



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Arturo Córdoba Quesada
Dependencia:	Agencia Orotina
Periodo de Gestión:	Agosto 2016 Octubre 2021
Destinatarios:	Gerald Zárate Olmazo, Rodolfo Eduarte Ramirez, Carlos Mario Alpizar Hidalgo, Dirección de Capital Humano
Firma:	
Fecha:	04/10/2021

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede 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	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	5
Acciones sobre el Control Interno.....	6
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes	7
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias.....	9
Observaciones	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	11
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	11
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	11



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente documento, tiene como fin único y primordial servir al cumplimiento de la directriz de la Contraloría General de la República D-1-2005-CO-DFOE relacionada con los Informes de Fin de Gestión, y la obligación de acatar lo expuesto en dicha normativa, cumpliendo con lo expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975 y dar cumplimiento a las Directrices Internas de la Unidad de Relaciones con el Personal; adicionalmente comunicar a mi sucesor en el puesto y a la Dirección de Desarrollo Humano sobre las acciones y gestiones realizadas y gestionadas para el próximo cumplimiento mediante la actuación de la Jefatura asignada para la Agencia Orotina por la Dirección de Banca de Personas.

En el presente documento, se expondrá la situación financiera de la Agencia Orotina, los principales logros dentro de la gestión cualitativa y cuantitativa, así como los proyectos que se encuentran en proceso los cuales van orientados a incrementar la participación de mercado del Banco Popular en la comunidad de Orotina y sus comunidades de influencia vecinas como lo son Turrubares, San Mateo, Esparza donde actualmente no hay oficina del Banco Popular.

Resultados de la gestión

Periodo comprendido entre mediados de Agosto 2016 y Setiembre 2021

Labor Sustantiva Institucional

Mi nombramiento como Jefe de Agencia de Orotina se dio efectivo a partir del 16 de Agosto del 2016 por parte del Licenciado Victor Rodriguez Bogantes, Director de Banca de Personas del Banco Popular.

Dicha Agencia, es adscrita al BPT Puntarenas, dirigido por el señor Gerente el MBA Gerald Zárate Olmazo, y parte de la División Regional Norte dirigida por la MBA Danna Villegas Aragón.

En el contexto previo a mi llegada, existía una situación de disconformidad en el personal destacado en la Agencia Orotina, por la gran cantidad de Jefaturas que habían pasado por la Agencia en el lapso de los últimos 10 años, donde estuvieron destacados cerca de 7 jefes anteriores a mi persona, lo que daba cierta inestabilidad de ideas, instrucciones y maneras de trabajar e instruir al personal, así como las disposiciones de estructura y funciones del personal en las diferentes actividades administrativas y operativas.

Esas diversas maneras de trabajar, fueron ocasionando inestabilidad en los procesos internos del personal destacado en Orotina, lo que desencadenó un ambiente laboral tosco, disociativo y poco orientado hacia el logro eficiente y eficaz de las metas, el ambiente laboral, el trabajo en equipo y poco a fue desencadenando grupos de interés dispersos por liderazgos no positivos que provocaron discordia y rencillas internas, y a su vez el descontento hacia las jefaturas que se nombraron en su momento.

Con mi nombramiento, se rompe en cierto modo, la seguidilla de jefaturas de origen de la zona de Puntarenas, lo cual había sido solicitado mediante nota al Gerente del BPT y a la Jefa de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

División por parte de todo el personal.

Con la guía del señor Gerente del BPT Puntarenas don Gerald Zárate y de los Jefes de Agencias Adscritas, fuimos trasando la ruta para modificar la estructura organizacional interna de la oficina, donde realizamos cambios como:

1. Se modificó el espacio físico para eliminar las cajas rápidas y colocar dos cubículos de atención de plataforma adicionales en una misma línea con las plataformas que ya existían.
2. Se trasladó a todo el personal que atendía y analizaba crédito a una plataforma separada de la de cajas para que estuviesen juntos y la atención de los clientes fuese más funcional.
3. Se cambiaron los funcionarios que estaban en apoyo a ventas y crédito categoría 14 por otros, para refrescar la gestión y no hubiese estancamiento por embotamiento mental y funcional.
4. Se capacitó a todo el personal en las labores y temas que tenían deficiencia como: pensiones, seguros, crédito personal, vivienda, hipotecario, captación y nuevos servicios del banco.
5. Se implementó la figura del ejecutivo multifuncional, para atender todas aquellas labores administrativas que anteriormente se atendían en la plataforma y quitaban tiempo valioso que debía ser utilizado para la atención al público y las ventas tanto en oficina como en calle. Esta persona atendía: Atención de alertas, cargas y cierres de ATM, trámites de caja seca, compulsión de la morosidad, preparación y análisis de arreglos de pago negociados y en atención en oficina, apoyo en giro de crédito, apoyo en plataforma.
6. Se puso en marcha, una gestión más pro calle de la figura del Jefe de Agencia, para lo cual se realizaron visitas tanto a los comercios del centro de Orotina como visitas programadas a las instituciones públicas y empresas privadas en búsqueda de nuevos clientes y nuevos convenios de Pago Automático de Salarios y nuevos convenios de deducción de créditos, con lo que se potenciaría la posibilidad de mayor colocación de créditos financieros para la oficina.
7. Se coordinó la capacitación de funcionarios en el tema Finanzas Sanas, iniciando con el personal de la Agencia Orotina y del Centro Empresarial, para luego continuar con instituciones y empresas como:
 - Municipalidad de San Mateo
 - Municipalidad de Orotina
 - Policía de San Mateo
 - Policía de Orotina
 - Policía de Tránsito
 - Cruz Roja Costarricense
 - Oficina de la CCSS
 - Clínica de Orotina
 - Inder
 - Registro Civil
 - Empresa privada de Manufactura de metales en la Ceiba
 - Empresa de venta y distribución de llantas para equipo pesado
 - Asada en Orotina
 - Empresas de una corporación de Gasolineras
 - Colegios privados de Orotina



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Se encuentra en proceso para darla los webinar de Educación financiera:

Todas las jefaturas y subalternos de las Instituciones Públicas de Orotina, por medio de la participación del CCCI de la Municipalidad de Orotina, mediante el programa “Recuperando la Paz Financiera”

Webinar con la empresa de Metales

Empresas de producción de piscinas

Gasolinera (Atenas)

Cambios en el entorno

Existieron cinco situaciones a nivel normativo y de entorno que afectaron en gran medida las expectativas de colocación de crédito y tarjetas de crédito para clientes del Banco Popular para el periodo comprendido entre 2016 y 2021.

Estas pueden catalogarse como:

1. Normativas:

- a) No colocación de tarjetas de crédito a segmento universal
Esto mermó considerablemente la posibilidad de colocar tarjetas y aumentar saldos en cartera financiera, ya que el segmento universal por historial es el que más consume saldo en tarjetas de crédito.
- b) No colocación de crédito financiero, a segmento universal utilizando para identificar el ingreso el F2 F8 de SIPO.
Como medida paliativa para frenar la morosidad, el Banco Popular limita la colocación a la presentación de constancias salarial y adicionalmente establece mecanismos de verificación como los son la consulta en verificadoras de crédito como Credid, lo que limita aún más la colocación, y le da a las oficinas un aire de cobrador para otras instituciones, al tener que exigirle a los clientes que limpien sus situaciones morosas crediticias con dichas casas comerciales privadas y muchas veces no especializadas en crédito financiero.

2. Macroeconómicas

- a) Colocación de crédito por parte de las cooperativas financieras a los clientes, permitiéndoles un mayor porcentaje de endeudamiento de los clientes.
Esta política, aplicada por la mayoría de la Cooperativas de Ahorro y Crédito, no solo estableció altos niveles de endeudamiento en la población Orotinense, sino que también provocó dos elementos de suma importancia:
 - 1. Cuando estos clientes que se fueron con más crédito y mejor tasa se dieron cuenta de que no podían pagar sus obligaciones y quisieron volver al Popular, no pudimos traerlos de vuelta porque su nivel de endeudamiento se había disparado y ya no era posible que fuesen benefactores de crédito por parte del Banco Popular.
 - 2. Ocasionaron una partida masiva de operaciones de crédito principalmente en



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Personal Hipotecario y crédito de consumo con pagaré, por cuanto les ofrecieron a los clientes tasas muy bajas, con las cuales no era posible competir por las políticas de nuestros productos, esto debilitó el saldo de nuestra cartera financiera, y afectó también las carteras social y empresarial.

- b) Creación por parte de la Asamblea Legislativa de la **LEY CONTRA LA USURA CREDITICIA**, (**Ley 9859**). Esta rige desde el 04 de julio del **2020**. Esta **Ley** pone tope a las tasas de interés y otros cargos **que** se suman a los créditos, con el fin **que** las personas, mejoren su liquidez y logren sanear las finanzas familiares.

Esta situación ha limitado considerablemente a clientes que por su baja liquidez no les hemos podido refundir sus créditos para que tengan mayor libertad financiera, ocasionando que no aumente la cartera por impedimentos normativos plasmados en la Ley 9859. También afectó considerablemente la mora porque la Ley de usura limitaba los arreglos de pago y refinanciamientos.

- c) Pandemia COVID 19.

Este tema, de carácter universal, que afectado a la población mundial, y por consiguiente de Orotina, vino a restar en todas las carteras de captación y crédito:

1. Los clientes retiraron muchos de sus ahorros en cuentas de ahorro, cuentas naranja, planes naranja y certificados a plazo.
2. Buscaron cancelar sus deudas con cooperativas que les dieran menos tasa, afectando directamente la cartera financiera
3. Los clientes pospusieron sus inversiones en vivienda, compra de autos, operaciones estéticas, estudios en instituciones privadas, vacaciones fuera del país, como medida por las situaciones presentadas ante el desempleo, la situación de salubridad del país y el mundo, la incertidumbre del futuro cercano en materia laboral, económico y de salud de la población. Esta situación limitó el crecimiento ascendente que en años anteriores al 2020 se presentó en Orotina.
4. Durante el 2020, la alta gerencia, enfocó sus esfuerzos en actividades de ayuda al proceso de cobro, para minimizar el impacto de la mora, producido por la pandemia del Covid 19, lo que provocó un crecimiento cero en las carteras de captación y principalmente en las de crédito.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

En relación con las evaluaciones de control interno efectuadas a la Agencia Orotina, es de resaltar los buenos resultados obtenidos en el período 2016-2021 donde no ha existido necesidad de tener que implementar evaluaciones adicionales o seguimientos para mejorar la calificación por superar los límites permitidos de una buena gestión.

De acuerdo a las comunicaciones oficiales emitidas por el Área de Control Interno, las calificaciones fueron las siguientes:

Año	Oficio	Calificación RO	Calificación CI
2016	UCI-289-2026	8%	8%
2017	UCI-327-2027	8%	7%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2018	UCI-952-2028	2%	2%
2019	UCI-810-2019	3%	0%
2020	UCI-672-2020	3%	0%

Acciones sobre el Control Interno

Como medida preventiva, normando el proceder de la gestión operativa de la oficina, durante el periodo mencionado (2016-2021), se realizaron las siguientes acciones que propiciaron evaluaciones muy positivas en el resultado de CI y RO, en tre las cuales menciono:

1. Reuniones constantes con el personal para conversar sobre los aspectos que se evaluaban en los cuestionarios de RO y CI
2. Reuniones con el personal sobre las medidas incumplidas y crear en conjunto los planes de acción para corregir dichas inconsistencias
3. Capacitaciones al personal sobre las deficiencias en materia de productos y servicios, así como los procesos y procedimientos relacionados
4. Capacitación sobre fraude, riesgo, código de conducta y otros temas que afectan la operativa de una oficina comercial.
5. Implementación de revisores en el proceso de giro de crédito, así como check list en productos para identificar omisiones e inconsistencias.
6. Aplicación de sanciones administrativas para casos reiterativos de inconsistencias en las revisiones efectuadas por el Área de CI y por seguimiento al crédito
7. Se implementó que la figura del GOA haga la revisión de los expedientes de captación y la GEC la revisión de los expedientes de crédito una vez constituidos y antes de pasarlos a archivo.

Principales Logros

Con seguridad puede mencionarse que el principal logro con respecto a mi gestión, fue la de la estabilidad emocional colectiva de la Agencia Orotina como un grupo de trabajo, ya que durante varios años, existió una serie de antecedentes que fueron minando los ánimos del personal, lo que tenía divididas las partes entre ellos y por consiguiente había originado un estancamiento de los resultados en diferentes áreas como operativas, metas, ambiente laboral, trabajo en equipo, liderazgo mal encausado.

Agencia Orotina tenía un mal ambiente entre los funcionarios del banco, tanto para las direcciones regionales como para las oficinas de la misma región y otras regiones; y con el paso de los años, dentro de mi gestión, se fue propiciando ambientes de cordialidad, exigencia en el servicio al cliente para brindar calidad y eficacia, mejorar los procesos internos, acogerse a las indicaciones de las jefaturas superiores del BPT Puntarenas, Regional Norte y Banca de Personas.

Se logró la consecución de metas, integración de los ejecutivos de Popular Pensiones y Popular Seguros en la gestiones de la oficina, así como el aumento de la colocación de dichos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

productos en la plataforma de servicios, de forma muy relevante.

Entre los proyectos más importantes gestionados:

1. Remodelación interna del edificio, para acomodar estratégicamente al personal.
2. Patrocinio de Feria Navideña y desfile de Reyes de la Municipalidad de Orotina, de gran proyección en la comunidad.
3. Patrocinio y organización de Festival musical en Orotina con las bandas comunales de Zarcero, San Mateo y Orotina.
4. Patrocinio de la carrera de atletismo y MTB de la Feria de las Frutas
5. Incentivación de Educación financiera mediante las charlas en Instituciones Públicas y empresas privadas.
6. Reactivación de relaciones con las Municipalidades de San Mateo, Turrubares y Orotina, las cuales se encontraban un poco deterioradas.
7. Atracción de empresas de aporte Social como nuevos clientes como Asadas y Cooperativa de Responsabilidad Limitada administradora de terrenos en la costa marítima.
8. Capacitación de Finanzas Sanas en la Regional de Educación, varias escuelas públicas y los dos colegios privados de Orotina.
9. Inicio de relaciones con los administradores del nuevo Parque Empresarial de la Ceiba, para generar nuevos negocios a futuro.
10. Implementación de la Tecnología en la labor de control y seguimiento del personal y la asignación de sus tareas por medio de Windows office 365 y sus apps
11. Implementación de nuevos canales como whatsapp en la atención de los clientes. Generación de valor agregado al asignarles ejecutivo personalizado a las empresas y sus funcionarios.

Proyectos más relevantes

Dentro de los proyectos que en la actualidad se encuentran en proceso, se tienen los siguientes:

1. Instalación de Cajero Automático del Banco Popular en la Municipalidad de San Mateo. Dicha Gestión ya se realizó ante el área de Infraestructura, el CSSR y la División Regional Norte; estamos a la espera de la continuación del proceso. Se le envió correo al señor asistente de la División Regional Norte para que averigüe el estado del proceso.
2. Instalación de Cajero Automático en la Municipalidad de Turrubares. Se realizó la visita al Alcalde de Turrubares e indicó que está disponible el espacio para colocar ahí el cajero, sin embargo debe realizarse estudio de factibilidad ya que actualmente debe valorarse la rentabilidad de tener un ATM en dicho cantón por el poco número de empresas e instituciones que hay en el cantón.
3. Proyecto de instalación del Lobby Tecnológico (ATM- Pantallas) en el Parque Empresarial de la Ceiba, dicho proyecto va unido a una serie de convenios entre la administración del Parque, las empresas a instalarse en el dicho lugar y el Banco Popular. Se valoró la posibilidad de otorgar crédito corporativo al Proyecto, sin embargo se rechazó en primera instancia por recomendación del área de Riesgo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

4. Proyecto de capacitación y certificación de todas las jefaturas y sus subordinados, de las instituciones públicas del cantón de Orotina, del programa “Recuperando la Paz Financiera”, en convenio con el CCCI de la Municipalidad de Orotina, buscando minimizar el impacto negativo en la economía de dicha población y mejorando la liquidez y situación económica de los funcionarios
5. Se está gestionando ante la Subgerencia General, habiendo pasado por todo el proceso ante el CCSR y la Jefatura de División Regional Norte, el traslado de la Agencia Orotina al centro de la ciudad de Orotina. Se está a la espera de la salida a licitación para el nuevo edificio.
6. Visita para dar capacitación de finanzas sanas en las empresas:
 - a) Gasolinera en Atenas
 - b) Policía de San Mateo
 - c) Policía de Turrubares
 - d) Ferreterías
 - e) Empresa de fabricación de piscinas
 - f) Empresa de venta de Repuestos
7. Webinar institucional de Educación financiera en:
 - a) Empresa maquiladora de metales (Ya con visto bueno de Recursos Humanos de la Empresa)
 - b) Empresa productora de abonos (Pendiente de solicitar visto bueno de la empresa)
8. Organización e implementación de la Mega Feria de Autos Nuevos, en conjunto con la Municipalidad de Orotina, y el Área de BP Autos par el mes de noviembre del 2021. (Dicha actividad ya cuenta con el aval de la Municipalidad de Orotina y el apoyo en la organización con las empresas de Autos con el encargado del Área de BP autos.

Administración de Recursos Financieros

En cuanto al manejo financiero contable de la Agencia Orotina, es de destacarse que para el período de mi gestión, durante los 5 años en que me desempeñé como jefe de la Agencia Orotina, los resultados financieros reflejados en el Estado de Resultados por Entidad siempre fueron positivos en los aspectos Resultado del Período (Utilidad Operativa) y Margen de Contribución Ajustada a la Utilidad Neta (con la excepción del 2020, por el tema de la pandemia Covid 19). Mediante la siguiente tabla, procedo a documentar el resumen de estas dos variables de los Estados de Resultados de los Períodos 2016 al 2020 y el acumulado a Agosto 2021, última información disponible en la Intranet.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre Oficina Comercial	Período Evaluado	RESULTADO DEL PERIODO (UTILIDAD OPERATIVA) en millones de colones	MARGEN DE CONTRIBUCION AJUSTADA A LA UTILIDAD NETA, en millones de colones
Agencia Orotina	2016	995 211,92	207 954,49
Agencia Orotina	2017	871 226,99	351 483,32
Agencia Orotina	2018	913 170,83	329 542,42
Agencia Orotina	2019	1 188 257,96	421 406,30
Agencia Orotina	2020	615 167,41	-153 718,90
Agencia Orotina	Acumulado a mes 8- 2021	754 159,43	178 920,01

Sugerencias

Como sugerencias para el nuevo Jefe de Agencia Orotina propongo los siguientes acciones:

1. Continuar con el proceso de capacitación en el tema de crédito hipotecario, vivienda, bonos, empresarial, BP Autos, BP Motos para todo el personal que se encuentra ligado al proceso de crédito. Entre más especializados en dichos temas, mayor será la productividad.
2. Continuar con la visita y negociación de nuevos convenios PAS y Deducción de crédito de empresas privadas de la zona, esto ayudará a crear nuevas oportunidades de negocio, nuevas bases de datos para colocación de crédito y productos bancarios, ya que las bases actuales se encuentran bastante trabajadas y hay desgaste del personal con ellas.
3. Continuar con el programa de capacitación "Recuperando la Paz Financiera" en conjunto con el CCCI de la Municipalidad de Orotina, con la población: jefes de instituciones públicas y sus colaboradores del Cantón de Orotina.
4. Realizar proceso de capacitación webinar con la empresa de producción de metales. Ya se solicitó la autorización a recursos humanos.
5. Continuar con la gestión para instalación del ATM en la Municipalidad de San Mateo
6. Se debe dar seguimiento a la Gestión de traslado del Edificio al Centro de la Ciudad para disminuir costos y aumentar la afluencia de público en la oficina.

Observaciones



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Se le solicitó tanto a los compañeros encargados del proceso COC, como al supervisor de crédito del BPT Puntarenas, la capacitación para el personal de crédito de Orotina en los temas: crédito hipotecario, vivienda, bonos, empresarial, BP Autos, BP Motos. Dicha capacitación se suspendió su inicio por el hecho de que se devolvió temporalmente al analista 17 a la oficina. Se encuentra en espera de nueva fecha de capacitación.
2. Entre las empresas a negociar convenios de PAS y deducción se encuentran:
 - a. Empresa de venta de repuestos (Ya se le hizo propuesta a los socios)
 - b. Ferreterías (En años anteriores se le hizo propuesta y estaban de acuerdo)
 - c. Empresa de producción de piscinas
 - d. Carnicería cercana al banco (Se les vendió bien adjudicado)
 - e. Centro de Carnes
 - f. Supermercado (no empresa transnacional)
 - g. Agencia de venta de equipo de corta de arboles, pastos y otros
3. Ya se procedió con la explicación mediante reunión virtual, de como se va a trabajar dicha actividad, y se le mandó a cada jefe de institución a solicitar listado del personal con telefono y correo de los colaboradores. Se debe confirmar con cada jefatura el envío de la información solicitada, así como establecer las fechas de dichas capacitaciones.
4. Se debe coordinar con el encargado a nivel nacional de Educación Financiera, la asistencia del mismo para impartir webinar al personal de la empresa de metales, especialmente orientado en la estrategia recuperación de la paz financiera y emocional de los trabajadores, ya que varias veces instituciones financieras les han dado charlas sobre finanzas sanas. Esta actividad es una puerta de entrada para la base de datos de la compañía, la cual es muy cerrada a brindar información normalmente.
5. El proceso de estudio del ATM en San Mateo ya se realizó en el 2021 y se encuentra en etapa de aprobación en la Subgerencia General.
6. En la Subgerencia General se encuentra el estudio para el traslado del Edificio, dicho estudio se encuentra a la espera de la aprobación por el señor Subgerente General.

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

Como Jefe de Agencia, he cumplido con lo normado referente a la presentación de mi declaración jurada de forma puntual durante los 5 años de mi gestión.

No ha existido ninguna otra disposición de la Contraloría General de la República específica para mi persona o puesto que se haya debido cumplir en dicho período.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No han existido disposiciones giradas por ningún órgano de control externo para mi persona o el puesto de Jefe de Agencia Orotina durante mi gestión.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Se atendieron en tiempo todas las recomendaciones de la Auditoría Interna, al día de hoy no hay atenciones pendientes.

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

El único contrato que mantiene la Agencia Orotina al día de hoy es el contrato con el Edificio donde se encuentra la oficina Orotina; sin embargo no corresponde ni la custodia, ni la fiscalización ni la negociación del mismo a la Agencia si no al Área administrativa correspondiente.

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.

Lic. Arturo Córdoba Quesada,
Jefe Agencia Orotina