



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Rosa A. Sandí Mora
Dependencia:	Agencia Santo Domingo
Periodo de Gestión:	Marzo 2015 al 10 de setiembre 2021
Fecha:	10 de setiembre 2021
Destinatarios:	MBA. Ana Lorena Marín Vargas, Gerente BP Total Heredia
	MBA. Marcela Espinoza Rodríguez, Jefa Sucesora
	MBA. Graciela Vargas Castillo, Directora, Dirección Capital Humano

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
Colocación	3
Morosidad	3
Captación.....	4
Cambios en el entorno	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	5
Acciones sobre el Control Interno.....	5
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes	6
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	8
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	9



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este documento resume los principales resultados obtenidos durante mi gestión como Jefe de la Agencia Santo Domingo en temas como:

1. Colocación
2. Morosidad
3. Captación
4. Estrategias de negocios
5. Control Interno
6. Organización de la Oficina

Resultados de la gestión

En este apartado vamos a revisar los resultados de gestión de las metas más importantes de la Agencia durante mi gestión de marzo del 2015 al día de hoy, dichos resultados también se ven reflejados en los resultados de gestión en la intranet institucional.

Labor Sustantiva Institucional

Desde el inicio de mi gestión en esta Agencia y en mi condición de Jefe de Agencia Santo Domingo, he tenido siempre el firme propósito de alcanzar los objetivos establecidos para los periodos 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y hasta el 10 de setiembre del 2021. Desde que asumí la Jefatura de dicha Oficina siempre he creído que es importante mantener comunicación constante con el equipo de trabajo, con el propósito de desarrollar e implementar las estrategias, cumplir con las directrices, procedimientos, metas y demás instrucciones emanadas tanto del BPT Heredia como por la División Regional Central Oeste y demás áreas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal involucradas en el quehacer diario de las oficinas.

Siempre se ha mantenido una información y retroalimentación constante con el equipo de trabajo, mediante reuniones, charlas, capacitaciones, correos informativos generando ese compromiso con la institución para el logro de las metas asignadas fomentando el trabajo en equipo, esto además nos ha permitido desarrollar un ambiente de control sano y la integración del 100% del personal en el logro de las metas propuestas.

Importante mencionar que parte fundamental de la labor sustantiva de la Agencia de Santo Domingo fue establecer lineamientos que permitieran mantener un equilibrio adecuado entre el cumplimiento de las metas establecidas, así como de las normas de Control Interno Institucionales, que resguardan el



INFORME FINAL DE GESTIÓN

patrimonio del cual se es responsable.

Colocación

Al inicio de mi gestión en esta Oficina existió el reto de empezar a generar resultados positivos dado que esta es una Agencia con una cartera un poco antigua lo que provoca que las colocaciones tengan que ser muy significativas dado que las cancelaciones por motivo de madurez de la cartera son bastante fuertes, para esto se tuvieron que generar estrategias de colocación tanto a nivel interno en la plataforma de servicios como a nivel externo buscando nuevos negocios en empresas de la zona, asimismo retomar la estrategia de referidos de Banca Fácil.

Por otra parte se realizaron esfuerzos en capacitación al personal de la plataforma para que pudieran ofrecer y colocar crédito Financiero dado que no todos tenían los conocimientos para el ofrecer crédito. Igualmente se inició el proceso de incorporación a tiempo completo de un plataformista en el área de Ventas de crédito, lo cual coadyuvó positivamente en el cumplimiento de las metas de colocación de crédito financiero.

El personal de plataforma está debidamente capacitado para la atención de solicitudes, consultas y trámites de crédito financiero y social, adicionalmente se implementó la atención de estrategias como:

- Manejo de Base de Datos
- Gestión de Venta de Crédito en Plataforma
- Visita a clientes (Calle) y firma de Convenios con empresas de la zona

Morosidad

Desde el inicio de mi gestión se realizó un trabajo arduo junto con la Gerente del Bp Total, en el cual se revisó toda la cartera que se encontraba en mora tanto en cobro judicial como los casos que estaban próximo a adjudicarse. Es importante mencionar que el equipo se ha capacitado constantemente en temas como cambios de normativa, gestión de arreglos de pago y refinanciamiento adicionalmente se lleva un seguimiento a clientes morosos en compañía de los compañeros de Gestión de Cobro, hasta el año 2019 se gestiona la base de datos de la cartera morosa y control de pagos por ventanilla, lo que nos permitió cumplir con las metas y sumar positivamente a la recuperación de la mora institucional.

Para el año 2020 y dada la situación de Pandemia que existió los recursos se enfocaron a la revisión de los casos que se asignaban según la base de la cartera de cobro, esto hasta el mes de noviembre del 2020 en que se empezó a conformar la unidad de cobro centralizada la cual empezó a gestionar el 100% de los casos de cobro y arreglos de pagos especiales.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Captación

La Agencia de Santo Domingo se ha caracterizado por ser una oficina captadora, de manera natural llegan muchos clientes a la Agencia a realizar inversiones, no obstante, existe una cartera muy importante de clientes BP Global los cuales se han trabajado de la mano del Ejecutivo asignado dando muy buenos resultados en la retención de este segmento de clientes.

Cambios en el entorno

Durante mi gestión algunos de los retos fueron:

- Implementación del nuevo core el cual se realizó en abril del 2015, siendo un cambio bastante significativo para nuestro Banco.
- La implementación del Modelo de Atención de Clientes GEC y el desarrollo del nuevo puesto del GOA que asumió la parte operativa de la Agencia, no obstante, la persona que ocupaba el puesto de GOA se acogió a la movilidad laboral en el 2020 por lo que dicha plaza está congelada.
- La aplicación del Reglamento para la inscripción y desinscripción ante la SUGEF de los sujetos obligados que realizan alguna o algunas de las actividades descritas en los artículos 15 y 15 bis de la Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, Ley 7786.
- Cambios importantes en el otorgamiento de crédito y tarjetas de crédito según el Manual de Directrices de Crédito y Tarjetas de Crédito.
- Cambios en el Manual de Productos de Negociaciones de Pago.
- Este año 2020 como país nos correspondió asumir una nueva realidad y una nueva forma de trabajar a raíz del COVID-19, por el cual dimos un giro importante en las prioridades institucionales, acatando los lineamientos del Ministerio de Salud y Gobierno de la República; lo que originó cambios en las estrategias de colocación de crédito, atención de clientes, aplicación de arreglos de pago, refinanciamientos y una curva de aprendizaje para el personal que logramos atender con éxito. Implementamos con éxito el teletrabajo en la oficina para los puestos que por su naturaleza se les pueden asignar funciones, lamentablemente no todo el personal de la oficina es candidato al teletrabajo por los distintos roles que cumplimos.
- 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, entre ellos Punto BP, Conexión BP y ahora más recientemente la incorporación de BIKO a nuestro portafolio de productos y servicios.
- A raíz del Covid a partir del mes de marzo de este año el Banco ha tenido de manera constante que estar a la búsqueda de mejorar de los índices de morosidad debido a la difícil situación



INFORME FINAL DE GESTIÓN

económica que afecta a muchas personas en el país, y para combatir dicha mora se establecieron muchas opciones para que el cliente pueda aplicar en alguna de ellas y buscar hacerle frente a sus compromisos financieros por medio de periodo de gracia, disminución de tasa de interés, ampliación de plazo, moratoria, arreglos de pago, refinanciamientos, novación de deudor, dación de pago las cuales han tenido un impacto importante en los resultados obtenidos, esto ha conllevado para la Oficina un cambio de estrategia en el trabajo que se realizaba cotidianamente ya que nos hemos visto en la necesidad de cambiar las prioridades y de asignar personal a atender de manera constante a todos los clientes que presentan atrasos en sus pagos.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante mi gestión, estos son los resultados obtenidos en la evaluación del Riesgo Operativo del sistema de Control Interno institucional, durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 y I semestre del 2021

Año	Calificación Riesgo Operativo	Calificación Control Interno
2015	4% I semestre 6% II semestre	
2016	5% I semestre 4% II sem	5% I semestre 4% II semestre
2017	6% I sem y II sem	5% I sem y II sem
2018	29% I sem 4% II sem	25% I sem, 4% II sem
2019	8% I	
2020	13% I sem 10% II sem	4% II sem
2021	21% I sem	4% I sem

Todas las medidas de la Guía de Riesgo Operativo han sido debidamente asignadas a cada uno de los funcionarios de la oficina y se atendieron los planes de acción de la evaluación efectuada.

Acciones sobre el Control Interno

El Control Interno se alimenta día con día por ello es muy importante las acciones que hemos tomado para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, medidas que detallo a continuación:

- Asignación de las medidas de control interno a los colaboradores de la oficina con el fin de hacer más eficiente la revisión y autoevaluación, además del crear “conocimiento” para un cumplimiento adecuado de las normas.
- Atención a los planes de acción emitidos por la Unidad de Control Interno, a la fecha no tenemos pendiente la atención de ningún plan de acción.
- Se cumple con la capacitación al personal cada vez que existe un cambio en la Guía de Control



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Interno, además de la revisión de planes de acción e informes con todos los miembros del equipo

- Se realiza una revisión periódicamente de la Guía de Riesgo Operativo para fortalecer en los funcionarios la importancia del control interno, para esto se asigna a algunos funcionarios la revisión de medidas.
- Atención del envío oportuno de documentación y expedientes a la Unidad de Archivo, labor que se empezó a realizar durante mi gestión dado que desde el año 2008 no se había enviado la documentación correspondiente a la labor administrativa de la Agencia. Asimismo, cabe resaltar que la labor de envío de políticas se encontraba totalmente desactualizada por lo que se contó con la colaboración de la Oficialía de cumplimiento los cuales nos ayudaron a dejar al día el envío de los formularios.
- Atención oportuna de los inventarios anuales y asignación de activos.

Principales Logros

Además de los logros en las metas que hemos visto anteriormente en la Agencia existe un equipo de trabajo consolidado, que es competitivo, que se caracteriza por entregar el 100% en por del Banco, han existido oportunidades de crecimiento para algunos compañeros que se han propuesto aprender y crecer más allá del puesto que desempeñan, por lo que a la fecha algunos inclusive han sido ascendidos a otros puestos fuera de la Oficina y también se han rotado via ascenso en la misma oficina. han sido rotativos entre las personas que han quedado en las ternas esto con el fin de motivar, incentivar y demostrarles que si ponen su esfuerzo aprendiendo diferentes procesos van a tener una oportunidad de crecer laboralmente. Con el implementación del Gerente de Experiencia al Cliente hemos dado un giro a la atención de clientes, siendo de mucha importancia el tiempo de espera, la calidad y la empatía e interés que mostramos con cada uno de los clientes que se atienden en la Agencia.

Proyectos más relevantes

Considero que como parte de la gestión realizada, algunos proyectos requieren la continuidad del caso y es parte de la operativa normal de las áreas de negocio, cito entre ellos:

Dar seguimiento constante a la base de datos de la Cartera Activa de la Agencia, esto con el fin de blindar la cartera y buscar colocar créditos nuevos ante cualquier necesidad de nuestros clientes.

El contar con un funcionario dedicado a la gestión de las bases de datos para dar mantenimiento a la cartera Activa y de generar créditos nuevos para la Agencia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Se hace necesaria la compulsión y concientización de todo el equipo para realizar la gestión de morosidad ya que este año se requiere un esfuerzo adicional para lograr tener buenos resultados con la morosidad.

Es importante dar el seguimiento a las inversiones de BP Global y referidos de este mismo grupo así como al total de la cartera.

Asimismo continuar con estrategia de referidos de Banca Fácil dado que la Agencia por sí sola no tiene la suficiente recepción de crédito para lograr el cumplimiento de la meta de colocación en financiero dadas las altas cancelaciones que por la madurez de la cartera se dan.

Administración de Recursos Financieros

El presupuesto está centralizado en la División Regional, los recursos asignados son administrados bajo un estricto control y sin despilfarros, no contamos con caja chica activa por lo que no se hace ningún tipo de compras desde la Agencia.

Sugerencias

Me parece que es sano siempre que el personal de la Agencia esté enterado de lo que acontece en el Banco y de lo que se espera de ellos en particular y de la Agencia en general por lo que considero que mantener reuniones con los colaboradores es muy importante.

Fomentar la mejora continua de la comunicación entre todo el equipo para que toda la información y se encause sobre línea que lleva el Banco.

Sugiero mantener especial comunicación con el GEC, y Ejecutivo de Negocios, a fin de llevar en conjunto el lineamiento que debe seguir la Agencia para el cumplimiento de las metas y la mejora continua y constante en el ambiente laboral.

Dar prioridad de atención a los casos e instrucciones asignados por el BPT Heredia, la División Regional, Auditoría Interna, Control Interno y la Oficialía de Cumplimiento.

Refrescar la capacitación al personal en temas como otorgamiento de crédito, tarjeta visa, cuentas corrientes, temas de cobro, etc, debe ser constante para que se mantengan siempre actualizados y con el conocimiento necesario para su desempeño laboral.

Mantener y fortalecer la Sinergia que existe con los compañeros BP Global y Gestión Cobratoria, con el fin de brindar un excelente servicio a nuestros clientes y una comunicación fluida en el equipo de trabajo



INFORME FINAL DE GESTIÓN

que se ha conformado, además continuar con los esfuerzos realizados para la integración de bancas con el fin de brindar un servicio integral a todos los clientes de la Agencia.

Por motivo de la pandemia y de las directrices tanto del Ministerio de Trabajo como de la Gerencia General se dejó de realizar actividades de integración como celebraciones especiales, etc.; sin embargo en la medida de lo posible y apenas sea permitido se sugiere continuar con este tipo de actividades de integración ya que hemos comprobado que fortalece el trabajo en equipo y mejora la comunicación, se sugiere que se consolide más el equipo de mejora de la Agencia y que se integren nuevos compañeros en dicho equipo.

Observaciones

No se realizan observaciones adicionales a lo descrito en el informe.

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

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia de Santo Domingo con respecto a este punto.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia de Santo Domingo con respecto a este punto.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia de Santo Domingo con respecto a este punto.

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

No se poseen a cargo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

La suscrita 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