



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Juan Carlos Li Guzmán
Dependencia:	Dirección Soporte al Negocio
Periodo de Gestión:	Del 16 Julio 2018 al 15 julio 2023
Destinatarios:	Subgerencia General de Operaciones Dirección Soporte al Negocio Dirección Capital humano
Firma:	
Fecha:	14/07/2023

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.



INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	7
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	10
Acciones sobre el Control Interno.....	11
Principales Logros.....	11
Proyectos más relevantes	20
Administración de Recursos Financieros.....	22
Sugerencias.....	23
Observaciones	23
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	23
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	24
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	24
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	24
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	24



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Presentación

El presente informe se emite según lo establecido en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE (Directrices que deben de observar los colaboradores obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno)

En el mes de julio del año 2018 fui trasladado a la Dirección de Soporte al Negocio de manera interina, ejerciendo esa labor desde esa fecha y hasta el día 14 de julio del 2023, fecha en que formalmente dejaré de laboral para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal por haber decidido adelantar el proceso de jubilación.

Por ese motivo, en este informe presento un resumen de las principales funciones que como Director de Soporte al Negocio realicé, los principales cambios que se presentaron en el entorno durante mi gestión, cambios del entorno donde definitivamente se vivió uno de los fenómenos más impactantes en la historia moderna del país y del mundo entero, como lo fue la pandemia del COVID 19, las acciones de control interno, los principales logros y proyectos relevantes que se desarrollaron y quedan en proceso.

Resultados de la gestión

En esta sección del informe se describe mediante un resumen ejecutivo, la labor sustantiva realizada en esta Dirección de Soporte al Negocio, los principales cambio en el entorno y especialmente los principales ajustes a la normativa de supervisión y legislativa, que impactó el quehacer de la Dirección que lideré durante este lapso de tiempo:

Labor Sustantiva Institucional

La Dirección de Soporte al Negocio es un área sustantiva dentro de la estructura organizacional del Banco Popular y de desarrollo Comunal, como su nombre lo indica, se conforma de una serie de divisiones, áreas y unidades que dan el soporte necesario para que los distintos canales comerciales del Banco puedan realizar su labor comercial y de atención a las demandas de productos y servicios que los clientes, personas físicas y jurídicas solicitan a la institución.

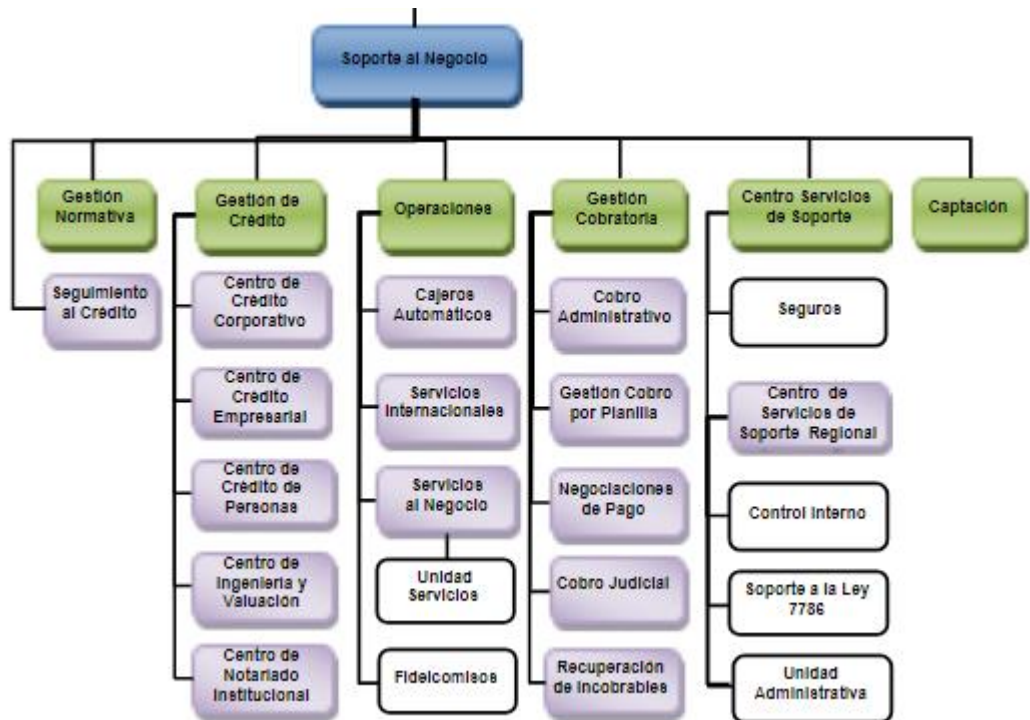
La Dirección Soporte al Negocio cuenta en su estructura organizacional con 6 divisiones y 1 Área directamente a su cargo y estas a su vez con 20 áreas o unidades, las cuales



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

soportan una parte importante y relevante del negocio bancancario:

1. **División Operaciones:** Unidad Fideicomisos, Área Cajeros Automáticos, Área Servicios Internacionales, Área Servicios al Negocio, y Unidad de Servicios
2. **División Gestión Cobratoria:** Área Cobro Administrativo, Área Cobro Judicial, Área Recuperación de Incobrables, Área de Negociaciones de Pago y Área Gestión de Cobro por Planillas
3. **División Centro Servicios de Soporte:** Área Centro de Servicios de Soporte Regional, Unidad Control Interno, Unidad Administrativa, Unidad Soporte a la Ley 7786, Unidad Seguros.
4. **División Captación**
5. **División Gestión Normativa**
6. **División Gestión de Crédito:** Área Centro Crédito Corporativo, Área Centro Crédito Empresarial, Área Centro Crédito de Personas, Área Centro de Notariado Institucional, Área Centro de Ingeniería y Valuación
7. **Área Seguimiento al Crédito**



La Dirección en su conjunto agrupa un total 27 dependencias y aglutina aproximadamente a 550 colaboradores, lo que la convierte en una de las más grandes de la institución.

Según lo establecido en el Manual de Puesto de la Institución, las funciones primordiales de la Dirección de Soporte al Negocio son la de planificar, dirigir, organizar y controlar lo relacionado al cumplimiento de los Reglamentos, políticas y directrices, provenientes de la Junta Directiva Nacional, de la Gerencia General Corporativa y de la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Controlar el cumplimiento de todos los principios de control interno y la legislación que regula la actividad bancaria, así como normativa emanada de los entes reguladores de la actividad de intermediación financiera.

Mediante el trabajo en equipo con las Divisiones a mi cargo, velamos por el cumplimiento de objetivos y metas esbozadas en el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción de Soporte al Negocio, correspondiente a cada año comercial.

Durante el periodo que nos ocupa, se realizaron las actividades orientadas al logro de los siguientes objetivos:



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Cuadro de Mando Integral

1. Cumplir con los tiempos de respuesta para la constitución de productos nuevos de captación y crédito o ajuste a los actuales según se establece en el instructivo del proceso, o reuniones de entendimiento que se realizan para la presentación de las propuestas de las Bancas (solicitud de criterios de financiero, riesgo, etc, y ajuste normativo).
2. Establecer en conjunto con las áreas adscritas correspondientes, un plan para que se realice la revisión periódica de la normativa de crédito y captación, y su ajuste según las estrategias Institucionales si corresponde.
3. Gestionar y dar soporte para el cumplimiento de las acciones que se establezcan para la atracción de nuevos clientes (% de mejora en los tiempos de vinculación incluyendo clientes de FODEMIPYME).
4. Lograr que el gasto neto por Estimaciones de Cartera de Crédito no supere las proyecciones financieras vigentes aprobadas por JDN para el periodo.
5. Lograr que el indicador de mora mayor a 90 días no supere las proyecciones financieras vigentes aprobadas por Junta Directiva Nacional.
6. Cumplir con los planes de acción que se establezcan para la implementación de las mejoras detectadas en los estudios de Servicio al Cliente, que impactan temas normativos y de política en el periodo definido, así como comunicación con el cliente (procesos de vinculación, atención de alertas y apertura de productos de captación).
7. Cumplir con los tiempos de respuesta establecidos para el proceso de análisis de crédito en áreas centralizadas, realización de avalúos y formalización de créditos (Notariado Institucional y Centros de Crédito).
8. Atender los requerimientos del CRM y Tribu de Datos, en tiempo y forma que contribuyan a la digitalización de procesos que faciliten el autoservicio del cliente según el Modelo de Negocios (expediente digital de crédito, expediente único de cliente, trazabilidad del cliente, otros).
9. Atender los requerimientos de las Subgerencias Generales de Operaciones y Negocios, o Bancas del Negocio, que coadyuvan a la estrategia para la generación de Ingresos por Servicios, desde el alcance de las actividades de soporte que brinda la DIRSN y adscritas. (Estudios de mercado, generación de informes, estadísticas, normativa).



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

10. Contribuir con la cultura de Innovación mediante la implementación de innovaciones incrementales (mejora continua) en el periodo, según lo establecido en la Metodología para la Innovación.
11. Impulsar dentro de la dependencia las acciones que contribuyan a mejorar los índices del clima organizacional respecto al año anterior.
12. Cumplir con las variables que contribuyen al logro del apetito y perfil de riesgo según la metodología vigente y gestionar en tiempo los planes de mitigación, bajo la responsabilidad de la Subgerencia General de Operaciones.
13. Atender los requerimientos que sean viables y del alcance de la DIRSN, con el fin de apoyar las labores para la atención y justificación de las alertas transaccionales, actualizaciones e inconsistencias detectadas en las evaluaciones trimestrales de la Política Conozca a su Cliente (Calidad del dato en vinculaciones y actualizaciones).

Plan Anual Operativo

1. 030101 Controlar que se ejecuten en cada trimestre el 100% de las tareas del cronograma de trabajo para la atención de las acciones asignadas a las áreas de soporte que contribuyan a la generación de ingresos por servicios.
2. 040101 Controlar que se cumplan en cada trimestre el 100% de las acciones establecidas para dotar y mejorar los sistemas o herramientas funcionales que optimicen el proceso de otorgamiento de crédito.
3. 050101 Supervisar trimestralmente que se cumpla con el 100% de las actividades del Plan de Trabajo para realizar la sustitución de mínimo 100 Cajeros Automáticos en el 2023.
4. 060101 Controlar que se lleven a cabo las gestiones para que al IV trimestre se implementen al menos 5 cambios a la normativa de crédito vigente que estén afectando la experiencia del cliente o elevando el riesgo crediticio, mediante la siguiente distribución: I trimestre 1 cambio, II trimestre 1 cambio, III trimestre 1 cambio y IV trimestre 2 cambios.



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

5. 070101 Controlar trimestralmente durante el año 2023 que se lleve a cabo la gestión del 100% de las Políticas Conozca a su Cliente para actualización manual.
6. 070102 "Supervisar que se gestionen el 100% de las alertas transaccionales de acuerdo con los plazos y el estado que corresponda a cada caso, según el nivel de riesgo en cada trimestre del 2023.
7. 080101 Supervisar que se lleven a cabo las acciones para lograr al 31 de diciembre 2023 un indicador de mora mayor a 90 días menor o igual al proyectado y aprobado por Junta Directiva Nacional.
8. 090101 Supervisar que al 31 diciembre 2023 se cumpla con el 100% de las tareas del cronograma de trabajo para la atención de los planes de acción asignados para contar con la Solución de Cobro Administrativo.
9. 100101 Lograr que el monto de estimaciones de cartera de crédito no supere el monto definido en las proyecciones financieras aprobadas por Junta Directiva Nacional.
10. 110101 Supervisar que se lleven a cabo las gestiones para que el 100% de la Red de Cajeros Automáticos del Banco cumplan con la legislación aplicable y cuente con el Diseño Universal.

Importante indicar, que según la evaluación del cumplimiento del plan anual operativo al primer semestre 2023 de la Dirección de Soporte al Negocio, todos los objetivos se van cumpliendo en un 100%

Cambios en el entorno

Durante el periodo comprendido entre julio 2018 y julio 2023 se presentaron una serie de eventos que impactaron el quehacer del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, algunos de ellos generados internamente en la institución, otros de índole país, pero el principal evento sin lugar a dudas fue de carácter mundial, generado por una pandemia no vista en la historia moderna, como lo fue la pandemia del COVID 19, la cual impactó todas las esferas: desde la salud, lo social y sin lugar a dudas, un fuerte impacto en lo económico, el empleo, la producción, lo cual desató una desaceleración económica, con lo que se



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

vieron impactados los fundamentales de la economía como las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación, desempleo, etc.

Evidentemente, muchas de las acciones desarrolladas dentro de este lapso de tiempo, estuvieron marcadas por el inicio de la pandemia y posteriormente por lo que se ha conocido como la “postpandemia”. Posterior a esta, se generó en nuestra economía, movimientos en las tasas de interés, desempleo, tipo de cambio e inflación de manera abruptas y con una velocidad incomparables con otros momentos, lo que obligó a generar acciones extraordinarias para mantener la calidad de las carteras crediticias entre otras, todo ello efecto de una serie de eventos como la crisis de los contenedores, la guerra de Ucrania-Rusia, y otros eventos que impactaron nuestras economías.

Entre los principales cambios normativos que impactaron el accionar de la Dirección y sus dependencias en ese lapso están:

- Aprobación de la Ley 9859, reforma de la Ley de promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor, con la inclusión una prohibición para conceder créditos a personas que tengan un ingreso líquido inferior a salario intocable (artículo 172 del Código de Trabajo), así como la imposición de multas a las entidades que infrinjan dicha prohibición, así como a los patronos que hagan deducciones más allá de dicho ingreso, afectando la propuesta de valor del Banco a los clientes ante los impactos de la pandemia, sumado a acciones del Ministerio de Hacienda y otros patronos, para limitar las deducciones de cuotas de préstamos a deudores con estas características y su Reglamento emitido por el MEIC
- Aprobación de la Ley 9635, Fortalecimiento de las finanzas públicas, mediante la cual introdujo el Impuesto de Valor Agregado, incremento de manera importante los gastos de la institución, especialmente, por la falta de aplicación del crédito fiscal respecto a ingresos gravados con este impuesto; asimismo, dicha norma estableció un gravamen sobre los rendimientos de los certificados a plazo en moneda nacional del Banco y eliminó la exoneración respecto a la retención de impuesto sobre inversiones realizadas en títulos del Ministerio de Hacienda; por último, elimina el principio sobre deducción proporcional de gastos.
- Principales cambios a la normativa de supervisión:

CONASSIF 11-21	Reglamento del centro de información conozca a su cliente
CONASSIF 12-21	Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

	financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786
CONASSIF 14-21	Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias (sustituye SUGEF 1-05)
CONASSIF 10-21	Reglamento sobre valoración de instrumentos financieros
CONASSIF 9-21	Reglamento del Régimen de concentraciones del Sistema Financiero Nacional
ANEXOS CONASSIF 6-18	Anexos al Reglamento de Información Financiera
CONASSIF 15-22	Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas
CONASSIF 16-22	Reglamento sobre supervisión consolidada
CONASSIF 6-18	Reglamento de Información Financiera
CONASSIF 17-23	Reglamento sobre la metodología de identificación de entidades de importancia sistémica
11/02/2021	Reglamento de gestión del fondo de garantía de depósitos (FGD) y de otros fondos de garantía (OFG)
SUGEF 1-05	Diversos ajustes al Reglamento para la calificación de deudores
SUGEF 11-18	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
SUGEF 13-19	Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales
SUGEF 15-16	Ajuste al Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el sistema de banca para el desarrollo



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

SUGEF 19-16	Ajuste al Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contra cíclicas
SUGEF 2-10	Reglamento sobre administración integral de riesgos
SUGEF 24-22	Reglamento para calificar a las entidades supervisadas
SUGEF 29-20	Reglamento sobre las responsabilidades y obligaciones mínimas de las sucursales bancarias domiciliadas en Costa Rica de bancos extranjeros
SUGEF 4-04	Ajuste al Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad
SUGEF 4-22	Reglamento sobre límites a las operaciones activas, directas e indirectas, de una entidad supervisada
SUGEF 5-04	Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

En cumplimiento del inciso c), artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar por lo menos una vez al año las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno; la Institución establece dos objetivos de cumplimiento, según se detallan:

1. Obtener al IV Trimestre un resultado menor o igual al 8% en la Autoevaluación de Control Interno.
2. Obtener al IV trimestre un resultado igual o menor a un 8% en la evaluación del Riesgo Operativo.

Con base en lo anterior la Dirección a mi cargo ha presentado un nivel de exposición al riesgo “Excelente” en los últimos 5 periodos, según se detalla:

Periodo	Evaluación Control Interno	Evaluación Riesgo Operativo	Resultado
2018	0	0	Excelente
2019	3	2	Excelente
2020	1	1	Excelente
2021	0	1	Excelente
2022	0	0	Excelente



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Acciones sobre el Control Interno

Desde la Unidad de Control Interno, adscrita al Área Centro de Servicios de Soporte Regional, se mantiene una constante revisión y mejora de la Guía de Control Interno que se aplica en las Oficinas Comerciales; adicionalmente se establecen planes de acción en conjunto con los Gerentes de BP Totales y Jefes de Agencia para subsanar las inconsistencias detectadas y se establece un cronograma de seguimiento para su implementación.

Principales Logros

Como principales logros durante el período de gestión podemos citar:

1. Atención efectiva de los efectos de la crisis mundial originada por el Covid 19.

Se estableció el modelo de atención de equipos especializados en negociaciones de pago en oficinas comerciales como el medio más eficaz para poder atender los efectos de la crisis sin afectar la generación de crédito y se diseñaron productos innovadores para la atención de las necesidades de los clientes.

2. Adquisición de una Solución Tecnológica de Cobranza.

Se encuentra en etapa de implementación para entrar en producción en agosto de 2023, donde la mejora de procesos y la incorporación de la Inteligencia Artificial en la gestión de cobro traerá mayores eficiencias a los procesos de la Institución.

3. Indicador de Cartera Al día

El modelo de cobro establecido ha permitido mejorar los indicadores de calidad de cartera, donde el indicador de cartera morosa mayor a 1 día mejora de un 13.49% en diciembre de 2019 a un 12.83% en abril de 2023.

4. Indicador Mora>90

El modelo de cobro establecido ha permitido mejorar los indicadores de calidad de cartera, donde el indicador de mora mayor a 90 días pasó de un 2.64% en diciembre de 2019 a un 2.08% en junio de 2023. Mantener en un adecuado nivel el indicador de morosidad mayor a 90 días ha sido uno de los principales logros de esta gestión, sobre todo después de una crisis económica generada por la pandemia y posteriormente del alto aumento de las tasas de interés ocurrido en el año 2022; siendo algunas de las

acciones que se tomaron las siguientes:

- ✓ Febrero 2020. Indicador 2.85%. Inicio de la pandemia. Se desarrollaron productos digitales de negociación de pago y se implementaron para los primeros tres meses. Debido a retrasos tecnológicos y a la permanencia de la pandemia los indicadores se deterioran.
- ✓ Setiembre 2020. Indicador 3.66%. Se concretan las mejoras tecnológicas y se inicia una carrera contra el tiempo para normalizar, en el menor tiempo posible, la morosidad de los clientes afectados.
- ✓ Enero 2021. Indicador 2.90%. Se recuperan los indicadores y se inicia un período de estabilización marcado por la atención individualizada de los clientes afectados. Se prorrogan las medidas de ayuda, pero analizando cada caso de manera individual, lo cual requiere del apoyo de mucho personal del negocio. A raíz de ello se aprueba la creación de los Equipos Especializados de Cobro. Dando inicio a una etapa de formación, capacitación y maduración del modelo.
- ✓ Marzo 2022. Indicador 2.43%. Se ha logrado contener los efectos de la pandemia, otorgando cada vez menos prorrogas de las moratorias. Los equipos de cobro han cumplido su función y han demostrado que su impacto es positivo. Se revisa el modelo y se reduce el personal asignado en un 25%, acorde con la nueva realidad. El modelo perdura y se inicia un período de eficientización, ajustando procesos y controles.
- ✓ Julio 2022. Indicador 2.31% Se concluye el estudio para dar formalidad a los equipos de cobro. Aprobado por JDN. Se ajustan los equipos según la necesidad actual y se inicia un proceso de acomodo para que se mantengan cumpliendo el rol futuro que el Banco necesita.
- ✓ Noviembre 2022. Indicador 2.23% Se continúa mejorando los procesos, especializamos a los Negociadores de créditos Empresariales y estamos listos para ingresar a la etapa de la automatización y autoservicio de negociaciones de pago.

5. Proceso de análisis de crédito:

- Centralización del proceso de análisis de crédito e independencia en los procesos de análisis de crédito empresarial y corporativo y las ventas, así como mejoras en los tiempos de respuesta y capacidad de producción.
- Mejoras en las metodologías de análisis para optimizar el proceso y el tiempo de trámite.
- Revisión y estandarización de requisitos para crédito empresarial.
- Mayor eficiencia en el uso de recursos y economías de escala.
- Desarrollo y consolidación de equipos especializados en el análisis de crédito corporativo.
- Mejoras en el proceso de notariado institucional con una importante reducción en

tiempos de respuesta y regionalización de servicios.

- Cambios en la dinámica del análisis de crédito hacia una cultura de análisis de riesgo de crédito.
- Mejoras en el proceso de crédito prendario con una mayor capacidad de producción y reducción en tiempos de respuesta.
- Mejoras en el control y tiempos de ciclo para avalúos con peritos internos.
- Mejoras en la cultura de medición permanente en las etapas del proceso de crédito.

6. Cambios normativos internos relevantes en el último periodo:

6.1 Banca de Personas

- Cambios líneas Fiduciarios y Personal Hipotecario.
- Cambios líneas vivienda
- Cambio línea vehículos.
- Cambio Guía Lineamientos Generales de Crédito.
- Propuesta de condiciones nuevas y retención.
- Retención vivienda, personal hipotecario y fiduciario.
- Cambios de productos y línea fiduciaria por Bicentenario.
- Ajuste producto tarjetas de crédito.
- Ajuste porcentajes de endeudamiento, Grupo 1.
- Ajuste interés a los clientes de ingresos propios.
- Línea de emergencia aprobada.
- Cambios en bienes adjudicados.
- Estrategia de blindaje.
- Ajustes tasas de interés línea vivienda, Tasas Techo para frenar el ajuste de la TBP
- BP Bienestar Social
- Estrategia para atención de la Pandemia: Covid I, II, III, IV, V,

6.2 Banca Empresarial

- Modificación al Manual de Productos: Ajuste tasas de Interés: Crédito L-017 colones, Crédito L-097 dólares, Crédito Sector Acueductos Rurales y Crédito Empresarial Sector Público y Privado
- Modificación Operaciones Crédito referenciadas a Tasa LIBOR.
- Modificación al Manual de Productos: Crédito Institucional colones y dólares
- Modificación al Manual de Productos: Línea de Uso Múltiple
- Modificación al Manual de Productos: Parámetros Generales, entidades Públicas requieran de Capital de Trabajo

- Evaluación de los Créditos Mayores a \$500,000; caso Municipalidades.
- Modificación a la Guía General de Productos
- Crédito con el Fondo Especial de Vivienda (FEVI).
- Modificación al producto de Gestión Ambiental; se incorpora el plan de inversión de Paneles Solares
- Modificación al Producto de Gobiernos Locales, Municipalidades y Atención Red Vial Cantonal (Condiciones de tasas de interés).
- Modificación producto de Banca Segundo Piso (condiciones)
- Modificación al producto de línea de Capital de trabajo (Condiciones, requisitos)
- Modificación de ajuste al producto Crédito Comercial e Institucional Corporativo colones y dólares.
- Modificación a la Guía General de Productos: ASADAS (Banco - FOFIDE)
- Productos Acelera, Crédito Fácil.

7. Proceso de Captación

- Automatización de Cobro de comisiones de forma masiva (cuentas inactivas y saldo mínimo promedio), contribuyendo a la mejora del ingreso por comisiones.
- Implementación del mecanismo de cancelación operaciones de crédito en otras entidades mediante transacción SINPE.
- Implementación de gestiones para la prestación de productos y servicios de captación mediante autorización con firma digital, mejorando la accesibilidad.
- Mejora y actualización de la normativa de la mano de las mejoras de accesibilidad, con el fin de brindar un mecanismo adicional debido a la Pandemia (Covid-19).
- Implementación del Expediente Digital para los productos y servicios de captación.
- Mejora de Procesos: se trabajó en el análisis y revisión de la normativa de los productos y servicios de captación, para ajustar, unificar y mejorar la misma, con el fin que las fuerzas de venta de la Institución tuvieran un mejor entendimiento sobre los productos y así poderle brindar un mejor servicio a los clientes.
- Implementación servicio SINPE de Pagos Inmediatos (PIN) Entrantes del Banco Central de Costa Rica.
- Implementación de las transacciones que envían los clientes (salientes) por medio de la aplicación Banca Móvil (APP).
- Incorporación del servicio Solicitud de chequeras para trámites con Firma Digital, con el fin de mejorar la accesibilidad mediante la ampliación de la oferta de servicios del producto de Cuentas Corrientes por medio de solicitud del cliente mediante un trámite digital.
- Incorporación del servicio de Retiro de Ahorro Salario Escolar para trámites con Firma Digital, con el fin de mejorar la accesibilidad mediante la ampliación de la oferta de servicios del producto Ahorro Salario Escolar por medio de solicitud del cliente mediante un trámite digital.
- Atención proyecto Neobanco (Transformación Digital).

- Creación de opción de Consulta Histórica Cuentas Cerradas Cliente (diferentes perfiles), con el fin de contar con el detalle de la trazabilidad del proceso de cierre de cuenta y así contribuir con la mitigación del riesgo de fraude interno.
- Segregación de inclusión y eliminación de cuentas Favoritas transacciones internas y SINPE (diferentes perfiles), con el fin de contribuir con la mitigación del riesgo de fraude interno.
- Asignación de nivel de autorización para activación de cuentas (diferentes perfiles), con el fin de contribuir con la mitigación del riesgo de fraude interno.

8. Control Interno

- Se implementó la estrategia de acompañamiento a las oficinas comerciales para evacuar dudas sobre los informes de las inconsistencias reportadas, producto de la revisión de los segmentos de riesgo de las Políticas Conozca a su Cliente.
- Se implementó la estrategia de seguimiento personalizado para lograr subsanar aquellas inconsistencias que aún permanecen pendientes una vez realizado el primer seguimiento de subsanación, con el fin de emitir el informe final.
- Se implementó la automatización de la evaluación de la Guía de Riesgo Operativo y Control Interno mediante la herramienta Power Apps.

9. Proceso Soporte Ley 7786

- Gestión de los casos asignados conforme a la demanda de actualización de datos de la PCSC para todos los clientes que se han recibido en tiempo durante 2023.
- Disminución en los indicadores de medición cualitativos de LC/FT/FPADM sobre la atención de las alertas transaccionales en tiempo y forma, Riesgo Medio se ha disminuido 7,08%.
- Propuesta de apoyo a la atención de Alertas mediante la certificación de funcionarios del negocio en Asisst/fe.
- Aprobación de la Gerencia General Corporativa para reforzar con recurso humano la Unidad Soporte Ley 7786 con 6 recursos para el equipo de alertas transaccionales y 4 recursos para el equipo de actualización de datos.
- Incorporación de personal a la Unidad Soporte Ley 7786, para la implementación de las actividades relacionadas con el Centro de Información Conozca a su Cliente (CICAC).

10. Proceso Soporte a las Oficinas Comerciales-Unidad Administrativa y Equipo Multiservicios

- Centralización de las Cajas Chicas de las Oficinas Comerciales.
- Devolución de sobrantes de gastos legales correspondientes a 394 operaciones de crédito.

- Desarrollo de la Herramienta de Seguimiento y Control de Multiservicios (SRC), la cual funciona actualmente a un 65%, y se espera que, una vez que se cuente con el 100% de la funcionalidad o su migración a una nueva herramienta en DATAVERSE, nos permita mejorar el proceso productivo y el servicio brindado a las Agencias y BP Totales.
- Producción de 35% de la vinculación institucional, con un índice de error inferior al 4%.

11. Seguimiento a la Cartera de Crédito

11.1 Estimaciones

Se ha logrado evitar un impacto en las estimaciones de la cartera de crédito, a través del control de las variables que afectan el mitigador de las garantías, como son las visitas y avalúos a las garantías, realizando varios cortes al mes, así como, gestionar las inconsistencias de mayor impacto en estimaciones.

11.2 Valoración de garantías

Se finalizó la programación de la base de datos para realizar avalúos por valores de zonas homogéneas, según información de la ONT.

Se diseñaron y programaron las plantillas para uso de Peritos, con el fin de estandarizar y conformar la base de datos.

11.3 Implementación SAR

Se concluyó el desarrollo de los Módulos de Grupo Vinculado y Grupos de Interés Económico en el Sistema SAR, el cual permitirá un mayor control sobre los grupos y agilización en los procesos.

11.4 Informe Alertas por Sector Económico

Implementación del Informe de Alertas por Sector Económico, el cual tiene como objetivo, analizar las señales de alerta que permitan identificar deudores en seguimiento personalizado, que presenten deterioros en su capacidad de pago y que se ubiquen dentro de los sectores en contracción y/o desaceleración, según lo reportado en el IMAE, con el fin de prevenir y retroalimentar al proceso de crédito en sus distintas etapas o componentes (políticas, otorgamiento y recuperación de crédito).

12. Área Cajeros Automáticos



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

A partir del mes de junio 2019 se logró implementar en la Red de Cajeros Automáticos la prestación del servicio de depósitos en tiempo real, pago de préstamos y pagos de tarjetas en colones y dólares, los cuales han sido un servicio exitoso para los clientes y para las oficinas comerciales, siendo un servicio que se encuentra disponible los 365 días del año. En la actualidad. Con corte al mes de junio 2023 se cuenta con 66 cajeros automáticos multiservicios instalados en las distintas oficinas comerciales. A continuación, se muestra el detalle transaccional y montos transados de estos servicios con corte al 30 de junio 2023.

Datos Acumulados Junio 2019 a Junio 2023		
Servicio	Total Trans	Monto Total
Depósitos	979 776	₡131 672 596 000
Pago Préstamos ₡	54 758	₡2 421 766 235
Pago Préstamos \$	224	\$57 530
Pago Tarjetas ₡	24 033	₡3 738 333 586
Pago Tarjeta \$	2 763	\$305 152

En enero 2021 se puso en producción el cobro de comisiones “surcharge” que se aplica a tarjetas foráneas que realizan transacciones en la Red de Cajeros Automáticos, lo cual es una fuente de ingresos para la institución.

A partir de julio 2021 se brinda el servicio de afiliación y desafiliación sinpe móvil en la Red de Cajeros Automáticos, con lo cual se atiende el lo establecido en el reglamento de Pagos del Banco Central de Costa Rica.

Atendiendo los requerimientos del negocio en cuanto a minimizar tareas operativas en las oficinas comerciales, de manera tal que puedan enfocarse más en el negocio bancario, se trabajó en centralizar, en el Area de Cajeros Automáticos, la administración de la Red de ATM’s, considerando que anteriormente el Area Cajeros administraba solamente los cajeros automáticos ubicados en el área metropolitana y brindaba soporte a las oficinas ubicadas fuera del área metropolitana. En octubre 2019 se inició con un plan piloto que consistió en centralizar los cajeros automáticos ubicados en la Agencia El Roble y cajeros automáticos islas ubicados en Puntarenas. La centralización se hizo



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

posible mediante la contratación tercerizada de la atención integral de cajeros automáticos con la empresa Cash Logísticos (Forza), proceso que se debió trabajar intensamente para lograr ajustar la prestación del servicio, lográndose a noviembre 2021 la centralización de la administración de la Red de Cajeros Automáticos en un 100% en el Area Cajeros Automáticos. La centralización comprende la programación del efectivo, la programación de los abastecimientos de efectivo, la atención de fallas en primera y segunda línea, cierres diarios contables, conciliación y depuración de las cuentas contables, etc. Lo anterior le permitió a las oficinas comerciales liberar el recurso humano que se tenía asignado para la atención de los cajeros automáticos y trasladarlos a la atención de actividades propias del negocio bancario.

La atención operativa de la Red de Cajeros Automáticos se realiza de lunes a domingo incluyendo feriados.

Sobre este mismo tema en el mes de mayo se inició un plan piloto con la Unidad de Transporte de Valores del Banco para la atención de cajeros automáticos en el abastecimiento de efectivo, lo cual es un plan que se encuentra en proceso.

De igual manera se implementó en la última semana de junio un plan piloto de atención integral de cajeros automáticos para la atención integral de cajeros automáticos del Banco por parte del Banco de Costa Rica, producto de contrato firmado por ambas instituciones denominado “Administración de confianza para el servicio de atención de cajeros automáticos a entidades financieras”

13. Área Servicios al Negocio

- **Convenio de Cámara Alterna con el Banco de Costa Rica:** como parte de lo acordado en el año 2021, a partir de marzo de 2022, empezamos a tramitar los cheques de Gerencia de ese Banco, con lo cual se genera un importante ahorro, en el pago de comisiones al Banco Central.
- **Mejora al convertidor PAS:** en la recepción de archivos entrantes y envío de devoluciones, ambas actividades de forma individual, en el servicio de crédito y débito directo SINPE. Se están realizando pruebas.
- **Endomarketing:** se han realizado capsulas informativas relacionadas a los servicios de Crédito y Débito Directo, Débito Tiempo Real (DTR), Autorización de Débito Automático (ADA); con el propósito de recordar a los funcionarios de las Oficinas Comerciales, sobre aspectos relevantes de los servicios anteriormente indicados, en procura de mejorar la atención al cliente interno y externo



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

- **Conectividad:** Se realizaron cambios en el Sistema T24 y en la consola de Conectividad y se capacitó a los compañeros del Área Atención al Cliente Interno, con el fin de que ellos den Soporte en Conectividad (del pago de servicios públicos y privados) posteriormente al cierre de operaciones del horario normal (8:00 am a las 4:30 pm) y realicen las reversiones de forma más oportuna cuando, las inconsistencias suceden después de las 4:30 pm. Se mejoraron aspectos técnicos de la plataforma de Conectividad, tales como la programación y ampliación de los tiempos de respuesta del “logs”, con lo cual se minimiza la posibilidad de que se generen inconsistencias por que se agota el “time out”.
- **Estados de Cuenta:** Se cambió la plataforma para la generación de los estados de cuenta, que se envía de forma mensual a los clientes que tiene cuentas corrientes con el Banco y se confeccionó un Manual explicando la estructura del archivo TXT; para que el cliente pudiera integrar esa en las tramas de sus Sistemas y así poder cargar la información en los sistemas propios. Por lo que se dejaron de enviar estados de cuenta impresos, sino solo de forma digital.
- **Aplicación de Pago de Salarios:** Entre otras actividades, se estableció la realización de arquezos, al proceso de aplicación de las planillas de Pagos de Salarios; para fortalecer el control interno de esta actividad.

14. Unidad Fideicomisos

- Se inicio la migración del sistema de Fideicomisos INVESTOR que se encuentra en plataforma cliente-servidor en ORACLE, a una plataforma WEB en Puntonet. YA se migración los módulos de contabilidad, presupuesto y Mandatos. En Proceso de migración el módulo de inversiones y tesorería, y se debe planificar para el próximo año el módulo de crédito, el cual debe trabajarse sobre la nueva plataforma que el Banco debe adquirir.
- Se consolidó la relación de negocio con la Dirección de Banca Institucional Corporativa para potenciar el crecimiento en el servicio de gestión y custodia de garantías de créditos de Banca de Segundo Piso de nuestra institución, lo cual le genera ingresos al Banco.
- Se consolidó el aprovechamiento de la capacidad instalada de nuestra dependencia, para brindar soporte operativo de servicios contables y de asesoría contable, tanto al área de FODEMIPYME como Fondos Especiales, para que estas últimas pueden ejercer una función más estratégica. Estas alianzas le generan al



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Banco ingresos por los servicios brindados.

- Se continuó con el proceso de liquidación de Fideicomisos inactivos y viejos, que si bien dependen del avance en sede judicial para poder finiquitarlos, también se ha logrado avances considerables al menos en dos de ellos Fideicomiso PROCERCOOP/BPDC y Fideicomiso FIF. En el resto de Fideicomisos viejos es poco lo que se ha podido avanzar por razones netamente de temas judiciales y los tiempos de los tribunales.

Proyectos más relevantes

Entre los principales proyectos que están en proceso de implementación y a los cuales se les debe dar seguimiento, se indican los siguientes:

- Implementación de nuevas normativas:
 - Acuerdo CONASSIF 14-21 "Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias". Se cuenta con un cronograma el cual se integró con el de todas las áreas que participan en la implementación, que lidera la Dirección de Soporte al Negocio.
 - Normativas 4-22 "Reglamento sobre Límites a las Operaciones Activas, Directas e Indirectas de una Entidad Supervisada" y 16-22 "Reglamento sobre Supervisión Consolidada", las cuales entran en vigencia en enero 2024.
- Avalúos por zonas homogéneas: Se está en proceso de revisión de la propuesta por parte de la División de Riesgo Financiero, sobre el uso de la metodología de valoración por zona homogénea según normas de la ONT, lo cual posteriormente debe ser autorizado por el ALCO y aprobado por la Junta Directiva, esto previo a la entrada en vigencia de la Norma 14-21 en enero del 2024, se recomienda también, previo a la aplicación, que sea compartido con el supervisor
- Sustitución de 100 Cajeros Automáticos con nueva tecnología y Software (sistemas operativos Windows 10 y Vynamic Connection de los cajeros automáticos), que le permitirá al Banco contar con mejores servicios y el correspondiente soporte técnico.
- Tercerización de la operación de cajeros automáticos con BCR



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

- Concretar algún o algunos modelos de negocios con las empresas y bancos del exterior, que permitan brindar los servicios de remesas internacionales a los clientes y con ello ampliar la gama de Productos y Servicios del Banco y por ende aumentar los ingresos.
- Seguros: Para el mes de octubre 2023 se debe de entregar el I MPV, que dentro de su principal alcance se ha previsto que realice el proceso de facturación de las pólizas de vida, desempleo, incendio, equipo contratista y vehículos, agilizando las revisiones manuales que se realizan tanto en la Aseguradora Popular Seguros como en la Unidad de Seguros.

La implementación de la Convivencia de Seguros, así como el adelgazamiento de SIPO, el CORE de Seguros de la Aseguradora y el CORE de Crédito, representan acciones relevantes que eventualmente nos llevarían al logro de metas importantes u objetivos para la institución.

- Creación de un sitio oficial digital para solicitar informes, adicionales a los que ya tienen una periodicidad definida, por ejemplo: informes de capacidad de pago, informes de estimaciones complementarios, recálculos, con el fin de llevar control de lo requerido vrs lo atendido, tanto para solicitudes internas y externas.
- Creación un sitio para solicitar análisis de grupo de interés económico, asignando un consecutivo para así facilitar el control.
- Se adjudica un nuevo sistema de Cobro Administrativo que incorpora nuevas tecnologías el cual se espera entre en operación en agosto de 2023.
- SIREC y SIPRA, ambos son proyectos que se encuentran avanzados y que forman parte del proceso de adelgazamiento de SIPO, ambos deberían culminar este 2023.
- Desarrollo del sistema de cobro judicial.
- Se está trabajando una mejora integral de la normativa de crédito, la cual debe finalizarse en el II semestre del presente año.
- Puesta en producción de las nuevas herramientas de Control de Otorgamiento de Créditos y las que corresponden a Notarios y Peritos para contar con una única herramienta integral.
- Desarrollo de nuevas herramientas para la digitalización de documentos



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

reduciendo tiempo de gestión.

- Implementación del CRM con un primer alcance del Expediente Digital de Crédito, el cual debería estar listo en su primera versión en el III Trimestre del año 2023.
- Se está desarrollando un sistema para el manejo de “Tikets” para mejorar el servicio de ingeniería y valuación.
- Core de Crédito: Conscientes de la relevancia de la actividad crediticia para el Banco (actividad principal), debe dársele especial seguimiento a la contratación e implementación del nuevo sistema de crédito.
- Herramientas: BIAC (Crédito fiduciario, Back to Back, Pignoración y Tarjetas de Crédito individual y robotizado, Vehículos, Hipotecario, Negociaciones de Pago y en pruebas Crédito Empresarial).
- Continuar con la implementación de las mejoras para la atención del Reglamento de Pagos SINPE del BCCR.
- Reforzamiento del equipo humano y tecnológico para la centralización de las vinculaciones de clientes.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros disponibles para la Dirección de Soporte al Negocio lo componen las siguientes partidas:

1. Tiempo extraordinario: Se requiere para reforzar a las dependencias adscritas que por una alta demanda de labores extraordinarias, solicite apoyo en caso de que sus recursos propios no sean suficientes para atender los compromisos con sus funcionarios.
2. Suplencias: Es una partida de remuneración centralizada en la Dirección de Soporte al Negocio, y con esta se atienden todos los compromisos de las dependencias adscritas que posean personal nombrado bajo esta modalidad contractual, para el pago de sus respectivos salarios.

Dichas partidas se encuentran debidamente aprobadas y disponibles para su ejecución cuando así se requiera.



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Sugerencias

Desde esta Dirección se sugiere solicitar acompañamiento necesario a las dependencias correspondientes del banco para que se logre automatizar y/o robotizar las partes de los procesos que demandan mucha mano de obra y que sean susceptibles de automatizar (especialmente vinculaciones, atención alertas, actualizaciones PCSC, análisis de crédito, entre otras).

Fortalecer las relaciones y comunicación permanente con las Bancas del Negocio a las cuales se les brinda el soporte, con el fin de buscar las mejores alternativas de servicio y establecer las estrategias para unir esfuerzos en pro de ofrecer el más alto valor agregado a nuestros clientes y mejorar los tiempos de entrega de los productos y servicios, buscando en todo momento la simplificación de los requisitos y procesos sin descuidar el riesgo y el control interno.

Continuar con el análisis y mejora de la oferta de los productos y servicios de captación por medio de los canales virtuales (APP, WEB, Canal Virtual y cajeros automáticos, entre otros).

Dotar de una adecuada estructura y capacidad instalada a las dependencias del soporte al negocio, que les permita atender en un 100% los requerimientos de las Bancas del Negocio desde el Back Office, en procesos clave como lo son: Cobranza, Soporte a la Ley 7786, Gestión Normativa, Gestión de Crédito, Vinculación de clientes.

Se debe dar seguimiento al estudio para dotar de una estructura más robusta a las Divisiones a fin de que pueda asumir el nuevo rol que pretende la nueva estructura organizacional.

Dar seguimiento al estudio realizado por la División Gestión del Talento, a fin de que se establezcan los planes de acción para la atención de recomendaciones para el cierre de brechas en los perfiles de personal de las distintas dependencias adscritas.

Observaciones

No se tienen observaciones

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

No se tienen disposiciones de la Contraloría General de la Republica pendientes de atención en este momento.



INFORME FINAL DE GESTIÓN – JUAN CARLOS LI GUZMÁN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se tienen recomendaciones de la Auditoría Externa pendientes de atención en este momento.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Todas las disposiciones giradas por la Auditoría Interna han sido atendidas en tiempo y forma. Actualmente se tiene pendiente de atender únicamente la siguiente recomendación con fecha máxima de atención 30 de setiembre 2023:

Descripción	Recomendación No.	Fecha de Cumplimiento
Informe de Auditoría #AIRI-0010-2023 -Pagos de distancias de kilometraje en exceso	4	30 setiembre 2023

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

No se tienen objetos contractuales en los que me desempeñe como fiscalizador.

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.