



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Karla Muñoz Sánchez
Dependencia:	Área Centro de Crédito Corporativo
Periodo de Gestión:	01/02/2021 al 31/08/2023
Destinatarios:	Lic. Miguel Mora González, Director Soporte al Negocio Licda. Silvia Goyes Rojas, Directora Capital Humano Lic. Adrian Murillo Murillo, Jefe de área con recargo de manera temporal
Firma:	
Fecha:	06/08/2023

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	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	3
Acciones sobre el Control Interno.....	3
Principales Logros.....	4
Proyectos más relevantes	5
Administración de Recursos Financieros.....	5
Sugerencias.....	5
Observaciones	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	6
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	7
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	7



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En atención a las actividades del cronograma para la puesta en marcha del plan piloto requerido en acuerdo de Junta Directiva No. JDN-5768-ACD-844-2020-Art-6, inciso 2a, dónde se autorizó probar la viabilidad de implementar la propuesta desarrollada en el informe del Proceso de Gestión de Crédito Etapa 1, con la propuesta de centralizar la gestión de los subprocesos de Análisis de Crédito, aprobación y de las actividades de Valuación de Garantías y Notariado en la Dirección de Soporte al Negocio, el 25 de enero se solicitó mediante oficio DIRSN-0021-2021 a la MBA, Graciela Vargas Castillo, Directora de Capital Humano, el traslado de mi persona al Plan piloto para la atención del Equipo de trabajo Centro de Crédito Corporativo el cual se aprobaría como Área de Centro de Crédito Corporativo.

El presente corresponde al informe de gestión del área cuando fue plan piloto y durante su gestión el área Centro de Crédito Corporativo, la cual está adscrita a la División Gestión de Crédito, Dirección Soporte al Negocio. El área y la división fueron constituidas oficialmente mediante acuerdo de Junta Directiva Nacional el 25 de abril de 2022

Resultados de la gestión

A continuación, se presentan los principales resultados de la gestión.

Labor Sustantiva Institucional

El proyecto inicia con un equipo de 5 analistas categoría 20, un supervisor categoría 21 y la suscrita como líder del equipo. El principal cliente del área era la División Banca Institucional Corporativa y en menor medida, la solicitud de crédito por parte de las oficinas.

En el periodo previo a la implementación se gestionaron 69 trámites y al cierre del periodo 2021 se había tramitado 117, por el mismo equipo.

Se incorporo en dicho periodo 3 analistas más y una funcionaria encargada de la revisión y aceptación de los expedientes por parte de las oficinas, con la finalidad de garantizar la calidad de los expedientes de cada solicitud.

Al final el periodo 2021, se solicita mediante oficio PPGC-368-2021 a la División Gestión de la Calidad, reconsiderar la cantidad del personal del área, para poder satisfacer la demanda.

Una vez aprobada la división el 25 de abril de 2022, se procedió a formalizar el área y se generó el código de presupuesto, diseño de metas y seguimiento de indicadores, así como la implementación de la mejora continua.

En el periodo 2022 se inicia un análisis de cargas de trabajo por parte de la División Gestión de la Calidad al área, del cual se obtuvo resultados en mayo 2022, con la recomendación de incrementar la capacidad instalada del área, en atención a todos los cambios en el entorno. Es



INFORME FINAL DE GESTIÓN

hasta finales de dicho periodo que la Gerencia autoriza las plazas solicitadas y se inicia gestión con Capital Humano.

Cambios en el entorno

Durante el periodo de gestión los funcionarios del área y relacionados al servicio, debieron adaptarse a las exigencias de la Pandemia por Covid 19. Esto exige iniciar un proceso en un estado de cambios constantes y adaptaciones para una mejor ejecución.

Durante la gestión se trabajó con personal a distancia en todo el país, con supervisores y personal supervisado en línea. La mayoría de la comunicación fue en forma digital, dadas las restricciones para reuniones presenciales. Además, genero una mayor exigencia en innovar en la manera de generar la comunicación correcta para facilitar los procesos y trabajar en equipo entre áreas interdisciplinarias.

Además, se da un cambio en el modelo de negocios de las oficinas comerciales, ya que se incorporaron a los BP totales los equipos de Banca Empresarial. Durante esta transformación se suma a las ventas de los productos empresariales a más personas de las que lo hacían hasta ese momento y se incorporan en la venta los gerentes de las oficinas comerciales.

Esta situación provoca una demanda mayor de casos mayores a \$1.000.000,00, créditos a Gobiernos locales y Banca de segundo piso. Así mismo, se dieron cambios en la Banca Social, lo que conlleva que el área asuma los análisis de dicha área también.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Al cierre de gestión el resultado emitido por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión del 02 de enero de 2023 otorgó un resultado de “Excelente”, tanto a las notas de Riesgo Operativo como de Control Interno.

Se dio por atendido los requerimientos del área de Riesgo Operativo.

Acciones sobre el Control Interno

Durante la gestión se trabajó en la atención en tiempo y forma de todas las recomendaciones de la Auditoría Interna y requerimientos de Riesgo, dando especial importancia en mejorar el ambiente de control.

Dentro de los objetivos del área se trabaja constantemente en la mejora continua con el fin de mejorar las herramientas estandarizadas que utilizan los analistas, de manera que se evite los errores de cálculo y se revisa cada informe para medir la calidad y la profundidad de riesgo en los informes.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

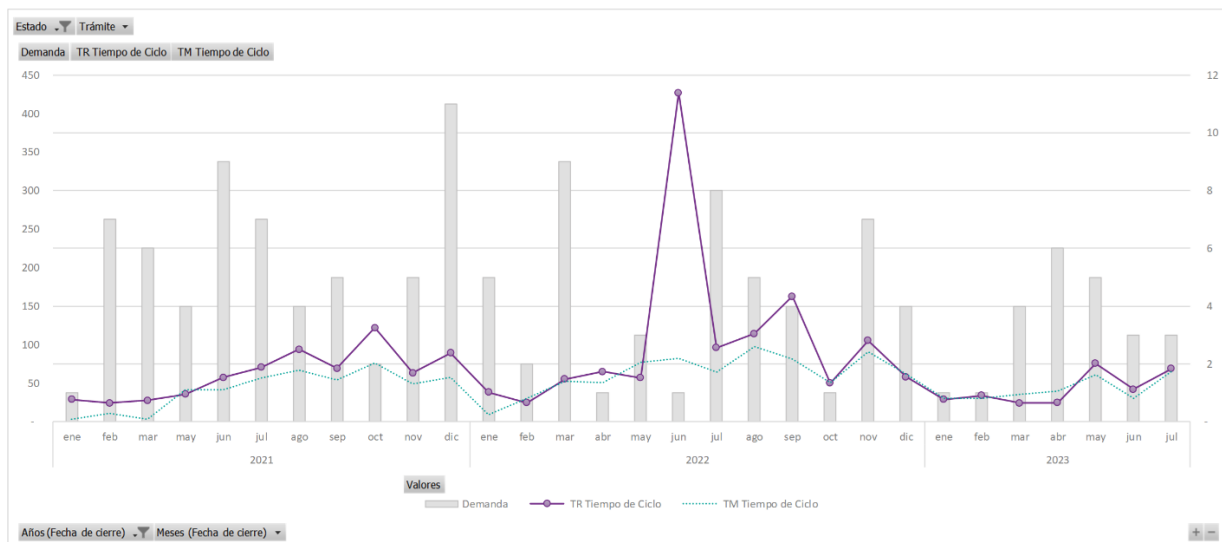
Así mismo, se procuran talleres para los analistas en conjunto con la Dirección de Riesgo, con el fin de mejorar su conocimiento y propiciar la mejora en el análisis de riesgo.

Principales Logros

Como se indicó, el periodo 2021 se desarrollo con una cantidad menor de analistas, con los cambios dados en el 2022 se generó un rebalse en la demanda que disparo los tiempos de respuesta. Se realizó solicitud justificada del análisis de la demanda, lo cual genero un estudio del División Gestión de la Calidad y aprobación de la gerencia de 5 analistas más.

El proceso de contratación de un supervisor adicional y 5 analistas se ha desarrollado durante el periodo actual. Los tiempos se han logrado controlar.

2. Tiempo de ciclo promedio por tipo de gestión	
Actividad:	Todo el proceso en Banca Corporativa
Fórmula:	Cantidad de análisis de capacidad de pago realizadas por mes/ Cantidad de operaciones de seguimiento personalizado
Meta:	100%
Frecuencia:	Mensual



• Principales Logros

Se consideran los principales logros de la gestión los siguientes:

- Se independizan los procesos de análisis crediticio
 - División Banca Institucional y Corporativa
 - Créditos Mayores a \$1.000.000,00
 - Créditos generados por la Banca Social
- Se logra la estructuración de equipos de trabajo a distancia y con objetivos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

comunes

- Se genera una Matriz de Requisitos por tipo de crédito que sirve de guía a los ejecutivos en el desarrollo del Expediente
- Se actualizó procedimiento de la División Banca Desarrollo Empresarial, para generar un proceso de precalificación, mediante un comité entre las áreas relacionadas, con el fin de mejorar la estructuración y documentación de los expedientes, lo que resulta en una mejora en los tiempos de atención
- Se mejoran las metodologías de análisis para aumentar la eficiencia del proceso y el tiempo de trámite
- Se produce una estandarización en procesos de crédito que afectan a la institución
- Mayor eficiencia en el uso de recursos y economías de escala
- Mejoras en la cultura de medición permanente en todas las etapas

Para el periodo 2023 se obtienen los siguientes resultados en la medición de tiempos

Etiquetas de fila	Casos aceptados para análisis	Promedio de Meta análisis	Promedio de Meta PAO	Promedio de Tiempo análisis bruto	Promedio de Total esperas	Promedio de Total avalúos	Promedio de Tiempo análisis neto	Promedio de ITG Análisis
Ampliación del monto	2	41,80	39,80	70,0	27,50	0,00	42,50	98,33%
Crédito Especial	2	52,65	50,65	69,5	32,50	0,00	37,00	124,16%
Crédito Nuevo Sector Privado	13	41,80	39,80	43,3	14,62	4,46	24,23	142,03%
Crédito Nuevo Sector Público	1	38,70	36,70	68,0	12,00	0,00	56,00	55,30%
Medición de Capacidad de Pago	17	22,22	20,22	33,6	13,59	0,00	18,00	117,35%
Modificación de Garantías	5	21,00	19,00	50,6	25,80	0,00	24,80	81,90%
Renovación de Línea - Banca de Segundo Piso	4	25,00	23,00	57,3	17,25	0,00	40,00	40,00%
Renovación de Línea - Informe Seguimiento al crédito	1	17,00	15,00	4,0	0,00	0,00	4,00	176,47%
Renovación de Línea - Persona Jurídica	3	29,00	27,00	47,3	13,67	0,00	33,67	83,91%
Total general	48	30,37	28,37	43,22916667	16,50	1,21	25,52	111,24%

Proyectos más relevantes

El área propuso a la Dirección de Riesgo la construcción de un Rating de análisis para entidades de Banca de Segundo Piso, el cual sustituye el análisis por medio de fichas CAMELS, ya que existe un nuevo acuerdo SUGEF 24-22, que regula el riesgo y análisis en este tipo de clientes.

Con el mismo se pretende mejorar los tiempos de análisis en la atención de este tipo de clientes y cumplir con la nueva normativa. Este proyecto se encuentra en etapa de validación, ya se completo la etapa de desarrollo. El área de Riesgo debe elevar la metodología al comité de Riesgo.

Así mismo, se trabajó en conjunto con la Banca Social la elaboración de un procedimiento de ventas para los ejecutivos, se construyo una Matriz de Requisitos y se genero en conjunto mejoras a la normativa y productos, con el fin de mejorar los procesos.

Administración de Recursos Financieros

Se trabajo en el último periodo con presupuesto asignado para partidas específicas de atención del área. Lo cual fue administrado según los procedimientos vigentes.

Sugerencias



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Continuar con el proceso de acompañamiento a las oficinas para generar un mayor conocimiento del tipo de gestión
- Seguir trabajando en la gestión de nuevas herramientas que permitan mejorar los tiempos de respuesta
- Generar propuestas normativas que fortalezcan la atención de este tipo de clientes y nuevos sectores.

Observaciones

Se debe generar mayor capacitación y especialización en los miembros del equipo, dado a que se enfrentan constantemente a retos nuevos y de estructuración de casos complejos.

Se debe fomentar una mayor cercanía con áreas asesoras que permitan en menor tiempo resolver temas complejos de riesgo, técnicos y legales. Para garantizar mejores tiempos de respuesta.

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

No se cuenta con disposiciones pendientes de atención durante la gestión.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se cuenta con disposiciones pendientes o en proceso.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante el periodo actual se atendió el siguiente informe de auditoría:

Número
AIRI-12-2023

Se diseñó el siguiente cronograma de atención



INFORME FINAL DE GESTIÓN

El mismo ya fue atendido y publicado en la Guía de Lineamientos vigente

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

El área actual no cuenta con la responsabilidad de la ejecución del objeto contractual, ni administra, controla y supervisa contratos.

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.