo ello, según los procedimientos que en derecho correspondan. Dicha evaluación debe al menos incorporar las gestiones individuales, la evidencia suficiente y competente de las funciones, las conclusiones en cada caso y las actividades a ejecutar.	28/02/2020	En Proceso, se solicita a la Auditoría Interna validar las acciones realizadas y dar por atendida dicha recomendación.	DIRGE-891-2019 DIRCH-16-2020 DIRGE-38- 2020

INFORME FINAL DE GESTIÓN

L. Cumplimiento de acuerdos delegados por el sistema CAR-SI

No. Sesión	Acuerdo	Texto	Fecha Cumplimiento	Asignado a
JDN-5700	Art-10-Acd-57, Inciso 2a	2. Instruir a la Administración a fin de que realice los comunicados correspondientes a las instancias que deben conocer sobre este nombramiento”.	31/01/2020	DIRCH/DIRIM
JDN-5697	Art-5-Acd-3, Inciso 1a	“Aprobar el perfil del puesto de Oficial de Cumplimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en los siguientes términos: El acuerdo contiene imágenes que el programa no visualiza, ver acuerdo completo adjunto.	31/01/2020	DIRCH
JDN-5699	Art-5-Acd-25, Inciso 1a	Solicitar a la Administración que remita a esta Junta Directiva, para la primera sesión de febrero, un informe sobre la Movilidad Laboral Voluntaria y Migración Voluntaria a Salario Único, el cual incluya metas, plazos, estado actual, medios de comunicación utilizados, entre otros aspectos”.	03/02/2020	DIRCH
JDN-5700	Art-12-Acd-41, Inciso 1a	En virtud de la recomendación de la Comisión de Pautas Políticas y Juntas de Crédito Local, aprobar la actualización de la Política de Pago a Terceros Punto BP, la cual se leerá de la siguiente manera: 1. Introducción: La política de Pagos a Terceros (Punto BP) se origina con la finalidad de cumplir con el artículo 4 del Reglamento sobre las operaciones y prestación de servicios realizados por medio de corresponsales financieros, emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) el 12 de abril del 2019 y con número de referencia CNS-1494/13.	14/02/2020	DIRG
JDN-5700	Art-13-Acd-42, Inciso 1a	En su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S.A.; Popular Sociedad Agencia de Seguros S.A.; Popular Sociedad de Fondos de Inversión S.A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S.A., en SESION ORDINARIA No. 5700 celebrada el miércoles 15 de enero de 2020, acuerda por unanimidad de los presentes: “Aprobar la actualización de la Política de Innovación, en los siguientes términos:	14/02/2020	DIRG
JDN-5665	Acd-633 - Art-7, inciso 4a	4. Instruir a la Administración para que proceda a ajustar la normativa interna de nivel operativo (directrices, procesos, procedimientos, instructivos y plantillas) que corresponda”.	21/2/2020	DIRG
JDN-5696	Art-5 - Acd-999, Inciso 2a	2. Como parte del ordenamiento interno de las estructuras de Gobierno Corporativo, y dado que cumple con los requisitos de idoneidad establecidos en la normativa Sugef 22-18, nombrar a Maurilio Aguilar Rojas, mayor, casado, cédula de identidad uno-seiscientos cinco-novecientos cuarenta y cinco, máster en Finanzas, vecino de El Roble de Santa Bárbara de Heredia, 350 metros suroeste de la entrada del Ebais de El Roble, para que sustituya el puesto de Gerente	28/2/2020	DIRCH

INFORME FINAL DE GESTIÓN

		<p>General Corporativo de forma interina, a partir del 1 de marzo del 2020 y hasta que se nombre al Gerente General Corporativo en propiedad.</p> <p>Una vez nombrado el Sr. Maurilio Aguilar Rojas, deberá abocarse de inmediato al acompañamiento de la Sra. Magdalena Rojas Figueredo para garantizar que la transición sea ordenada y en busca de dar seguimiento y tener el conocimiento necesario para asegurar la continuidad de los planes y acciones establecidos sin sobresaltos ni desviaciones.</p>		
JDN-5685	Acd-880 - Art-4, inciso 1a	<p>1. Dar por recibido el alineamiento del Modelo de Gestión por Procesos, basado en los planes de acción según la Estrategia Global 2019-2023 y el Modelo de Gestión de Negocios.</p> <p>Lo anterior, en atención a los acuerdos 414 de la sesión 5643, 308 de la sesión 5633 y 592 de la sesión 5660.</p> <p>2. Solicitar a la Gerencia General Corporativa que presente, semestralmente, los avances en los análisis e implementación de los procesos que se pretende finalizar en el año 2022, de acuerdo con el Modelo de Gestión por Procesos".</p>	24/04/2020	DIRG
JDN-5624	Art-16-Acd-183, Inciso 28a	<p>"Aprobar la calendarización de los informes que se deben presentar en la Junta Directiva Nacional, según se detalla en el oficio SJDN 2615-2018.</p> <p>Propuesta Calendarización de Informes No. Inciso Nombre del Informe Área Responsable Periodicidad Fecha de entrega a la Comisión, Comité o JDN Primera instancia Segunda Instancia 28 Informe de todos los viajes al exterior aprobados que incluya, al menos, nombre del funcionario, dependencia, cargo que ocupa, temas del curso, objetivo del viaje, fecha y costo. Gerencia General Corporativa Semestral 10 días hábiles después de la fecha de corte Junta Directiva Nacional Conocimiento</p>	06/07/2020	DIRCH
JDN-5624	Art-16-Acd-183, Inciso 29a	<p>"Aprobar la calendarización de los informes que se deben presentar en la Junta Directiva Nacional, según se detalla en el oficio SJDN 2615-2018.</p> <p>Propuesta Calendarización de Informes No. Inciso Nombre del Informe Área Responsable Periodicidad Fecha de entrega a la Comisión, Comité o JDN Primera instancia Segunda Instancia 29 Informe con los Resultados del Sistema de Gestión de Tercerización de Servicios Gerencia General Corporativa Anual 3ra semana enero Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local Junta Directiva Nacional Cuando sea necesario</p>	08/01/2021	DIRG
CCTI-JDN - 0001	Art.7- Acd 6, inciso 2d	d. Actualización y/o avance de la estrategia de innovación e indicadores. Semestral. AAEl	21/02/2020	DIRG
CCTI-JDN- 0001	Art-10-Acd-11, Inciso 1d	D: Actualización y/o avance de la estrategia de innovación e indicadores. Semestral	21/02/2020	DIRG

INFORME FINAL DE GESTIÓN

CCTI-JDN - 0016	Art.8- Acd 134, inciso 1a	"Dar por conocido el Informe sobre las mejoras en los procesos y el cierre de brechas identificadas en la Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (N°8968) en cumplimiento del acuerdo CCTI-BP-05-ACD-34-2019-Art-4. Cabe destacar que este Comité Corporativo de Tecnología de Información ha instado a la Gerencia General Corporativa y a la División de Seguridad de la Información para que continúen con el seguimiento periódico de los planes de mitigación establecidos para el cierre de las oportunidades de mejora de la Ley 8968 y cumplir con las fechas de finalización establecidas. Así, el siguiente reporte semestral deberá ser presentado ante este Comité el 31 de marzo del 2020".	24/03/2020	DIRG
CCTI-JDN-0001	Art-7-Acd-6, Inciso 2K	k. Indicadores sobre la postura de seguridad información y seguridad informática del Conglomerado: a) Gestión de incidentes, amenazas y vulnerabilidades. b) Endpoints, gestión de accesos y concientización. c) Tendencias en ciberseguridad (protección y amenazas). d) Plan de Gestión de Seguridad de la Información. Trimestral. DIRTI	17/04/2020	DIRG
CCTI-JDN-0001	Art-10-Acd-11, Inciso 1e	E: Reporte trimestral de avance y cumplimiento de beneficios así como resultados financieros, técnicos, funcionales y arquitectónicos de los programas o proyectos patrocinados por el Gerente General, los Subgerentes o el Director General así como la aprobación y el estado de los casos de negocio de las iniciativas. Trimestral / Nota 4: Reglamento de Comités y Comisiones del CFBPD, artículo 23 B, inciso k)	17/04/2020	DOCAP
CCTI-JDN-0001	Art-10-Acd-11, Inciso 1j	j: Indicadores sobre la postura de seguridad información y seguridad informática del Conglomerado: a) Gestión de incidentes, amenazas y vulnerabilidades. b) Endpoints, gestión de accesos y concientización. c) Tendencias en ciberseguridad (protección y amenazas). d) Plan de Gestión de Seguridad de la Información. Trimestral	17/04/2020	DIRG
CCTI-JDN-0001	Art-10-Acd-11, Inciso 1a	1 a. Instruir a la Gerencia General Corporativa que acoja el nuevo cronograma de actividades del Comité Corporativo de Tecnología de Información 2020 y a la Secretaría General que lo incluya en el Sistema CAR SI, con el siguiente detalle: A: Informar a las Juntas Directivas del Conglomerado sobre las prioridades de los proyectos en Tecnología de Información y la estimación de inversión definidas por la Administración y su alineación con el Plan Estratégico Corporativo. Anual / Nota 1: Reglamento de Comités y Comisiones del CFBPD, artículo 23 B, inciso h) y l), Reglamento SUGEF 14-17, apartado Comité de TI - inciso iv	22/05/2020	
CCTI-JDN-0001	Art-10-Acd-11, Inciso 1L	L: Conocer y proponer a la JDN Políticas y Reglamentos en materia de Tecnología de Información. Anual / Nota 10: Reglamento SUGEF 14-17 apartado Comité de TI - inciso iii	18/12/2020	DIRG

INFORME FINAL DE GESTIÓN

CC-JDN-0001	Acd-4-Art-5, Inciso 1a	<p>"En relación con el inciso 3) del acuerdo CC-BP-22-ACD-152-2019-Art-7, tomado por este Comité en la sesión No. 22-2019 del 12 de diciembre de 2019, que a la letra dice:</p> <p>3. Solicitar a la Dirección de Capital Humano que aplique el régimen sancionatorio respectivo para el personal activo del Banco Popular que no apruebe la evaluación de la capacitación anual del 2019.</p> <p>Se instruye a la Dirección de Capital Humano para que aplique el régimen sancionatorio dentro del plazo de un mes a partir de la fecha en que se detecta el resultado no satisfactorio en los exámenes que se realicen al personal del Conglomerado en el tema de la Ley 7786 y sus reformas, debido a que este tipo de sanciones tiene un periodo corto de prescripción".</p>	31/01/2020	DIRCH
CC-JDN-0022	Acd- 152-Art- 7, Inciso: 4a	4. Instruir a la Dirección de Capital Humano que remita un informe a este Comité con los resultados de las sanciones aplicadas, con corte al 30 de junio del 2020.	20/07/2020	DIRCH
CPPyJCL-JDN - 0021	Acd 183 - Art. 4 , inciso 1a RR1	"Dar por recibido el ABC de las Juntas de Crédito Local, con la instrucción a la Secretaría General y a la Gerencia General Corporativa de que este se operativice y se comuniquen a todas las Juntas de Crédito Local a partir del 2020".	07/02/2020	DIRIM
CPPyJCL-JDN - 0020	Acd 176 - Art.3 , inciso 3a RR1	3. Solicitar a la Administración que, a partir del año 2020, presente semestralmente un informe de los resultados del Plan Táctico de Imagen".	26/06/2020	DIRCH

M. Entrega física de los activos

Se tiene un registro y control preciso de los activos fijos cargados al suscrito en el SIAP, el cual se detalla para su mejor información a continuación:

INFORME FINAL DE GESTIÓN



BANCO POPULAR
ACTIVOS FIJOS

20/02/2020
15:50:12

SP03RE54

DETALLE DE RESPONSABLES DE ACTIVOS

Centro de Costo 270000

Número Placa	Descripción	Marca	Modelo	Cédula Responsable	Nombre Responsable
08894	PERCHERO	NT	NT	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
125291	TELEVISOR LCD DE 29 PULGADAS.	AOC	LE43S5970	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
117498	MAQUINA DESTRUCTORA DE DOCUMENTOS.	HSM	SECURIO B-34	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
118728	ESCANER PARA PLATAFORMISTAS.	KODAK	1190	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
112721	TELEFONO IP SENCILLO SIN LICENCIA.	CISCO	8945	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
125428	MICROCOMPUTADORA PERSONAL PORTATIL.	H. P.	ELITEBOOK 840	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124453	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124454	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124455	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124456	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124457	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124458	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124459	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
124480	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4142	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
125295	SILLON EJECUTIVO.	MMA	Q5-MA	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130042	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4144	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130043	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4144	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130044	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4144	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130045	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA SIN BRAZOS.	MMA	SX-4144	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130057	SILLAS DE ESPERA.	MMA	4067-S/B	0104880120	Mendez Carmona Giovanni
130058	SILLAS DE ESPERA.	MMA	4067-S/B	0104880120	Mendez Carmona Giovanni

CANTIDAD DE ACTIVOS: 21



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Asuntos en proceso de atención:

Análisis integral de la situación en la Dirección de Capital Humano:

Con el propósito de resolver algunas disconformidades que se hicieron visibles a nivel del Banco, la Gerencia General nombró una Comisión Ejecutiva de Alto Nivel, que en el plazo máximo de un mes a procedió a examinar, identificar y proponer un cronograma de acciones inmediatas a implementar en la Dirección de Capital Humano, tendientes a estabilizar las condiciones de gestión de la Dirección de Capital Humano y mejorar su clima laboral.

Producto de la conformación de ese equipo de trabajo, se presentó ante la Gerencia General Corporativa un informe en el que se establecen acciones inmediatas tendientes a estabilizar las condiciones de gestión de la Dirección de Capital Humano, puntualizando los focos de conflicto que puedan ser comunes y que presenten evidencia concreta de existencia.

Resultante del proceso de evaluación realizado por ese equipo de trabajo, se determinan a criterio de los profesionales que participaron de ese trabajo, los siguientes factores que están afectando el desempeño de la Dirección de Capital Humano ante el resto de la Organización y su Clima Laboral y que se considera son debilidades críticas que urge abordar con prontitud, dado el estado de alerta que manifiestan y que se detallan a continuación y que forman parte del apartado de Conclusiones del citado informe:

1. El deficiente liderazgo de todas las jefaturas que incluye temas como problemas de comunicación, malas relaciones interpersonales, falta de capacidad para gestionar el conflicto, toma de decisiones efectivas y oportunas.
1. Existe un problema de comunicación interno, cuyo origen es complejo, una conjunción de factores en conflicto, que no son abordados de manera asertiva, sobre todo a nivel de las jefaturas, que permean negativamente en los colaboradores de cada equipo de trabajo. Estas situaciones son muy evidentes entre el personal de División Gestión de Talento y en menor grado la División de Servicios al Personal.
2. Una estructura organizacional que no es funcional, ya que no satisface las necesidades de la Dirección conforme al rol que se le asigna dentro del Conglomerado y que genera distorsiones como cargas de trabajo no equitativas, funciones de la misma naturaleza que están distribuidas en diferente áreas, ausencia de la visión sistémica de la Dirección como un solo proceso que integra diferentes actividades interrelacionadas y otros problemas que fueron detectados a lo largo de la indagación que hizo esta comisión y que se mencionaron en los análisis expuestos en este informe.
3. La plataforma tecnológica de la Dirección que no se ha ido adecuando al continuo cambio de políticas internas y externas, generando la necesidad de realizar pasos manuales y continuas revisiones de los procesos, principalmente de la aplicación de la

INFORME FINAL DE GESTIÓN

planilla, lo que representa un alto riesgo, por las inconsistencias que se generan. A esto se adiciona el procesamiento de concursos que también se realiza en forma manual contribuyendo a la desconfianza en la efectividad y transparencia del proceso.

4. Los conflictos internos no atendidos adecuadamente con algunas personas que se consideran tienen comportamientos que afectan negativamente el ambiente laboral, propiciado ello por la situación señalada en el punto 1 con respecto al ejercicio efectivo del liderazgo de las jefaturas.
5. No hay indicios de que exista en la Dirección de Capital Humano un comportamiento general y reincidente de Acoso Laboral. No obstante factores como las sobrecargas de trabajo en algunas áreas y en otras no, la no solución de problemas en la operativa como el software de Starh-H., la no solución a conflictos internos personales que repercuten en lo laboral porque han ido incrementando los roces y anulando la comunicación, así como la prolongada solución a los problemas de estructura, han permeado principalmente en algunas Divisiones que perciben en consecuencia presencia de Inequidad Laboral, Discriminación Laboral y Desprotección Laboral.
6. Se observa la necesidad de solicitar formalmente al Sindicato SIBEP que, para poder ahondar en el tema de acoso sexual, del cual manifiesta tener evidencia, se pronuncie y brinde la información necesaria para qué, en el marco del Reglamento para tal fin la administración pueda proceder más allá de la escasa información disponible a la fecha.

Dicho informe brinda las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un plan de acción integral que, en un mediano plazo, genere un cambio positivo en las relaciones interpersonales, la capacidad para gestionar el conflicto, toma de decisiones, la comunicación y la interacción de los grupos de trabajo, que al final redunden en una mejora del ambiente laboral y en el accionar de la Dirección.
2. Impulsar la aprobación del estudio de estructura realizado a la Dirección de Capital Humano dado que ya se cuenta con él mismo y que algunas de las condiciones que allí se plantean y en mucho algunas de las situaciones establecidas como conclusiones o acuerdos de la minuta de fecha 19 junio 2019 se atenderían si dicho estudio logra avanzar y ser implementado.
3. En relación con el Sistema Star-H se recomienda asumir el compromiso de clasificar las necesidades incluidas en los requerimientos elevados según la metodología de cambios establecida por la Dirección de Tecnología de la Información como de máxima prioridad, con el encargo de hacerlas avanzar.
4. De igual manera y siendo que es un tema que atañe a todos los colaboradores de la Dirección de Capital Humano, es necesario que con la frecuencia debida se informe de los avances en el tema por un medio idóneo interno de conocimiento directo para todos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

5. Gestionar los conflictos internos con la directa participación de la directora de la Dirección de Capital Humano y con la mediación del Director General, de manera que se atienda y gestione con los funcionarios respectivos los conflictos que han trascendido a la institución.
6. Atender los factores que inciden en la percepción de presencia de Inequidad Laboral, Discriminación Laboral y Desprotección Laboral que suele confundirse con una acción de acoso laboral. Muchas de las soluciones están inmersas en la implementación de las recomendaciones del estudio de Estructura mencionado anteriormente, así como la atención de los ajustes a la Plataforma Tecnológica.

Se resume lo indicado en el contenido del documento que presentó el grupo conformado para el análisis integral de la situación en la Dirección de Capital Humano, que están presentes una serie de recomendaciones que buscan en síntesis mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo en esa importante dependencia; lo cual pasa sin duda por un mejor esquema de asignación y atención de roles y responsabilidades.

Para lograr el objetivo descrito, es innegable que el refuerzo de recurso humano es el primer e indispensable paso para lograr una mejor distribución de las cargas de trabajo según lo que técnicamente está dictaminado y a partir de ahí se plantea técnicamente acceder a la tercerización y de esa manera la estrategia es enfocarse en lo esencial de la gestión del talento humano y con el concurso de terceros, ejecutar los procesos operativos.

Para lo anterior se concluyó el estudio de necesidades para alcanzar el fin propuesto y en ese sentido mediante el oficio DIRGE-762-2019 se planteó lo respectivo a la Gerencia General Corporativa y ésta a su vez lo eleva a Junta Directiva Nacional mediante oficio GGC-1740-2019 del 6 de diciembre y a este momento estamos a la espera de que el Órgano de Dirección agende y resuelva y con ese eventual aval y disposición de recursos, emprenderemos acciones en los siguientes ámbitos de las recomendaciones dadas.

Seguimiento de Planes de Acción

Como parte del proceso de planificación institucional que se dio en el 2019 para la formulación de los Planes de Acción derivados de la Estrategia Global del CFBPDC 2019-2023 y del Modelo Gestión de Negocios; esta Dirección General fue designada por la Alta Gerencia, como líder de tres Planes de Acción que ya se encuentran en ejecución, pero que se les debe de dar el seguimiento respecto. Dichos planes son:

Plan de Acción Gestión del Cambio y Recurso Humano:

El Plan tiene como objetivo, gestionar una cultura organizacional que se ajuste oportunamente a la disrupción del mercado, fomentando las habilidades, los conocimientos y la lealtad del capital humano del CFBPDC, transformándolos en recursos clave para entregar una experiencia al cliente de alta calidad y que cumpla la promesa de valor definida en cada uno de los planes de acción.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Las actividades planteadas en este Plan de Acción permitirán de una forma adecuada articular las diferentes acciones de otros planes, y contribuir con el logro del Modelo Gestión de Negocios para el período 2019-2023; el cual está basado en 4 pilares como lo son:

1. Transformación de la actual Cultura Organizacional

Con la transformación de la actual Cultura Organizacional se pretende corregir la situación planteada del desalineamiento respecto a las necesidades del negocio tomando en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Cultura orientada al servicio al cliente.
- 2) Cultura de innovación en la que también se introduzca toda la temática de transformación digital.
- 3) Cultura de control.
- 4) Cultura de planificación y de administración del tiempo.
- 5) Cultura ambiental que lleve a una organización digitalizada y con un concepto de cero papeles.
- 6) Cultura de procesos cuyo objetivo sea llevar la burocracia al punto óptimo que genere la mayor eficiencia posible.
- 7) Cultura de mantener prácticas adecuadas de recursos humanos incluyendo temas como evaluación del desempeño, gestión por competencias, procesos modernos de gestión del conocimiento e implementación de nuevas formas de gestión laboral como por ejemplo jornadas parciales, modelos de coworking y de teletrabajo.

En este sentido se buscará medir la cultura actual versus la cultura deseada y a partir de la determinación de las brechas se definirán acciones de sensibilización y de capacitación de los diferentes grupos ocupacionales tratando de promover el logro de los objetivos que se están promoviendo desde el nuevo Modelo Gestión de Negocios, dando énfasis a un proceso periódico de evaluación de la satisfacción del cliente y poder determinar si estos esfuerzos son percibidos por estos.

2. Gestionar un programa de Endomarketing

Con la implementación del Programa de Endomarketing se pretende que las personas que laboran en el CFBPDC estén debidamente informadas de los productos y servicios que ofrecen las distintas Unidades Estratégicas de Negocios del Conglomerado Financiero y que sean los principales promotores internos y externos de los mismos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adicionalmente, se busca la generación de una lealtad institucional de parte del personal del CFBPDC en que se pueda palpar que las personas tengan “sangre naranja”, buscando siempre lo mejor para la organización.

Se pretende identificar las mejores formas de incorporar conceptos en el personal teniendo diferentes plataformas de comunicación y gestión de aprendizaje, adaptando las mismas a las diferentes necesidades individuales.

3. Rediseñar el Sistema de Evaluación del Desempeño

Es imperativo contar con un nuevo modelo de evaluación del desempeño y que el mismo esté enfocado en la posibilidad de incorporar sistemas de compensación variable, que se ajuste a la realidad del mercado. Este nuevo sistema debe ser competitivo y que genere confianza en el personal del CFBPDC, pero que a la vez promueva que este mismo personal deba realizar procesos de cierre de brechas en competencias y conocimientos y permita identificar cambios de conductas que mejoren el desempeño de los diferentes puestos.

Dicha metodología de evaluación debe llevar al personal del CFBPDC a trabajar por objetivos y no por actividades independientes, e incorporando dentro de las nuevas dinámicas un proceso de rendición de cuentas.

Parte importante será el realizar un proceso de benchmarking a nivel nacional e internacional sobre procesos de evaluación del desempeño, la redefinición del sistema de evaluación del desempeño y sus respectivos instrumentos y sobre todo el proceso de sensibilización y capacitación de las Jefaturas y del personal en general sobre los aspectos del nuevo modelo y que se entienda cómo el mismo va a contribuir en el desarrollo de las nuevas estrategias planteadas.

4. Dotar y desarrollar al personal idóneo en competencias y conocimientos y diseñar un sistema de compensación variable que promueva el logro de metas.

Es necesario contar con un sistema de desarrollo del personal que contribuya tanto en el reclutamiento de personal como en el desarrollo del que ya está presente en la organización para que el mismo cuente con las competencias y conocimientos que se requieren para ejercer de forma adecuada su cargo, con un sistema de capacitación a través del modelo de una Universidad Corporativa que pretende un proceso de capacitación continua para que se tengan todos los elementos para el logro de las estrategias planteadas en el Plan de Negocios.

Adicionalmente, es importante desarrollar modelos de compensación variable, más enfocados a lo que actualmente se tienen en instituciones financieras, para que estos contribuyan a mover el cumplimiento de metas planteadas para el negocio.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de Acción Gestión de la Reputación:

Este Plan busca un mejoramiento sostenido y diferenciable en la percepción de la marca que el BPDC tiene actualmente en el mercado, con el fin de incrementar la atracción y retención de clientes, reposicionando la misma entre los segmentos jóvenes. Para ello propone una modernización del enfoque de la marca, acompañado de una cuidadosa atención del servicio al cliente y de los rasgos en la cultura institucional, que son necesarios para lograrlo. Lo indicado considerando que la reputación se construye a partir de tres pilares estratégicos que responden a tres axiomas básicos:

- El mercado percibe la marca y construye expectativas a partir de lo que esta dice por medio de su estrategia de comunicación y publicidad, que en la actualidad conlleva la conjunción de medios de comunicación masiva y mecanismos de comunicación digital y presencial, que operan a partir del análisis del comportamiento de los clientes, la automatización y trazabilidad de la comunicación.
- Las expectativas se cumplen por medido del servicio al cliente, que representa lo que la marca hace; lo cual es hoy omnicanal (idéntico y presente en cualquier medio que el cliente escoja utilizar). Desatender el servicio al cliente implica incumplir la promesa de valor comunicada, y conlleva un menoscabo directo e inmediato de la reputación de la marca, lo cual es contrario a los fines que el Banco persigue.
- Para lograr consistencia entre los mensajes de la publicidad y el mercadeo, con las experiencias que efectivamente brinda el servicio al cliente en todos los canales, la organización debe ser auténtica en sus convicciones. La cultura institucional debe moldearse para que tales aspectos sean consistentes entre ellos, sean creíbles y memorables, de modo que se logre ganar la confianza y lealtad de los clientes.

Plan de Acción Procesos y Estructura:

La ejecución de este plan se enfoca en propiciar la mejora continua de los procesos que se definan como críticos y la estructura organizativa requerida para su gestión; dicho plan de acción se conceptualiza con el nombre Plan de Acción Procesos Clave y Estructura, sin embargo, el mapa de procesos que se encuentra aprobado se divide en procesos clave y procesos de soporte, por lo que el alcance del plan de acción tiende a confundirse, razón por la cual se le cambia el nombre a “Plan de Acción Procesos críticos y estructura”.

La ejecución del plan de acción, define de forma general la ruta para implementar los procesos en la organización, así como la dotación de una estructura que soporte su ejecución, basándose en tres etapas principales:

- **Etapas I Aplicar herramientas Lean para documentar los procesos:** es la etapa correspondiente a la diagramación o descripción de los procesos, se identifican las actividades y se aplican herramientas de lean, con el fin de eliminar las actividades o tareas que no

INFORME FINAL DE GESTIÓN

agregan valor, adicionalmente se establecen los indicadores de desempeño de estos, para que se implementen e inicien su operación.

- **Etapa II Aplicar herramientas estadísticas para mejorar los procesos:** Posterior a la implementación de los procesos, se analizan los indicadores definidos en la etapa anterior, se utilizan herramientas Six Sigma con el fin de disminuir la variabilidad de los mismos y con base en esta información estadística determinar en conjunto con el personal de las dependencias oportunidades de mejora.
- **Etapa III Mejora Continua de los procesos:** Cuando se cuente con los procesos implementados, estabilizados y en control, se continua con el ciclo de mejora, por lo que se debe realizar un monitoreo constante a los indicadores y de acuerdo con el análisis de los resultados, se definen planes de acción con el objetivo de implementar continuamente mejoras a los procesos.

Dentro de los procesos que analizan las etapas descritas, se puede identificar oportunidades de mejora ligadas a la automatización de procesos, flujo de actividades y flujos para la gestión de documentos, lo cual ayuda a mejorar la gestión en general, sin embargo, en cuanto a este tema, relacionado con la automatización, se tiene la limitante de que actualmente el Banco no cuenta con una solución tecnológica, por lo que se está gestionando la adquisición de la misma.

En los pilares estratégicos del presente Plan de Acción, se establecen las etapas consideradas necesarias para la implementación de una gestión por procesos:

- **Lean: documentación de procesos mejorados aplicando herramientas Lean**

En la etapa correspondiente a la diagramación o descripción de los procesos, se levanta las actividades aplicando herramientas lean (forma de trabajo que busca reducir o eliminar los desperdicios que se presentan en los procesos) para que de esta forma en el diseño de cada proceso que se implemente como mínimo se haya depurado las mudas (actividades que se realizan en los procesos que no agregan valor), adicionalmente en esta etapa se debe identificar los indicadores de los procesos y definir las estadísticas que se deben cuantificar, para en una segunda etapa dar inicio con el control estadístico de los mismos. En esta etapa de acuerdo con los niveles de capacidad, se establece alcanzar hasta un nivel 2.

- **Six Sigma: Uso de Herramientas Six Sigma para mejorar los procesos**

Con los procesos implementados y en operación, se va a dar inicio con el análisis de los datos que se deben generar de acuerdo a lo planteado en la etapa inicial, utilizando herramientas de six sigma se analizan los procesos, con el fin de determinar estándares para cada uno y tratar de disminuir la variabilidad, de manera que con base en esta información estadística determinar si se encuentran dentro de los límites de control, es decir, si el comportamiento de las salidas está dentro de lo esperado o prometido al cliente y de ser necesario en conjunto con el personal participante en el proceso buscar oportunidades de mejora para su gestión así como mitigar la variabilidad que se detecte.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

En esta etapa de acuerdo con los niveles de capacidad, se establece alcanzar a partir de un nivel 3 en adelante.

Cuando se cuente con los procesos implementados, estabilizados y en “control” (operando con resultados estadísticamente dentro de los límites establecidos), se va entrar en el ciclo de mejora continua de los procesos, por lo que se debe realizar un monitoreo constante a los indicadores de desempeño que se definan y con base en los resultados definir planes de acción con el objetivo final de trabajar en la mejora continua de los procesos así como determinar su contribución en la gestión en general de la organización.

- **Automatización: Automatización y digitalización de procesos y flujos de Actividades para mejora Continua de los procesos**

Es importante indicar que la automatización de procesos propicia alcanzar un nivel de capacidad 3, para apalancar las mejoras de los procesos que ya se vienen trabajando desde las etapas anteriores, esto considerando el costo-beneficio que esto implique.

Dado lo anterior, de forma paralela a la implementación de lean, se está llevando a cabo las gestiones para contar con una solución tecnológica para automatizar y/o digitalizar procesos que permitan apoyar el cumplimiento de las promesas de servicio de cara al cliente externo.

Adicionalmente, es recomendable que se ejecuten mejoras puntuales utilizando la solución tecnológica que se está adquiriendo, ya que son victorias rápidas para la organización, las cuales se pueden considerar en el análisis completo del proceso.

- **Estructura: ajustes a la estructura funcional y formal**

Al implementar procesos, se puede modificar la forma de ejecutar las actividades, lo cual puede implicar a un rediseño organizacional para mejorar la gestión de los mismos, estos ajustes estructurales, deben obedecer a contar con la estructura organizativa y funcional competente, dinámica y eficiente requerida para la ejecución de los procesos de mayor impacto hacia el negocio según la priorización que se defina, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, tomando como base la mejora continua, para lo que se debe establecer, publicar y comunicar la normativa correspondiente para poder contar en la organización con estructuras temporales, reestructuración y cualquier otra que se requiera para la ejecución de procesos que permita un rediseño organizacional que sea flexible y eficiente.

Transformación digital

Mediante la contratación del consorcio de la empresa Grupo CERCA y Rehset Thinking hace un par de años y bajo el patrocinio de la entonces Gerencia General Corporativa y bajo un concepto de proyecto con componente tecnológico, se desarrolló un proyecto de análisis de la situación actual del Banco en esta materia y en donde definieron los conceptos básicos y elementos fundamentales

INFORME FINAL DE GESTIÓN

de Transformación Digital, a partir de los cuales el estudio propone un mapa de ruta para la estrategia que debe adoptar la organización a nivel estratégico y operacional, así como una serie de acciones concretas que buscan ubicar al Banco en un mayor nivel de madurez digital, que contempla aspectos de índole cultural, operativa y digitalización; es conocido que los entregables iniciales producto final de esa contratación quedaron bajo el control y administración de la Dirección de Tecnología de Información y más recientemente ha venido liderando la Subgerencia General de Negocios en su Dirección de Canales, pero en la claridad de la transformación digital, la misma es transversal a la organización y conlleva el uso intensivo de la tecnología para mejorar los procesos de negocio y de soporte, haciendo más efectivos los esquemas de atención al cliente interno y externo e incidiendo de manera fuerte en la cultura y en los modelos de comportamiento organizacional; siendo esta comprensión y delimitación la que se vino a tener con claridad hacia los últimos meses del año anterior en que se ha logrado una mejor comprensión temática y ante todo los alcances de la transformación digital.

Asimismo bajo esta orientación la Gerencia General Corporativa, de frente al mandato de Junta Directiva Nacional que se indicará, se ocupó adicionalmente de revisar la forma en que los esfuerzos de transformación digital se estaban conduciendo en la organización; definiendo, además, la forma de conglomerar las acciones y las inversiones que se proyectaban y que para incrementar las probabilidades de éxito en las gestiones que se estaban emprendiendo, ameritaban un especial abordaje que permitiera un trazado apropiada de las acciones a emprenderse en la construcción de la ruta de actuación, de manera tal que los recursos que se destinarán en este campo, fueran apropiadamente dispuestos desde un inicio y minimizar las probabilidades de retrabajos y reorientación de actuaciones futuras producto de eventuales desenfoques en la definición de la mejor forma de trabajar en este campo.

Los acuerdos que requerían de atención y en los que esta Dirección General había participado son los siguientes:

Referencia	Descripción
JDN -5672-2019 Acd- 713 Art- 9 JDN - 5672 - 18/09/2019	4. Solicitar a la Administración que remita al Comité Corporativo de Tecnología de Información un informe sobre el proceso de gobierno de transformación digital, para su respectiva valoración.
	5. Solicitar a la Administración que analice la posibilidad de realizar una variación en la estructura funcional y organizacional de la Dirección de Tecnología de Información, para trasladarla a la Gerencia General Corporativa”.
CCTI-JDN -0011- 2019 Acd- 87 Art- 8 CCTI- - 11 - 19/07/2019	<p>“Solicitar a la Gerencia General que valore la posibilidad de establecer una estrategia global de transformación digital que pueda permearse las empresas de este Conglomerado Financiero y así lograr que todas sus Sociedades caminen hacia un mismo norte estratégico.</p> <p>Los comentarios correspondientes que la Gerencia General considere oportunos sobre el tema, deberán ser remitidos a este Comité Corporativo de Tecnología de Información en 60 días plazo”.</p>



INFORME FINAL DE GESTIÓN

CCTI-JDN -0013-2019 Acd- 105 Art-4 CCTI- - 13 - 29/08/2019	<p>“A partir del Informe sobre los aspectos estratégicos en Tecnología de Información, correspondiente al II trimestre del 2019 de Popular SAFI, presentado por esa Sociedad ante este Comité Corporativo, se le solicita a la Dirección de Tecnología de la Información que presente ante la Junta Directiva Nacional un informe en el que se visibilice el estado de vinculación actual entre las sociedades del Conglomerado en materia de Tecnología. En dicho documento debe incluirse también una propuesta que permita una mejor integración conglomeral en materia de Tecnología de Información.</p> <p>Lo anterior deberá ser presentado en un mes plazo ante la Junta Directiva Nacional con copia a este Comité Corporativo de Tecnología de Información”.</p>
--	---

Bajo el mandato descrito y conscientes de la importancia que reviste el tema, mediante el oficio GGC-1466-2019, se instruyó la conformación de un equipo de trabajo para que de manera integral realizara el correspondiente estudio en materia de no solo la adscripción y funcionamiento de la Dirección de Tecnología de Información, sino también lo referente al mejor esquema de abordaje para la organización, funcionamiento y adscripción de la transformación digital, en lo que respecta a los esfuerzos que se deben seguir conduciendo en la organización y que de igual forma se realizaran las definiciones que pudieran corresponder en el sentido conglomeral referente a acciones e inversiones proyectadas; de manera tal que se garantizará el mejor abordaje metodológico para el necesario orden en la forma en que se estarían disponiendo las cuantiosas inversiones que se vislumbraban podrían demandarse para impulsar de manera efectiva las iniciativas que se identificaban como probables.

El equipo de trabajo descrito, en estricta coordinación con la Gerencia General Corporativa y esta Dirección General y en observancia de las mejores prácticas del mercado y con referencia a los avances y entregables que para la fecha en que se hizo la correspondiente investigación de campo, ya se tenían disponibles producto de las células de trabajo y de los restantes entregables que fueron dados por el contratista que el Banco en su momento contrató para que le acompañara en el dimensionamiento y construcción de ruta para el mejor abordaje de esta compleja variable y en la claridad de que se tiene que construir un banco moderno y diferente, principalmente en su orientación hacia nuevos públicos cada vez más demandantes de esquemas digitales de acceso y con estrategias de atención ágiles y que coloquen como elemento céntrico al cliente y en la consideración especial que para esas fechas de los últimos meses del año 2019, ya se tenían construidos los planes de acción que están operacionalizando nuestra estrategia global, se determinó el imperativo de definir la ruta de éxito hacia la disposición de un marco de actuación para la transformación digital, el que a la par de los necesarios ajustes de los esquemas contenidos en los planes de acción; determinara un esquema de gobernanza que con el empoderamiento del caso a un líder de transformación digital con adscripción directa a la Gerencia General Corporativa, pueda orquestar de forma apropiada todos los esfuerzos y acciones que en este campo se deban llevar a cabo.

Con base en la consideración anterior, el equipo de trabajo realizó informes de avance e informes de entregables, por lo que en el Entregable III corresponde a la valoración para que la Dirección de Tecnología de Información sea de Conglomerado y Estructura de TI adscrita a la Gerencia General Corporativa; el entregable cuatro y el informe final corresponden a la Evaluación y Propuesta para



INFORME FINAL DE GESTIÓN

la visión de Conglomerado de la Transformación Digital, el cual fue remitido mediante el oficio GGC-122-2020 a la Junta Directiva Nacional el pasado 6 de febrero del 2020.

Por otra parte y en tocante a los abordajes metodológicos en materia de proyectos, para las iniciativas de transformación digital que a este momento forman parte de los emprendimientos que el Banco estará poniendo en ejecución a partir de este año; de igual manera se han orientado acciones para que esas iniciativas y proyectos se gestionen fuera del marco tradicional en que institucionalmente se han venido gestionando los proyectos en el Banco, con lo que se ha impregnado una dinámica de gestión bastante diferenciada que concluyó con la aprobación antes del cierre del mes de noviembre del año 2019 de los correspondientes casos de negocio; todo lo cual se detalla en el oficio DOCAP-21-2020.

Oficios recibidos y pendientes de atender

En el año 2019 se recibieron un total de 1874 oficios los cuales fueron atendidos por esta Dirección General, salvo los siguientes casos que a la fecha están pendiente de concluir el trámite por cuanto las áreas técnicas deben remitir información a este Despacho:

Oficio	Área	Tema	Observaciones
DIRG-509-2019	Dirección de Gestión	Informe final de los indicadores de impacto para el Modelo de Medición en Educación Financiera	Mediante el DIRGE-124-2020 se le solicita a la Dirección de Gestión
DIRCH-1738-2019	Dirección de Capital Humano	Propuesta de Ajuste del Reglamento de Teletrabajo considerando la nueva legislación nacional Ley 9738.	Se está a la espera de la propuesta final del Reglamento por parte de la Dirección de Capital Humano

Para este año 2020 se han recibido 240 oficios de las diferentes áreas del Banco, de los cuales a la fecha están pendientes de concluir el trámite los siguientes, esto por cuanto se les solicitó complementar la información presentada o también por la complejidad de las decisiones que se deben tomar, como el caso de la Auditoría.

Oficio	Área	Tema	Observaciones
DIRCH-37-2020	Dirección de Capital Humano	Resultados encuesta ambiental del 2018	La Dirección de Capital Humano debe presentar información adicional que permita conocer los resultados de las recomendaciones y las mejoras implementadas en las dependencias que obtuvieron una calificación en estado de "Alerta o Crítico" y los resultados de los planes de mejora para el caso de las dependencias con estatus "Oportunidad de Mejora".

INFORME FINAL DE GESTIÓN

DIRCH-158-2020	Dirección de Capital Humano	Informe de avance sobre la atención que se le está dando al cronograma para atender recomendación 8 del AIRI-24-2017.	La Dirección de Capital Humano deberá entregar en la primera semana de marzo el informe de avance.
AG-44-2020	Auditoría Interna	AIRI-04-2020 "Evaluación del Proceso Gestión y Planificación Institucional"	El día 20 de febrero se recibió el informe AG-44-2020 de la Auditoría Interna que contiene el informe "Evaluación del Proceso de Planificación Institucional". En este informe se dan una serie de hallazgos relacionados con el proceso de formulación de los planes de acción los cuales se consideran relevantes y que por razones lógicas no estoy pudiendo iniciar el proceso de atención de las dos recomendaciones que fueron delegadas a esta Dirección General.
DIRCH-228-2020	Dirección de Capital Humano	Atención acuerdo CAJ-JDN-0002 Acd-12-Art-10 inciso 2 y 3 justificar la inclusión de funcionarios que no parecen custodiar, recaudar o administrar fondos públicos	Este oficio ingresó el día de hoy, se deja para que sea delegado por la nueva directora.
DIRG-89-2020	Dirección de Gestión	Atención Acuerdo CCTI-JDN-0001 Acd-6-Art-7 inciso 2v Informe gobernabilidad de TI	Este oficio ingresó el día de hoy, se deja para que sea delegado por la nueva directora.
No. 01-art-1 Acd.1-GG-2020	Comité Gerencial	Comunicación de acuerdo para que se realice una revisión de los temas y acuerdos que actualmente son agendados con el objetivo de presentar una propuesta que mejore la dinámica.	Este oficio ingresó el día de hoy, se deja para que sea delegado por la nueva directora.