



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

**Nombre:** MBA Yetty Montiel Castillo

**Dependencia:** Agencia Huacas

**Periodo de Gestión:** 04 de febrero del 2013 al 14 de setiembre 2021

**Destinatarios:** Msc Carlos Mario Alpizar Hidalgo  
Director Regional Norte  
Licda. Geanina Solano Dijeres  
Gerente a.i Centro de Negocios Santa Cruz  
Licda. Ivannia Santana Pizarro  
Jefe a.i Agencia Huacas  
Dirección de Capital Humano

**Firma:**

**Fecha:** 14/09/2021

---

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
Cartera de Crédito Financiero.....	3
Cambios en el entorno.....	7
Estado de la evaluación y Riesgo Operativo.....	8
Acciones sobre el Control Interno.....	8
Principales Logros.....	9
Proyectos más relevantes.....	11
Administración de Recursos Financieros.....	12
Sugerencias.....	12
Observaciones.....	13
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	13
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	13
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	13
Estado actual de los expedientes de fiscalización que puede tener a cargo.....	14
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público.....	14



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

La suscrita MBA Yetty Montiel Castillo, mayor, divorciada, cédula cinco – doscientos noventa y uno – seiscientos ochenta y uno, Master en Administración de Empresas, vecina de Nicoya, Guanacaste, en mi condición de jefe a.i. de Agencia Huacas presento para su consideración, el informe de los aspectos más relevantes durante mi gestión realizada como Jefe a,i de la Agencia Huacas, para el período comprendido del 04 de febrero del 2013 al 14 de setiembre del 2021.

El presente informe se emite al amparo del inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, así como en atención a lo dispuesto por la Contraloría General de la Republica en su directriz D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio del 2005, publicada en el periódico oficial La Gaceta N° 131 del 07 de julio de 2005.

Este informe Ejecutivo muestra los principales resultados relacionados a las metas asignadas a la oficina y Planes de Acción Pendientes.

Finalmente, se detallan las actividades a las cuales se recomienda dar seguimiento, como aporte de las mejores prácticas para el logro de los objetivos financieros y de control interno de la Agencia.

### **Resultados de la gestión**

#### **Labor Sustantiva Institucional**

El presente informe se realiza con el fin de cumplir con la directriz emitida por la Contraloría General de la República, así mismo, expone la gestión realiza por mi persona en el período que me desempeñe como Jefe de agencia a.i y la rendición de cuentas de los resultados obtenidos de todas las metas asignadas con corte al 31 de agosto del 2021.

El presente informe ejecutivo es enviado con copia a: Msc Carlos Mario Alpizar Hidalgo, Director Región Norte; Licda. Geanina Solano Dijeres, Gerente del Centro de Negocios Santa Cruz, Licda. Graciela Vargas Castillo, Directora Dirección de Desarrollo Humano y a la Licda. Ivannia Santana Pizarro, quien asumirá el cargo de jefe de la agencia a partir del día 15 de setiembre del 2021.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Dentro de las labores ejecutadas, se establecieron lineamientos los cuales nos han permitido como oficina, mantenernos dentro de los estándares de control interno, clima organizacional y consecución de metas crucialmente importantes, las cuales recaen bajo nuestro rol como jefatura de oficina y cuyo único fin es proteger el patrimonio institucional.

Así mismo los planes estratégicos para el logro de las metas se fueron alineando semanalmente al Plan Estratégico Institucional, dándoles un seguimiento permanente y oportuno, las cuales fueron compartidas con los funcionarios, y se les dio un seguimiento conjunto en forma semanal, incorporando las observaciones que cada uno de ellos realizó, de acuerdo a su experiencia en las plataformas y visitas de empresas, así como se redefinieron estrategias para alcanzar las metas trazadas significativamente.

Se detalla a continuación los resultados obtenidos en Agencia Huacas con corte al 31/08/2021.

### **Cartera de Crédito Financiero**

La cartera de Crédito Fiduciario para el periodo 2020 cerró con un decrecimiento leve en comparación al año 2019, la meta era mantener el saldo de la cartera, esto a pesar de mantener un ritmo de colocación aceptable. Es importante indicar que la prioridad Institucional se concentró en la recuperación de morosidad y estimaciones en la cartera de crédito Financiera, así como en arreglos de pagos en personas afectadas por el COVID-19.

Al 31 de agosto del 2021 la oficina sigue viéndose perjudicada por la crisis presentada en Costa Rica a partir de marzo 2020, por ende la colocación en crédito financiero no ha sido la esperada sin embargo se sigue trabajando en base de datos de sector público y privado para atraer y retener clientes en las diferentes líneas de crédito, así mismo el compromiso y mística del equipo de plataforma en la integración de nuestros clientes, lo cual a contribuido para que no sea tan grande la afectación, mencionar que vamos con un cumplimiento de más del 235% de la meta anual.

CARTERA	CONDICION	CUM MENSUAL	CUM ANUAL
F	META	11334%	235%



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Cartera de Crédito Social

La cartera de Crédito Social para el periodo 2020 cerró con un crecimiento leve, la meta era mantener el saldo de la cartera, considero que tuvimos un ritmo de colocación aceptable mas no el esperado. Es importante indicar que la prioridad Institucional se concentró en la Recuperación de morosidad y estimaciones en la cartera de crédito Social, así como en arreglos de pagos en personas afectadas por el COVID-19.

Al 31 de agosto del 2021 hemos presentado un decrecimiento en la cartera social y no hemos tenido colocación en lo que va del año a pesar de las excelentes tasas y condiciones del producto, más sin embargo espero que los esfuerzos que hemos hecho durante esto meses de resultado al final y podamos revertir el dato y tener crecimiento. Para esto se trabaja la base de datos de la cartera activa y se aplican las políticas de retención, además del impacto de los clientes referidos mediante la estrategia de salón y receptivo.

### Morosidad

Se presentan los datos con corte al 31/08/2021 de la morosidad, la cual se ah trabajo de acuerdo a las estrategias establecidas por la banca. Negociaciones plan Covid, además se compulsa la mora asignando una cantidad de casos algunos de los funcionarios de la agencia.

OFICINA_NOMBRE	CUM ACUM MENSUAL %
AG HUACAS	100,00%

### Ahorro a plazo, ahorro Voluntario, planes naranja y cuentas naranja

Al 31/08/20201 se logró un crecimiento positivo en todos los productos de captación, hemos utilizado diferentes estrategias en plataforma (integración, referidos) así como también hemos tratado de retener a nuestros clientes importantes en ahorro a plazo incentivando con llamadas de agradecimiento y en fechas de cumpleaños.

En cuentas corrientes el resultado no es el deseado ya que por motivos de la pandemia muchos de nuestros principales clientes se han visto perjudicados en sus flujos de efectivo bajando así el saldo de sus cuentas, esto porque han mantenido sus negocios operando en un 25% o 50% de aforo de su capacidad de clientela.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

PRODUCTO	CUM MENSUAL	CUM ANUAL
AHORRO A PLAZO	6101%	78221676%
AHORRO VOLUNTARIO	45220%	445%
PLANES NARANJA	424%	283%
CUENTAS NARANJA	853%	568%
CUENTAS CORRIENTES	-71%	-38%

### Visa, Bienes Adjudicados, BP Salarios, Empresas\_PAS, FAVI, FEVI, Pignoracion, Eco Credito y Web

✓ Visa: Se logra un crecimiento del 5% en función a la meta acumulada reportada para el periodo indicado, sin embargo estamos trabajando la estrategia institucional de MI RED DE CONFIANZA, misma que nos ayudará a mejorar el indicador.

✓ Bienes Adjudicados: Para este período 2021 no tenemos meta asignada sin embargo seguimos promoviendo la venta de bienes adjudicados.

✓ Usuarios Web: Se logra un crecimiento del 100% en función a la meta acumulada reportada para el periodo indicado.

✓ Clientes Nuevos: Se logra un crecimiento del 100% en función a la meta acumulada reportada para el periodo indicado.

El logro de los resultados es producto de las estrategias de trabajo establecidas en las distintas áreas de trabajo; Soporte (Administrativos), área de plataforma captación y crédito, la prioridad está concentrada en el cumplimiento del plan de trabajo semanal, así como fundamental la labor de calle realizada, esto por el comportamiento del mercado en la zona, ya que su concentración radica en el sector comercio (turismo), así como clientes del sector público. Lo anterior a pesar de la afectación de la pandemia COVID-19, por lo que obedeció a buscar distintos medios para el cumplimiento de los objetivos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Productos de Sociedades Anónimas**

A pesar de los resultados y por la situación. Se siguen trabajando las estrategias, capacitando a todo el personal en el uso de las herramientas para la venta de seguros y pensiones, así como capacitación sobre las ventajas del producto y las visitas de asesoría constante de las ejecutivas del producto. Nos abocamos a eficientizar la estrategia de salón y la integración de los productos en crédito.

✓ Popular Seguros : Se logra un crecimiento del 15% en función a la meta acumulada reportada para el periodo indicado, se trabaja la estrategia de integración del producto en plataforma y referidos para mejorar el indicador.

✓ Popular pensiones : Se logra un crecimiento del 61% en los planes obligatorios, y un avance del 0% en planes voluntarios en función a la meta acumulada reportada para el periodo indicado, trabajamos la estrategia de integración y referidos para mejorar el indicador.

### **Servicio al Cliente**

Con la implementación del Modelo de Experiencia en el año 2018 a nivel institucional se mejoró la imagen ante la clientela tanto en agilidad de la atención y los tiempos de espera en el salón. Si bien es cierto al 31 de diciembre del 2020 la nota del Índice de Eficiencia para la oficina cerró en un 92 % este se ve opacado por el porcentaje de cliente incógnito, ya que a nivel de efectividad de la atención la nota es de un 90.91% y el de cliente incógnito es de un 65%. Para este año, con el fin de mejorar la nota de cliente incógnito, se deben de repasar los protocolos de atención, y cada ítem en los cuales la nota arrojó acciones de mejora, así como también seguir realizando la gestión ante los departamentos respectivos para que nos doten de más personal en la oficina ya que a nivel país somos la única agencia con 7 personas en total, siendo esto una desventaja en la oficina ya que solo 3 personas están en atención del cliente.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

AÑO	2020
REGION	NORTE
MES	Diciembre

Etiquetas de fila	Suma de Eficiencia
AGENCIA HUACAS	90,91%
<b>Total general</b>	<b>90,91%</b>

### INDICE DE EFICIENCIA - AGENCIA HUACAS

AGENCIA	AGENCIA HUA
---------	-------------

EFFECTIVIDAD	CAJA	PLATAFORMA	CREDITO	TOTAL
50	8,3	16,7	16,7	92

#### Cambios en el entorno

Durante mi periodo de permanencia a cargo de esta agencia se dieron cambios representativos en el entorno como lo son: cambio de Gobierno, entrada en vigencia de la nueva reforma fiscal, la huelga a nivel país y actualmente la pandemia por el COVID 19 lo que provoco un cambio en el entorno para hacer negocios ya que las personas y empresas se mantienen más cautelosos a la hora de realizar nuevas inversiones y ejecución de nuevos proyectos. Lo cual hace que la dinámica del mercado se contraiga y las personas busquen un menor endeudamiento y menor participación en el mismo.

Se dieron algunos cambios en el diseño de productos y servicios ofrecidos por el Banco Popular, su mercadeo y promoción, lo que da como resultado la generación de nuevas estrategias de venta proactiva para atender las necesidades de los clientes.

Una de las estrategias de mayor impacto que se han dado es en cuanto a la búsqueda en mejora de los índices de morosidad, ya que se establecieron muchas opciones para que el cliente pueda aplicar en alguna de ellas y buscar hacerles frente a sus compromisos financieros por medio de: arreglos de pago, refinanciamientos, novación de deudor, dación de pago las cuales han tenido un impacto positivo en la mejora de este indicador.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Estado de la evaluación y Riesgo Operativo

Para el cumplimiento de las normas de control interno establecidas, la administración mantiene implementadas una serie de actividades de carácter obligatorio que se desarrollan a lo largo del año, entre las que podemos citar:

- Como parte de un cronograma en el primer semestre del año el funcionario del área de control interno visita la Agencia para realizar por módulos la evaluación integral del control interno y así se tiene la oportunidad de corregir en el momento cada detalle y puntos de mejora para lograr un adecuado seguimiento de la Guía de Riesgo operativo y Control Interno.
- En el primer semestre del año 2021 se realizó la evaluación y se alcanzó una nota de un 11% en Riesgo Operativo, a pesar de que son muy pocos las preguntas en las que tenemos una oportunidad de mejora el resultado se ve afectado porque muchas de las medidas de la guía de riesgo no aplican y esto hace que todo el peso se centralice en las que si son evaluadas, esto opaca la labor del equipo ya que la calificación es baja a pesar del esfuerzo que se hace .

### Acciones sobre el Control Interno

Para el cumplimiento de las normas de control interno establecidas se realizan algunas acciones con el fin de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno en la oficina, entre las que podemos citar:

- Por parte de la oficina se da seguimiento continuo a la correcta aplicación de las medidas de riesgo operativo y se comunica en reuniones cambios importantes en los procedimientos con el fin de que se apliquen en tiempo y forma y con ello minimizar la cantidad de errores u omisiones posibles.
- Adicionalmente se realizan sesiones de trabajo con el personal donde se analizan las recomendaciones, generándose ideas para la mejora de los controles.
- En cuanto a la Ley 7786, se comunica de inmediato a los funcionarios, las inconsistencias encontradas por el personal de la oficialía de Cumplimiento, dándole seguimiento a la corrección de las mismas.
- Se asignan las medidas del Cuestionario de Riesgo Operativo inherentes a cada puesto a los funcionarios, con el fin de generar un estado de responsabilidad con los controles que debe mantener en su actividad diaria según corresponda a cada puesto.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Es importante indicar que se mantiene un instrumento de evaluación para cada funcionario denominado Balance Desarrollo Personal, donde se incluye un porcentaje importante para la evaluación del Control Interno.
- Se controla que todos los funcionarios cumplan con la evaluación de Control Interno que le Banco realiza anualmente.
- Los funcionarios reincidentes en omisiones del Control Interno son llamados en forma individual para tratar de detectar los elementos que están incidiendo en esta condición de repetición de inconsistencias, ofreciéndoles capacitación y acompañamiento para tratar de revertir esta condición.

### Principales Logros

Durante la gestión se debe indicar que a pesar de la asignación de metas significativas a esta oficina, el equipo de trabajo logró cumplir con todos los objetivos establecidos por la jefatura demostrando su compromiso con la Institución.

Seguimiento a la implementación de estrategias basadas en “Metas Crucialmente Importantes”

Dentro de las estrategias de la oficina de Huacas se implica llevar un control semanal de las diferentes actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las metas propuestas en el comité de negocios conjuntamente con el Centro de Negocios Santa Cruz, tomando en consideración que la agencia desarrolla actividades que generan nuevos negocios de forma proactiva, cuidando la calidad en el servicio y tiempo de respuesta a los clientes.

El personal de la agencia está altamente comprometido e involucrado en la búsqueda proactiva de nuevos negocios.

Herramienta en Excel ligada al link de metas en la intranet para el seguimiento y el cumplimiento individual de las tareas asignadas para el logro de la meta, mismo que se encuentra alineado a los indicadores de BDP negociados previamente con los funcionarios.

En la oficina de Huacas siempre hemos tratado de tener un excelente ambiente laboral todo basado en la línea del respeto y de la comunicación, a pesar de que ya no podemos hacer actividades de integración en el equipo por la pandemia, hacemos una celebración de cumpleaños bajo las normas de seguridad y los protocolos de la institución y las fechas como día de la mujer, día del padre o la madre siempre de mi parte se les hace llegar un detalle, todo esto contribuye a la motivación y agradecimiento a los compañeros.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

En los siguientes cuadros se ilustra el análisis de la rentabilidad de la Agencia Huacas

RUBRO	Variación porcentual 2020-2021
<b><i>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN AJUSTADA A LA UTILIDAD NETA (EN PORCENTAJE)</i></b>	<b>-43,26%</b>

La utilidad de Huacas ha sufrido un importante cambio, aunque sigue generando pérdida, ha obtenido una disminución del 43.26% con respecto al mismo período del 2020, más adelante se mostrará cual ha sido la variable que ha generado dicha disminución.

Desde ese punto de vista, vamos a desglosar lo ocurrido en los componentes, partiendo del análisis del margen operativo y todos los componentes que inciden de manera positiva y negativa en el resultado final.

RUBRO	Variación porcentual 2020-2021
<b><i>INGRESOS TOTALES</i></b>	<b>30,40%</b>

Los ingresos totales crecieron del año 2020 al 2021 en términos porcentuales en un 30.4%.

RUBRO	Variación porcentual 2020-2021
<b><i>GASTOS TOTALES</i></b>	<b>5,09%</b>

Por su parte, los gastos aumentaron del año 2020 al 2021 mostrando un crecimiento de un 5.09%.

El anterior incremento en el ingreso, así como el aumento en los gastos, se ven reflejado en el resultado final del Agencia Huacas, que genera una disminución de su déficit de un 43.26% en el 2021 con respecto al año 2020.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Debido a lo indicado anteriormente llegamos a las siguientes conclusiones:

- La Oficina de Huacas ha experimentado un estancamiento en el crecimiento del manejo de su activo productivo, ya que se encuentra ubicada en una zona turística misma que tiene 2 años de verse afectada a raíz del covid 19, y de que los montos colocados no están igualando sus cancelaciones, lo que no le está permitiendo incrementar su rotación de recursos, tanto en el proceso de colocación como en el de captación y en el de la generación de ingresos por servicios.
- La administración de los ingresos y gastos por provisiones para el periodo 2021 se vio favorecida y eso les ocasiono una mejora en el margen de utilidad financiera neta en el periodo 2021, esta provisión es muy alta (el neto del gasto menos el ingreso, representa un 20.38% de los ingresos financieros) y les resta posibilidades de mejorar su utilidad neta.
- También es importante mencionar que el gasto financiero neto y el neto de las estimaciones de morosidad, en conjunto absorben más del 28.32% de los ingresos totales de la oficina, lo que está generando que la oficina vea disminuido el margen para cubrir sus demás gastos operativos.
- Es importante mencionar que la situación económica del país esta afectando severamente la capacidad de los clientes y con ello ha generado altos índices de morosidad; como se muestra en el cuadro de la estimación de la cartera el crecimiento que esta variable ha sufrido, a su vez empujado por la pandemia que nos afecta a nivel mundial.
- La cantidad de costo administrativo indirecto en relación con su costo administrativo directo es alta y contrae la posibilidad de llegar y tener utilidad neta positiva.

### Proyectos más relevantes

A continuación, procedo a enumerar las gestiones más relevantes a las cuales se les debe de dar un seguimiento, a saber:

Durante la gestión se tramitó para que nos dotarán de un recurso más a la oficina, en primera instancia eramos 6 en la actualidad somos 7, todos quedan en propiedad y son de la zona de Huacas y distritos cercanos.

Se ha dado la recomendación a distintas instancias dentro de la institución para ubicar la oficina en un lugar más estratégico comercialmente, a finales del año pasado tuvimos la visita de la presidenta Junta Directiva Nacional del Banco Popular, Junta de Crédito Local y Gerencia del Centro de negocios al que somos adscritos y se les expuso este tema de reubicación, indicando que para clientes y personas que vienen a la zona por primera vez la oficina no es visible y no cuenta con una rotulación idónea en la parte externa del centro comercial donde estamos ubicados.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Seguimiento para este año de las estrategias de Calle, Bases de Datos y Salón a través de los link enviados por la banca de personas donde nos enfocamos en la profundidad de los productos que tenga el cliente y así poder lograr integrarles otros productos y lograr el 100%.

Seguimiento las reuniones semanales con el equipo para la retroalimentación de los avances y retos a los que se deben de afrontar.

Mantener dentro de lo posible un funcionario dedicado a la gestión de las bases de datos.

Se hace necesaria la compulsión y concientización de todo el equipo para realizar la gestión de morosidad en conjunto con los compañeros del departamento de cobro del CN Santa Cruz, de acuerdo a los nuevos lineamientos del proceso de cobro de la morosidad.

### **Administración de Recursos Financieros**

El presupuesto es monitoreado mediante la herramienta SIPRE y en apego a los lineamientos y procedimientos institucionales establecidos para tal efecto, los recursos fueron administrados bajo un estricto control y sin despilfarros; esto en apego a la Política de Contención del Gasto.

### **Sugerencias**

- 1- Se recomienda mantener reuniones semanalmente con todos los funcionarios de Agencia Huacas, con el fin de mantenerlos informados de temas importantes de aplicación inmediata, como procedimientos, avance de Metas Crucialmente Importantes, cumplimiento de medidas predictivas, circulares de las diferentes áreas del Banco, generando la correspondiente minuta.
- 2- Compartir resultados de informes de Auditoría, Oficialía de Cumplimiento y Contraloría de Servicios, analizando las omisiones encontradas y permitiendo que los colaboradores generen lluvia de ideas para subsanarlas.
- 3- Realizar capacitaciones periódicas para refrescar aspectos de la guía de la Política Conozca a su Cliente.
- 4- Realizar sesiones de trabajo para revisión de los diferentes capítulos del Manual de Servicio y Atención al Cliente.
- 5- Mantener un seguimiento continuo a los inventarios de créditos, poniendo especial atención a los tiempos de respuesta.
- 6- Dar seguimiento a las subsanaciones de omisiones o inconsistencias encontradas por los funcionarios de la oficialía de cumplimiento.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- 7- Realizar sesiones de trabajo para revisión de errores y subsanación de omisiones u inconsistencias encontradas en las visitas de diagnóstico del Técnico de Control Interno enviado por la UTEG.
  
- 8- Seguir realizando visitas en conjunto con el ejecutivo de la banca de desarrollo promoviendo la colocación y captación de productos.

### **Observaciones**

Seguir trabajando en la revisión de la guía de riesgo operativo antes de que se realice la segunda evaluación de parte de control interno.

Darle seguimiento a el envío de documentación de la oficina de años anteriores al centro de documentos.

Dar seguimiento diario a la colocación y captación de productos.

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

No existen directrices emitidas por la Contraloría General de la República para la Agencia Huacas.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

No existen disposiciones giradas por un órgano de control externo para la Agencia Huacas.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

No existen disposiciones giradas por un órgano de control externo para la Agencia Huacas



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.**

Para el caso de la oficina de Mall San Pedro, la fiscalización se daba en los siguientes servicios. Seguridad, limpieza, mensajería, notarios externos, y peritos externos. Éstos dos últimos comoprofesionales liberales. En mí gestión siempre se cumplió con todo los requerimientos y cumplimientos de plazos, así como los requisitos exigidos para estar activos dentro de la contratación realizada por el Banco.

### **Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público**

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular