



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Maybelle Alvarado Desanti

Dependencia: DIRG

Periodo de Gestión: 17 diciembre 2012 al 30 diciembre 2023

Destinatarios: Ing. Freddy Leiva Calderon, MBA Director General
Dirección General de Transformación e Innovación

Firma:

Fecha: 30/12/2023

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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

| | |
|--|--------------------------------------|
| Presentación..... | 2 |
| Resultados de la gestión..... | 2 |
| Labor Sustantiva Institucional | 2 |
| Cambios en el entorno | 2 |
| Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo | 25 |
| Acciones sobre el Control Interno..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Principales Logros..... | 25 |
| Proyectos más relevantes | ¡Error! Marcador no definido. |
| Administración de Recursos Financieros..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Sugerencias..... | 31 |
| Observaciones | ¡Error! Marcador no definido. |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República | 32 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo..... | 32 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna..... | 32 |
| Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo..... | 33 |
| Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público | 33 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente informe resume las principales actividades y resultados de la gestión realizada en la Dirección de Gestión del Banco Popular de Desarrollo Comunal (DIRG) por la Ing. Maybelle Alvarado Desanti, MBA, durante 12 años, en que la suscrita fue nombrada Directora a partir de la creación de la DIRG aprobada por Junta Directiva Nacional (JDN) en el 2012. Como seguimiento al cumplimiento de la Directriz de la Contraloría General de la Republica D1-2005-CO-DFOE, relacionada con los informes de Fin de Gestión y con el fin de atender lo dispuesto en el procedimiento conocido como “Presentación y Publicación de informes de Fin de Gestión” y cumplir lo expuesto en la Ley de Información no Divulgada N ° 7975,

A través del presente informe se pretende, de manera condensada, dar cuenta de los resultados de la gestión desarrollada; enfatizando en los principales logros, y dejando clara perspectiva de los principales retos de gestión que se enfrentan y las actividades e iniciativas en curso que deben ser impulsados, si atiende la visión estratégica vigente, por quien asumirá la responsabilidad de la Dirección, así como de sus superiores jerárquicos inmediatos.

Resultados de la gestión

Esta sección del informe deberá contener, al menos, información relativa a los siguientes aspectos:

Labor Sustantiva Institucional

La atención de actividades y planes se concentró siempre en el objetivo definido para la DIRG en el Manual de la Organización:

Proponer e implementar acciones que consoliden el Gobierno de TI, la optimización continua de los procesos, la investigación y propuesta de las mejores prácticas de gestión y proveer un marco común para concretar y medir las estrategias del negocio y de TI a través de la arquitectura empresarial y la innovación, además apoyar y ejecutar actividades relacionadas con el planeamiento de la red de oficinas de negocios y cajeros automáticos con el fin de potenciar los recursos y mejorar la competitividad organizacional en sus diferentes dimensiones

Cambios en el entorno

El origen de esta Dirección se remonta al 2012, la Gerencia General con oficio GGC-342-2012 presenta el informe denominado: “Reestructuración de la Dirección de Gestión Corporativa (DIRGC) y creación de la Dirección de Riesgo Corporativo (DIRRC)”, en atención al acuerdo 665 de la sesión de la Junta Directiva Nacional (JDN) JDN-4908 del 27 octubre 2011, acogiendo la recomendación 2 de la Auditoría Interna informe AIRI-35-2011:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

“Se recomienda valorar la actual ubicación del Proceso de Administración del Riesgo en la estructura organizativa del Banco, la cual debe brindar al jefe de esta Unidad la suficiente autoridad y jerarquía dentro de la organización que le permita asesorar y colaborar con la Junta Directiva y Gerencia General en temas claves y así evitar que los criterios emanados por esta Unidad se sesguen o filtren y se comprometa en alguna medida su autonomía e independencia.”

De la valoración realizada se recomienda en ese estudio, la conformación de dos direcciones de área: la Dirección de Gestión (**DIRG**) y la Dirección de Riesgo Corporativa (DIRC). En sesión del 26 de junio del 2012, JDN-4872-Acd-303-Art-5, punto 4, acuerda aprobar la segregación planteada.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos a la DIRG, se integra con las siguientes dependencias, programas o equipos de trabajo, provenientes en su mayoría de la estructura de la DIRGC, según el detalle:

Unidad de Proyectos:

Esta dependencia se trasladó con el mismo nivel jerárquico y personal adscrito (2 profesionales), por lo tanto, no se incrementó el costo en la estructura del Banco y cuyo objetivo era evaluar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de los proyectos institucionales y corporativos, velando por su alineamiento estratégico y poniendo a disposición de la organización las metodologías y mejores prácticas para la formulación y control de estos.

2013: se dio atención al 100% de la metodología de Administración de Proyectos, de la normativa al programa y portafolio de proyectos, al modelo de seguimiento de inversiones y al cumplimiento a la Sugef 14-09. Se dio acercamiento y asesoría a las Sociedades Anónimas, capacitación a 200 personas y se inició con el Contrato del Project Server.

El 26 de marzo del 2014 con el acuerdo N°07-art-4-Acd-7CGE- el Comité Gerencial Ejecutivo aprueba la propuesta del nuevo modelo de la Administración de Proyectos y traslado de la dependencia a la Dirección General Corporativa.

Proceso Planificación de la Gestión:

Esta dependencia se trasladó con el mismo nivel jerárquico y personal adscrito (1 jefatura, 1 operativo, 10 profesionales), por lo tanto, no se incrementó el costo en la estructura del Banco. Con los cambios en las nomenclaturas de las dependencias el Proceso de Planificación Estratégica pasó a ser la División Planificación de la Gestión.

Entre sus funciones estaba el facilitar la definición de los planes estratégicos y tácticos necesarios para la consecución de los objetivos organizacionales a través de la definición de metodologías para la sistematización de la información, la dotación de información clave de mercado, mejores prácticas, estado actual de la organización y otros datos o referencias que sirvan de insumo al planeamiento, y la asesoría en la formulación y el seguimiento de ejecución. Le correspondía el monitoreo continuo de las prácticas del sector y las propuestas de mejora y ajuste que sean pertinentes para garantizar la consecución de los resultados.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La DIRG, a través de la División Planificación de la Gestión dirigió ajustes a las metodologías e incluyendo en éstas, temas de competencia y mejores prácticas, para lograr de ellas una visión de negocio y una amplia cobertura de Conglomerado. La DIRG lideró la ampliación del Plan Estratégico Corporativo 2012-2015 al año 2016, aprobado en Sesión JDN-5284-Acd-368 del 11 de junio 2015, incorporando a los objetivos, elementos que ayudaran a armonizar las metas económicas con elementos de la naturaleza especial de la Institución. Giró directrices para que se diseñara el proceso de Planificación bajo el marco de referencia APQC y comenzó a ajustar la metodología, de tal forma que se inició el proceso de mejora continua, mismo que se puso en práctica en el Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal 2017-2020, aprobado en la sesión N° 5383, acuerdo No.425 de la JDN celebrada el 30 de junio del 2016.

Asimismo, la DIRG impulsó, junto a otras dependencias del negocio y de soporte, la estandarización de las Oficinas Comerciales, buscando una mejor atención a los clientes, desde una infraestructura física acorde con la modernización de los servicios y mejores prácticas de mercado, con el fin de alcanzar un alto valor percibido principalmente en acceso fácil, distintos formatos de oficinas, canales electrónicos entre otros.

También impulsó el Plan Maestro de Expansión 2015-2019, aprobado con el acuerdo no. 427 de la Sesión 5206 del 2 de setiembre de 2014, con lo cual se estableció una programación de aperturas de oficinas comerciales, traslados y remodelaciones, principalmente.

Se detallan los 27 estudios realizados, desde la División Planificación, en los periodos del 2013 al 2016:

| Periodo | Estudio Técnico o de factibilidad para: | |
|---------|--|-----------|
| 2013 | Apertura de una Oficina Bancaria en Ciudad Colón del Cantón de Mora Apertura de una Oficina Bancaria en Sabanilla de Montes de Oca Apertura de una Oficina Bancaria en San Rafael Abajo Desamparados Valorar la apertura los días sábados en la Oficina del Banco Popular de Santa Ana Prospectación de Sectores en Heredia para aperturas de Agencias y Cajeros Automáticos Apertura de una Oficina BP Total en la propiedad del antiguo Pentágono "Heredia" | |
| 2014 | Apertura de una Oficina Comercial en Los Chilles de Alajuela. Apertura de una Oficina Comercial en Ciudad Cortés de Osa. Apertura de una Oficina Comercial en San Nicolás de Cartago. Apertura de una Oficina Comercial en Concepción de la Unión de Cartago. Apertura de una Oficina Comercial en San Francisco de Heredia. Apertura de una Oficina Comercial en Los Ángeles de Heredia. Determinar la conveniencia de la apertura de seis oficinas en el Cantón Central San José. Valorar el traslado de la Oficina de Huacas de Santa Cruz a otra localidad. | Enunciado |
| | Analices de la gestión financiera de la Agencia de Barrio San José, para sustentar la posibilidad de traslado a City Mall Alajuela. | |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| | |
|------------------------------|---|
| 2015 | Apertura de una Oficina Comercial en Rio Segundo de Alajuela y San Joaquín de Flores. Apertura de una Oficina Comercial en el Distrito Guácima y San Rafael de Alajuela. Traslado de la Oficina Comercial de Alajuela Este a Plaza Real de Alajuela. Apertura de una Oficina Comercial en San Rafael Arriba de Desamparados. Traslado de la Oficina Comercial de Alajuela Oeste a Plaza Feria de Alajuela. Apertura de una Oficina Comercial en Parrita de Puntarenas. |
| 2016 Corte a Setiembre | Compra de cuatro terrenos adjuntos a BP Totales. Trasladar la Oficina Comercial de San Antonio de Desamparados al Distrito de San Rafael Arriba Desamparados. Trasladar la Oficina de Cinco Esquinas de Tibás. Informe Complementario al Estudio de Prospectación de Cajeros Automáticos. Análisis Financiero para trasladar a un local la Oficina de San Marcos de Tarrazú. Estudio Técnico de la Oficina de Guácimo de Limón. |

Adicionalmente se trabajó en la implementación del Sistema de Gestión para la Tercerización de Servicios en el Banco Popular, buscando con ello una mejor utilización de los recursos, además de la eficacia y eficiencia en los temas de contratación con terceros. Con todas las acciones se puede visualizar que los objetivos planteados para la División de Planificación se vieron cumplidos, mientras este estuvo en la DIRG.

Con el “Estudio técnico para la valoración de la estructura de la División Planificación de la Gestión” en setiembre del 2016, con el acta DGCA-ACT-08-2019, se aprobó el traslado de la División Planificación de la Gestión a la Gerencia General Corporativa, asignándole el nombre de División Planificación Estratégica.

Estudios de factibilidad y técnicos para la apertura de oficinas comerciales, así como traslados, cierres y fusiones de oficinas.

Con el traslado de la División de Planificación Estratégica hacia la Gerencia General en la DIRG se continuó con las actividades de estudios de factibilidad de Oficinas Comerciales y del monitoreo del Sistema de Servicios Tercerizados (SIGETS), manteniéndose un equipo de trabajo adscrito a la DIRG compuesto por 3 puestos profesionales.

Es importante indicar que se modificó la metodología en todos estos estudios, incorporando más datos e información sobre las zonas o regiones, aspectos socioeconómicos y otros variables que les dan mayor valor a los estudios para la toma de decisiones en la generación de negocios.

En nov.2018 la administración presentó los resultados de implementación de Plan Maestro de Expansión a la JDN.

La DIRG con este equipo de trabajo y en seguimiento al Plan Maestro de Expansión 2015-2019 estableció la elaboración anual del Informe de Prospectación de Distritos a Nivel Nacional mismo que orienta técnicamente mediante el análisis de información generada, la priorización de los



INFORME FINAL DE GESTIÓN

distritos a nivel nacional, para ubicar físicamente las Oficinas Comerciales, ya sea oficinas a aperturar o trasladar, u otras modalidades de negocios o canales que lo requieran. De oct. 2016 a la fecha, se realizaron 54 estudios de apertura, traslado y cierre de Oficinas Comerciales, lo que ha permitido contar con información estratégica para la toma de decisiones a la SubGerencia General de Negocios para la Transformación de la Red Comercial.

| Periodo | Estudio Técnico o de factibilidad para: |
|-----------------------------|---|
| 2016 Octubre a Diciembre | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de Oficina Comercial en el Mercado Borbón. 2. Agencia Upala, se solicita la conversión de modelo a BP Total. |
| 2017 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión Servicio BP Total Catedral al Mercado Municipal de Artesanía y Plaza de las Garantías Sociales. 2. Apertura de una Oficina Comercial en el distrito de Batán, cantón de Matina, Limón. 3. Análisis Financiero para Instalar un Cajero Automático en Ofiplaza del Este, cerca de la Rotonda de la Bandera. 4. Valorar el Traslado del Centro de Crédito sobre Alhajas de Barrio Amón, al BP Total Catedral. 5. Apertura para “Motobancos” (determinar ubicaciones más apropiadas dentro del Área Metropolitana y evaluar factibilidad para una apertura durante el año 2017). 6. Valorar el Traslado de la Agencia de San Marcos de Tarrazú a otra edificación. 7. Estudio de Prospectación de Distritos a Nivel Nacional 2017 8. Informe Aspectos Generales para el Modelo de Oficina Digital (Integra al Apertura para una Sucursal Digital en la Plaza de las Garantías Sociales, cantón de San José- realizado el 09/02/2017). 9. Expansión de la Red de Cajeros Automáticos del Banco Popular 2017 10. Brindar el Servicio de Autobanco. 11. Traslado Agencia de Upala a otra Edificación. 12. Traslado Agencia de El Roble de Puntarenas a otra Edificación. |
| 2018 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Variables Complementarias al Análisis Financiero de 12 Oficinas Comerciales. 2. Caracterización de las Ventanillas del Banco Popular para valorar migrar al modelo de Agencias”. Cuatro Ventanillas. 3. Valorar el Traslado de la Agencia de Belén a otra Edificación. 4. Valorar el Traslado de la Agencia de San Francisco de Heredia al Mall Oxígeno. 5. Valorar el Traslado de la Agencia de Las Juntas de Abangares a otra Edificación. 6. Valorar la instalación de una Oficina Digital en Alajuela. 7. Valorar la instalación de una Oficina Digital en Cartago. 8. Valorar la instalación de una Oficina Digital en Heredia. |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| | |
|------|--|
| | <ol style="list-style-type: none">9. Valorar la instalación de una Oficina Digital en la Merced y el Carmen.10. Estudio de Prospectación de Distritos a Nivel Nacional 2018. |
| 2019 | <ol style="list-style-type: none">1. Trasladar la Agencia Plaza San Carlos o Unificarla con el BP Total.2. Prospectación de Distritos a Nivel Nacional 2019.3. Caracterización Socioeconómica del Cantón de Coto Brus, Distrito de San Vito.4. Estudios Financieros complementarios para Unificar 3 Agencias con los BP Totales.5. Incorporación de Información al Análisis de Variables sobre Tres Oficinas Deficitarias.6. Matriz Metodológica de Análisis de las Principales Oficinas Deficitarias.7. Caracterización Socioeconómica del Cantón de Los Chiles y del distrito de Pital.8. Actualización de la Guía de Aperturas, Traslados y Cierres de Oficinas Comerciales. |
| 2020 | <ol style="list-style-type: none">1. Actualización de las Variables y Necesidades para Trasladar el BP Total de Heredia al Terreno conocido "Pentágono".2. Análisis de Variables para Nueve Oficinas Deficitarias.3. Análisis de Variables para Cuatro Oficinas Deficitarias.4. Plan de Trabajo-Propuesta de un Centro de Servicios Compartido.5. Valoraciones para Trasladar del Autobanco de Lindora hacia otra localidad. |
| 2021 | <ol style="list-style-type: none">1. Valorar la Ampliación de la Agencia de Hatillo.2. Actualización Escenarios Financieros para Trasladar la Agencia de Abangares.3. Fusión de la Agencia de Cinco Esquinas de Tibás con la Agencia de Tibás a otra Edificación.4. Análisis de variables relacionadas con la situación actual que presentan diferentes oficinas comerciales, para valorar su Cierre, Fusión, Cambio de Modelo, Traslado de local, y Reubicación de zona (10 oficinas en total).5. Análisis zona afluencia del BP Total Grecia.6. Valorar la Conveniencia de Alquilar Parqueos, y solventar la necesidad en las Oficinas Comerciales. <p>De forma complementaria, se trabajó, aportando conocimiento y experiencia, en las siguientes actividades de los Planes de Acción Institucional:</p> <p>Integración de los Centros Empresariales con las Oficinas Comerciales: mismo que aporta un nuevo funcionamiento al permitir que los clientes realicen sus trámites en una misma oficina comercial, sin tener que trasladarse a otro sitio o dependencia de la Institución; de igual manera aborda una nueva gestión de ventas de los productos y servicios de las diferentes Bancas de la Institución.</p> |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| | |
|------|--|
| | Nuevo Modelo de Rentabilización: el cual pretende transformar las Oficinas Comerciales a partir de un Modelo que permita medir la Rentabilización de la Red Comercial de Oficinas. |
| 2022 | <ol style="list-style-type: none">1. Valorar la Apertura de una Agencia en Ciudad Quesada.2. Prospectación de Distritos y Cajeros Automáticos a Nivel Nacional 2022.3. Valorar la Ampliación de la Red de Cajeros Automáticos en Zonas con Potencial Afluencia de Extranjeros.4. Análisis y Caracterización de la Zona donde se ubica la Agencia Real Cariari.5. Caracterización Zonas de Monteverde, Nosara, Guatuso y Huacas.6. Valorar el Traslado de la Agencia de Atenas a otra Edificación. |
| 2023 | <ol style="list-style-type: none">1- Valorar Aperturar una Agencia en Hojancha.2- Actualización Estudio Financiero para Aperturar la Agencia en Ciudad Quesada.3- Ajustar la Metodología de los Estudios en lo relativo a los Temas de Impuestos, y de los Costos indirectos y marginales.4- Analizar el Tema de Pignoración sobre el Traslado del Centro de Alhajas. |

Sistema de Gestión de Servicios Tercerizados (SIGETS)

A partir de marzo 2017 desde la DIRG se formuló y publicó la Política para la Tercerización de Servicios en el CFBPDC, y de la cual esta Dirección es responsable, instrumentalizándose las actividades, en el Sistema de Gestión para la Tercerización de Servicios CFBPDC (SIGETS).

Se logró implementar la normativa del SIGETS, buscando con ello una mejor utilización de los recursos, además de la eficacia y la eficiencia en los temas de contratación con terceros, trabajando fuertemente con las dependencias Fiscalizadores que dan cumplimiento a las cláusulas contractuales, medición de la satisfacción de los clientes internos y externos, formulación y cumplimiento de los beneficios del portafolio de servicios tercerizados a nivel Conglomerado.

Principales actividades del SIGETS:

Monitoreo de los Contratos de Servicios Tercerizados:

Este monitoreo busca la mejora continua de la gestión de los fiscalizadores sobre sus contratos, a través de la incorporación del proveedor en la cadena de valor, en una relación más estrecha de seguimiento en el cumplimiento del contrato, y conociendo las prácticas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, que ayudan a mejorar la reputación de la Institución. A través de este monitoreo se revisa el cumplimiento de:

a. Cumplimiento de beneficios

b. Verificación de cumplimiento de las condiciones contractuales

c. Evaluación de satisfacción del cliente interno y externo según corresponda.

d. Elaboración de Estudios Técnicos Previos a los Procesos de Contratación Administrativa por parte de los Fiscalizadores:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

EL SIGETS ha permitido una mayor madurez hacia el establecimiento y cumplimiento de los beneficios de los contratos, conocer las condiciones de la cadena de valor (proveedores) en el tema de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Para el 2023, adicional al informe presentado en JDN, “Informe del Sistema de Gestión de Tercerización de Servicios al 31 de diciembre 2022”, se presentó a la Comisión de Auditoría Interna dos informes adicionales solicitados por la JDN a dicho Comité: *Informe de Contratos con Terceros en Materia Tecnológica* y otro con el resto de los *Contratos con Terceros del BPDC*. Se presentan y se toma el acuerdo de implementar las recomendaciones presentadas.

Unidad Continuidad del Negocio (UCN):

Se traslada con el mismo nivel jerárquico y personal adscrito, (1 Jefatura, 1 Operativo, 5 profesionales, 1 técnico), por lo tanto, no se incrementó el costo en la estructura del Banco. Encargada de organizar y coordinar las acciones necesarias para que se definan, mantengan actualizados e implementen cuando corresponda, los planes relacionados con la continuidad del negocio ante eventos como: desastres naturales, emergencias, y, fallas informáticas.

La DIRG, impulsó y coordinó con la UCN la realización de ejercitaciones relacionadas con el Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio PRON. Se constituyó el PCOL (Plan de continuidad de las operaciones de Liquidez) y se puso a funcionar, a nivel de Conglomerado, haciendo varias ejercitaciones en la Dirección Financiera y Popular Valores. Promovió el ajuste, modificación y actualización de todos los planes de continuidad, en busca de las mejores prácticas de mercado y a las necesidades propias de la Institución.

La DIRG en conjunto con la UCN estableció la política, reglamento e impulsó la conformación del Comité COSEI, todos con alcance Corporativo. Se inició la puesta en marcha del programa de Seguridad de la Información, producto de una consultoría de la empresa Deloitte, implementándose en el primer año las 15 acciones de corto plazo.

También desde esta Unidad se trabajó el tema de Gobierno de TI, no se utilizó ninguna plaza nueva, inició como un recargo, se coordinó la generación semestral de los reportes de gobierno de TI, se montó el proceso de Cobit ME4- Proporcionar Gobierno de TI y se impulsó la búsqueda de la retroalimentación de los miembros de Comité de TI de la JDN, a fin de que esos reportes fueran herramientas útiles para la toma de decisiones de dicho Comité.

El 28 de noviembre 2016, la Gerencia General Corporativa, con el acta DGCA-C-06-2017 aprueba el estudio “Análisis integral estructura Dirección Gestión de Riesgo Corporativo, Fase II”, con el cual se traslada la Unidad de Continuidad del Negocio como Área de Continuidad del Negocio a la Dirección de Riesgo Corporativo, quedándose en la DIRG un recurso para el tema de Seguridad de la Información y un recurso para el tema de Gobierno de TI.

Unidad Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

Esta Unidad se integra con 3 personas: 1 recurso atendiendo el Programa de Equidad e Igualdad de Género, otro para el programa de gestión ambiental, los cuales se encontraban ubicados en la Gerencia General Corporativa y otro para el proceso de Planificación que gestionaba lo relacionado con el Reporte de Sostenibilidad. No se crea ninguna nueva plaza, no se incrementó



INFORME FINAL DE GESTIÓN

el costo en la estructura del Banco. Luego del trasado de estas actividades hacia la DIRG, se denominó URSC encargada de programas de Equidad e Igualdad de Género, Gestión Ambiental, y Reportes de Sostenibilidad, bajo la dirección de un Equipo interfuncional y Corporativo de RS para que se defina la estrategia y coordine las acciones para su ejecución.

La DIRG en conjunto con RSC realizó un análisis integral de la Institución desde su marco legal, misión, visión y fines, propiciando un ordenamiento y alineamiento que integra los criterios de sostenibilidad en la estrategia corporativa, mismo que se vio reflejado en la ampliación del Plan Estratégico al 2016 y en el PEC 2017-2020. Así mismo, procurando que dichos criterios se manifiesten en el fortalecimiento de nuestra oferta de productos y servicios en Negocios y desde Operaciones y Soporte, procuró crear enlaces interinstitucionales y promover alianzas público privadas para ir avanzando y armonizando la gestión del Conglomerado con las demandas que el marco legal exige en materia de Personas con Discapacidad, Igualdad y Equidad de Género, Adulto Mayor, Manejo de Residuos Sólidos, Eficiencia Energética, Bandera Azul, Flota Vehicular más Eficiente, Infraestructura de Edificios más armónicos con el ambiente, PGAI, entre otros

En materia de negocios, un paso muy importante logrado en 2021 fue la emisión de bonos verdes que fortalece la posición financiera del Banco en este tema y que faculta una mayor profundización de las acciones internas que permitan asegurar una debida diligencia en materia ambiental y social en el otorgamiento de crédito, lo que contribuye a elevar la madurez institucional en cuanto a la forma de gestionar los temas ambientales.

La DIRG impulsó la creación de Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC) en el 2014, siendo el primer Conglomerado público con este órgano de gobernanza, comunicado mediante circular GGC-911-2014, cuya razón de ser es facilitar la incorporación del modelo de sostenibilidad en triple línea base en la estrategia general de negocios y de soporte del Conglomerado. Desde el 2015 se ha trabajado con indicadores de sostenibilidad incluidos en los planes de acción y en la normativa, así como en las políticas ambientales y sociales, las cuales buscan cerrar brechas en las siete materias de RS. A finales del 2015 se realizó el primer estudio formal y transparente, de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de una forma profunda por medio de la contratación de la empresa GIP-GALLUP, y en el 2016 se realizó el primer ejercicio de materialidad del Conglomerado, cuyos resultados quedaron expresados en actividades e indicadores en el PEC 2017-2020.

Como parte de los compromisos de transparencia y de rendición de cuentas hacia nuestros grupos de interés, la DIRG impulsó incorporar los lineamientos establecidos para la construcción del Reporte de Sostenibilidad basado en la metodología GRI-G4(Global Reporting Initiative), la cual es un instrumento utilizado, a nivel mundial, por las empresas de primer orden. La Institución ha realizado a la fecha 12 reportes. Además, inició el proceso de incorporación de las Sociedades Anónimas, por lo que los reportes del 2016 al 2022 han sido de alcance de Conglomerado, los cuales se encuentran publicados en la Intranet Institucional, la web publica y en la página del Global Reporting Initiative.

Adicionalmente en materia de rendición de cuentas, el reporte GRI 2020, publicado en junio del 2021, contó con la versión resumen 100% accesible para personas con discapacidad visual, convirtiéndonos en la primera empresa que reporta en el Global Reporting con esta versión para



INFORME FINAL DE GESTIÓN

esta población vulnerable. Y para el 2022 por segundo año consecutivo se cuenta con un reporte 100 % accesible para personas con discapacidad visual, pues emplea los lineamientos para contenido digital accesible, establecidos en las pautas de Web Content Accessibility Guidelines, conocida como WCAG 2.1 y World Wide Web Consortium (W3C), siendo el 1er Banco en publicar el resumen del Reporte de Sostenibilidad Accesible para personas con discapacidad visual.

La DIRG en coordinación con RS ejecutó importantes esfuerzos para apoyar el proceso de implementación de un Modelo de Servicios Diferenciados para el Segmento de las Personas Adultas Mayores (Modelo MAPAM), dirigido a la universalización de este servicio en nuestra Red de BP Total. Un logro significativo alcanzado en 2021 fue el acompañamiento y coordinación en el desarrollo de un subsitio en la web del Banco dirigida exclusivamente para el segmento de las Personas Mayores (PAM), lo que contribuye a una diferenciación del Conglomerado en la atención y relación con este importante segmento. El 01 de octubre 2021, se realiza el lanzamiento del Sitio en donde se encuentran de forma innovadora productos y servicios del Conglomerado orientados hacia la población mayor.

Se logró potenciar y consolidar espacios de participación y representación de nuestra marca en diferentes foros y órganos nacionales al formar parte de las Juntas Directivas de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS) desde donde logramos presencia activa en los órganos colegiados, cooperación, herramientas, destrezas y actualizaciones que suman valor a nuestros objetivos en materia de Sostenibilidad y de una gestión con mejores y más responsables prácticas hacia sus Grupos de interés y al conjunto social en general. Adicionalmente se participó y se logró obtener un espacio en el CARS (Consejo Asesor de Responsabilidad Social), órgano adscrito a la Presidencia de la República y presidido por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, donde el Banco Popular, a través de la Ing. Alvarado Desanti, representó al Sector Público del País.

Se ha impulsado y logrado crear e instalar la Comisión Institucional de Accesibilidad y Discapacidad (CIAD) con alcance Corporativo y de conformidad con la Ley 9171, Ley de Creación de Comisiones sobre Accesibilidad y Discapacidad. En 2021 el Conglomerado Financiero obtiene un valioso reconocimiento, al obtener el primer lugar Nacional a nivel de Instituciones Públicas en accesibilidad y discapacidad y primer lugar del sector financiero, en el Índice de Gestión sobre Accesibilidad y Discapacidad (IGEDA) aplicado por el CONAPDIS. Este reconocimiento premia el esfuerzo conglomeral llevado a cabo para cerrar brechas en la gestión interna y externa en materia de accesibilidad, discapacidad e inclusión.

En el 2021 se participó en la habilitación de los clubes de LESCO a lo interno de la Institución, Para el año 2023 se aumenta en 3 clubes. Se trabajó en conjunto con Capital Humano en el Manual de Inducción con el propósito de hacerlo accesible para personas con discapacidad.

Junto a los equipos técnicos de RS Conglomerado se acompañó el proceso de formulación del primer Programa de Educación Financiera del Conglomerado, el cual se compone de tres ejes para su desarrollo y atención: Colaboradores, Clientes, Población Educativa (Estudiantes y Docentes), para este último se firmó convenios con el MEP y la UNED. Este Plan tiene como propósito promover el mejoramiento de actitudes y prácticas que permitan a los estudiantes y a las nuevas generaciones, fortalecer sus habilidades en el manejo y administración de sus



INFORME FINAL DE GESTIÓN

recursos financieros de manera responsable. Este programa beneficiará a casi 500 mil estudiantes y educadores, tanto de primaria como de educación técnica (secundaria).

En el 2021 se logró alcanzar a más de 66.000 personas con acciones de educación financiera tanto virtuales como presenciales. Más de 9.000 personas alcanzadas con la participación en la Feria Nacional de Educación Financiera virtual organizada por la Cámara de Bancos. 700 personas alcanzadas en condición de desempleo en coordinación con Fundación La Luciérnaga y su Escuela de Oficios.

En el 2022 se impartieron charlas en coordinación con la Dirección General del Servicio Civil para personal de CENCINAI e instituciones públicas, así como organizaciones de la Economía Social. Adicional se realizaron charlas de educación financiera en Alianza con Fundación Luciérnaga en Parque La Libertad, Desamparados y Guanacaste. Se coordinó la participación del Conglomerado en la 13va Feria Nacional de Educación Financiera. En conjunto con Mercadeo se elaboraron videos de educación financiera para redes sociales y sitio web y en coordinación con la Dirección de Canales se creó un sitio de educación financiera en la página web.

Más de 5 millones de personas alcanzadas en redes sociales por el Banco Popular, Pensiones y Seguros. Se da un seguimiento al programa de Finanzas Sanas para las personas colaboradoras, con alto endeudamiento. Participación en la Comisión de Educación Financiera del MEP y renovación del convenio con este Ministerio. Seguimiento a los cambios de las Guías de Educación Financiera para primaria, elaboración de insumos para videos para plataforma del MEP. Renovación del convenio con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

Congruente a nuestro compromiso con las mejores prácticas de gestión empresarial y alineado a nuestros compromisos con la Sostenibilidad desde la triple línea (Social, Económico y Ambiental) se ha trabajado y propuesto desde el año 2018 el Modelo Diferenciado de Gestión Ambiental del Conglomerado. Como parte de este Modelo se incorpora la obtención paulatina del Galardón de Bandera Azul (PBA), en el 2022 se obtuvieron 70 galardones PBAE, 66 en el Banco más 4 Sociedades Anónimas. Para el 2023 se realiza la inscripción de 100 sedes. Por medio de este programa además de lograr mejor cultura y sensibilidad de las y los colaboradores, se comienzan a ver impactos en la disminución de gastos operacionales en rubros de agua, electricidad, combustibles fósiles, papel y suministros de oficina, entre otros

Voluntariado: En el 2023 se realiza una jornada de voluntario Conglomerado en coordinación con BPT Nicoya, BPT Liberia, BPT Limón, BPT Paseo Colón, BPT Heredia y Oficinas Centrales,

Educación Ambiental: A partir del 2023 la DIRG y RSC son responsables del Programa de Gestión Ambiental Institucional -PGAI, realizando los registros mensuales de los consumos de agua, electricidad, combustibles, papel y residuos valorizables.

Proyecto de estaciones de Recarga de Vehículos Eléctricos: Se da la aceptación de la propuesta de pre-proyecto por parte del COSC

Indicadores de valor social : En el marco de cumplimiento de acuerdos de la Comisión de Banca Social de la JDN y del COSC, desde URSC se lidera una comisión de trabajo encargada



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de la elaboración de un sistema de indicadores de impacto, la cual estableció una serie de indicadores, que requieren el análisis de disponibilidad de información, tarea encomendada por el COSC, que ya fue cumplida y en estrecho vínculo con la Tribu de Datos, de la que se generó una versión beta para visualización en el Power BI. Con oficio DIRG -286-2023 del 30-10-2023, se remite a la GGC los resultados de la construcción de indicadores de Impacto Social.

Comisión Bonos ODS: Se elaboró procedimiento para la estructuración de un bono temático, comunicado en agosto 2023,

Riesgos ASG: Se trabaja junto con División Riesgo Operativo, en la actualización de política de riesgos para incluir variables ASG, además, en la realización de talleres conglomerales, para la identificación e inclusión de riesgos ASG en la gestión de riesgos del negocio. Se da seguimiento al Comité de Inversiones en el avance de la actualización del reglamento de inversiones para incorporar aspectos ASG y cumplir con requerimiento de SUGEF. Ante reunión de DRO con DIRBEC se decide ampliar el piloto del modelo de riesgos Ambientales y Sociales para adicionar el BPT Cartago, BPT San Ramón, BPT Alajuela y ampliar su plazo por tres meses más, finalizando este piloto en el mes de setiembre 2023.

Foro Interbancario de Sostenibilidad de la Cámara de Bancos e Instituciones Financieras de Costa Rica. Desde la firma en el 2019, por parte del Banco Popular del Protocolo Verde para la Banca se ha participado de manera permanente. Se participa en la revisión y ajuste de los compromisos del protocolo, planteando cambio de nombre a Protocolo de Sostenibilidad para el Sector Financiero de Costa Rica. Se participa activamente en la Comisión Permanente de Educación e Inclusión Financiera, apoyando en la realización de la Feria Nacional de Educación Financiera, apoyo de solicitudes de atención para impartir educación financiera en el Parque La Libertad. Se participó en la revisión de los formularios elaborados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para la realización de la Encuesta Nacional de Educación Financiera. Se colabora de manera activa en la generación de información solicitada por la Cámara de Bancos para conocer el avance de la entidad en el cumplimiento de los principios del protocolo, en particular los avances en materia de riesgos ambientales y sociales.

Gestión ASG, Normativo: Se colaboró con la División de Riesgo Operativo para diseñar un plan de trabajo para la elaboración de políticas de riesgo ASG y evaluaciones de riesgo ASG. Apoyo en la preparación y realización de talleres de identificación de riesgos ASG para el Banco. Participación activa con la DIRCR en el mapeo de riesgos ASG para BP y apoyo en la construcción de materiales con las S.A. Apoyo directo DIRCR en la implementación del plan piloto para aplicar el Modelo de Análisis de Riesgos Sociales y Ambientales. Este tema esta como llave de pago Institucional asignada a la DIRCR: Cumplimiento del 100% de consolidación del sistema de riesgos ASG

Comités y equipos de trabajo

La DIRG, en conjunto con la URSC asiste y participa en:

- Consejo de Sostenibilidad Corporativo (COSC) (Normativa Interna)
- Comisión Ambiental Institucional (Normativa Externa)



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD) Conglomerar (Normativa Externa)
- Comisión Bonos ODS
- Comisión de Indicadores de Impacto Social
- Equipo de Trabajo Conglomerar de Educación Financiera
- Equipo Técnico Conglomerar de Igualdad y Equidad de Género
- Equipo Carbono Neutralidad

Con los oficios GGC-1494-2023 Y GGC-1529-2023, se comunica el traslado de la URSC, hacia la GGC, a partir del 4 de setiembre 2023., con el fin de darle mas visibilidad y apoyo para alcanzar mas metas y objetivos en su ruta de madurez.

Arquitectura Empresarial e Innovación:

Arquitectura Empresarial (AE)

En el 2011 se desarrolla plan en respuesta a la recomendación 1 del informe AIRI-01-2011, que indica:

“Con el apoyo de la Dirección de Tecnología de Información, diseñar un cronograma que permita visualizar las actividades a desarrollar, sus responsables, los plazos definidos para su consecución y entregables; que guíe al Banco Popular en la elaboración e implementación del Modelo de Arquitectura de Información...”.

A partir de este informe, se inicia búsqueda de un Modelo de Arquitectura, En el año 2012 se publica cartel para la contratación de una asesoría externa y se le designa a la DIRG el tema. En el año 2013 se adjudica cartel “Servicios de Consultoría para el Desarrollo de la Arquitectura Empresarial en el BPDC” a la empresa PwC

Mediante acuerdo del Comité Gerencial Ejecutivo No.08-art.5 Acd8-CGE-2014 se aprueba el plan de trabajo y propuesta para implementar un proceso de innovación, aprobándose la creación del área Arquitectura Empresarial e Innovación (AAEI) y el nombramiento de una plaza.

2014 se realizó el estudio “Análisis de Cargas y Estructura Arquitectura Empresarial”, aprobado mediante oficio DIRGC-303-2014, el nombramiento de la jefatura y recursos adicionales.

2016 se completan las 18 iniciativas recomendadas por PwC. 2017 se da inicio con el apoyo a los proyectos e iniciativas del Banco desde la perspectiva AE, mediante estudios de factibilidad.

Por recomendación de la Auditoría Interna en el informe AIRI-05-2018, recomendación No.2, se hace una delimitación del alcance del Área de Arquitectura Empresarial e Innovación, de manera que el enfoque sea solo del dominio de Negocios. La visión tecnológica queda asignada al Área de Investigación Tecnológica de la Dirección de Tecnología de Información.

El Área ha ejecutado acciones que apoyan la implementación y gestión de la AE, por medio de:

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Política de Arquitectura Empresarial**, aprobada mediante acuerdo No. 5517-Acd-867-2017-Art-9
- **Directriz de Principios Orientadores de Arquitectura Empresarial**. Dichos principios están incluidos dentro del Código de Buen Gobierno Corporativo.
- **Creación del proceso/instructivo APO03** “Gestionar la Arquitectura Empresarial” en alineamiento a la Normativa CONASSIF 5-17, basado en el marco de referencia Cobit 5, en sustitución del proceso/instructivo PO2 de COBIT 4.1 “Administrar la AE”
- **Contrato bajo la modalidad consumo por demanda**, para la adquisición de licencias, capacitación y tele acompañamiento de la AE a nivel del Conglomerado.

El ente máximo de gobierno de AE es el Consejo de Arquitectura Empresarial. El Grupo de Arquitectura Empresarial (GAE) y el Grupo de Arquitectura de TI (GATI) se encargan del análisis y toma de decisiones técnicas, producto de la gestión de la AE ejecutada por las áreas adscritas.

Para mantener la normalización de los modelos de AE, el Área se ha focalizado en cuatro ejes primordiales: Planificación Estratégica, Proyectos, Procesos y Mapas de experiencia del cliente.

Se han efectuado actividades y materializados beneficios que apoyen los objetivos estratégicos de la Organización:

- Evaluaciones anuales del nivel de madurez de la AE en el Banco, hoy en nivel 3 ‘Definido’, de acuerdo con el modelo ACMM (Architecture Capability Maturity Model) sugerido por TOGAF y según modelo de capacidad de Cobit 5 se encuentra en un nivel “mejorable”.
- Ejercicios para levantar una AE de alto nivel, cumplir con la CONASSIF 5-17 y generar el valor esperado del negocio, a través de la disminución de inversiones en tecnología de Información evitando duplicidad en inversiones y generando economías de escala.
- Mediante el Modelo de Abordaje para la Gestión Documental del CFBPDC, el cual fue aprobado mediante acuerdo No.09-art.2 Acd.2-CG-2018, se consolidan 8 casos de negocio gestados de manera aislada, bajo una nueva visión integral, disminuyendo así los costos.

Innovación

Como funciones agregadas a la Arquitectura Empresarial, se ha venido administrando el tema de Innovación a nivel del Conglomerado, quedando la dependencia como Area de Arquitectura Empresarial e Innovación (AAEI) partiendo de una Política de Innovación aprobada mediante acuerdo No. JDN-5517-Acd-867-2017-Art-9, así como el proceso *Gestionar la Innovación* en cumplimiento de la normativa CONASSIF 5-17; basado en el proceso de innovación APO04 de Cobit 5 y en las actividades para el cumplimiento de la Estrategia de Innovación vigente.

Se cuenta con un instructivo del proceso y una guía para la realización de las campañas de innovación a nivel de Conglomerado para generar ideas, alineado a los objetivos estratégicos.

Mediante el acuerdo JDN-5531-Acd-073-2018-Art-7, se aprobó la primera Estrategia de Innovación para el CFBPDC.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La Estrategia de Innovación vigente fue aprobada el 19 de octubre del 2021, mediante acuerdo JDN-5864-Acd-818-2021-Art-13 de JDN. El documento posee tres prioridades estratégicas:

- Generar nuevos Ingresos Digitales
- Destacar en la Experiencia del Cliente.
- Lograr Eficiencia Operacional.

Estas prioridades a su vez están sustentadas en tres objetivos de dicha estrategia:

- Generar un programa de innovación exitoso que genere valor desde la triple línea base.
- Crear un proceso de innovación continuo que apoye el logro de la excelencia operacional.
- Contribuir en la generación de una cultura de Conglomerado con mentalidad innovadora.

Además, con esta Estrategia, las UEN's han implementado productos y servicios innovadores tales como:

- "BP BOT": para atención robotizada en canales digitales del Banco.
- La Web transaccional y el e-commerce en la venta de varios tipos de seguros en Popular Seguros.
- La App de Popular Pensiones para la gestión de servicios en forma digital, con gran beneficio en la solicitud masiva del FCL en el 2021.
- La plataforma del Puesto de Bolsa para agilizar la gestión de la documentación de los inversionistas.
- CONASSIF autoriza la constitución de la nueva Sociedad Anónima del Conglomerado: *Popular Servicios Compartidos S.R.L.*

Uno de los mayores logros ha sido el promover la Innovación en la cultura de la organización, a través de las siguientes acciones:

- Lanzamiento de Campañas de Innovación para generar ideas.
- Realización de la actividad *Día de la Innovación CFBPDC* en conmemoración del Día Mundial de la Creatividad y de la Innovación.
- Indicador de innovación incremental en el CMI de las jefaturas de Banco para desarrollar acciones de mejora en sus dependencias y promover la Innovación dentro de la cultura del Conglomerado.
- Compartir conocimiento a través del Curso Innovación y Creatividad de la Universidad Corporativa, el cual ha tenido gran demanda.

En resumen, el objetivo establecido en el Modelo de Gestión para la Competitividad del Banco Popular para la AE, ha habido un cumplimiento por encima del esperado, donde no solo se han normalizado los modelos de gestión de la Organización mediante la práctica de la Arquitectura Empresarial, sino que, se han materializado acciones que permitan de una forma innovadora y eficiente maximizar los beneficios para el Banco, por medio de la planeación, el alineamiento y la compresión sistemática de las relaciones entre las necesidades del negocio, la información del

INFORME FINAL DE GESTIÓN

negocio y las tecnologías de información; apoyándose en prácticas y marcos de referencia relacionados con la arquitectura empresarial y la innovación.

La División Gestión de Calidad (DGCA):

Se crea con la aprobación de la Dirección de Gestión, según el acuerdo JDN-4976-Acd-303-Art.5 del 26 de junio del 2012, realizando principalmente actividades de estudios organizacionales y las gestiones relacionadas con el Sistema Gestión de Aseguramiento de la Calidad (SGAC). Se traslada con el mismo nivel jerárquico y personal adscrito, (1 operativo, 4 profesionales, 7 técnicos) tal y como estaba ubicada en la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional. Únicamente se tuvo que dotar de 1 plaza para la Jefatura de la División.

Como parte de su alcance, se encuentra ejecutar programas permanentes de mejora de los procesos, aplicando las mejores prácticas de gestión y metodologías modernas que permitan introducir el concepto de mejora continua en la organización.

Para atender lo anterior la División, se divide en tres equipos:

- **Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad (SGAC)**

El SGAC, (8 personas) tiene definida la pirámide documental conformada por Disposiciones Externas, Pautas y Orientaciones generales de la ATTBPCD, políticas y Reglamentos, Directrices y Manuales Regulatorios, Procesos y Procedimientos, aprobada mediante acuerdo "JDN-5543-Art.9-Acuerdo-192, punto 2", siendo esta División la responsables de administrar la normativa del Banco (tanto en versión física como digital), así como la publicación y comunicación a cada una de las dependencias.

Figura N° 1. Pirámide documental y documentos del SGAC



Fuente: DGCA

A mediados del 2017, se asigna la responsabilidad de controlar y brindar seguimiento a las Políticas como Reglamentos, por lo que se procedió a definir formatos y realizar un inventario de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

estos, a definir procedimientos para la revisión y validación de los documentos y a gestionar los recursos para brindar una adecuada asesoría a los responsables de la normativa.

En abril 2020 con la aplicación de la firma digital en la normativa, el SGAC permitió realizar las gestiones de manera digital, lo cual incluyó el desarrollo de capacitaciones, seguimientos, circulares y construcción de normativa que regulara dicha implementación.

En complemento se realizó la migración de toda la documentación del Sistema al Office 365, lo cual permitió que se estandarizara su uso, seguimiento y control, creando flujos para actualización, eliminación y creación de nuevos documentos, además de la construcción de un repositorio para guardar todas las versiones de los documentos.

En la administración de la normativa, se han realizado esfuerzos importantes en la estandarización de documentos que componen el SGAC, logrando incorporar la normativa en documentos como los Instructivos de Procesos. evolucionando en su diseño y contenido, alineados a los procesos del Mapa de Procesos Institucional.

Además, a partir de la aprobación de la pirámide documental se logró incorporar el concepto de guías, las cuales buscan documentar instrucciones acompañadas de pantallas o imágenes, por lo que se inicia con la migración de los contenidos de Manuales de Usuario e Instructivo de Trabajo a Guías, concluyendo en 2023 con esta estandarización y eliminación de los dos tipos documentales mencionados.

Adicional a lo anterior, se realizó la separación en la intranet institucional de la normativa de aplicación para las dependencias administrativas y la de aplicación de las oficinas comerciales, lo cual reduce el tiempo de búsqueda.

La gestión realizada ha permitido dar cumplimiento a la evaluación cualitativa del acuerdo de SUGEF 24-00 Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas, en su sección III, Calificación Cualitativa, hasta el 2022 y sustituido en 2023 por el acuerdo SUGEF 24-22 Reglamento para Calificar a las Entidades Supervisadas.

En el primer semestre del 2023 se desarrolló el App del SGAC como parte de la mejora continua de la normativa y con el fin de mejorar la experiencia del usuario,

Adicionalmente, se ha trabajado desde el Equipo de Aseguramiento de la Calidad en la gestión y adquisición de herramientas tecnológicas que impactan en las mejoras de procesos y en la gestión documental,

A partir de la implementación se logró obtener beneficios significativos en la reducción de consumo de papel, además se redujo el uso de fotocopiadoras, mantenimiento de equipos y suministros de dispositivos de impresión y espacio físico de archivos de gestión.

- Elaboración de los flujos a automatizar según la priorización definida en el caso de negocio, a saber:
 - Correspondencia interna y externa



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Bonos de Vivienda
- Avaluos (Fodemipyme)

- **Estudios Organizacionales:**

El Equipo de Estudios Organizacionales, (4 personas) es el ente encargado de brindar el apoyo y la asesoría a las dependencias del Banco Popular en cuanto a los mecanismos para la medición y análisis de las cargas de trabajo del personal y estructura mediante el estudio de métodos, mejores prácticas para realizar propuestas de mejora que contribuyan en la reorganización de las actividades o en reducción de costos.

Las funciones realizadas en este equipo de trabajo son:

- **Análisis y estudio de cargas**
- **Estudios de tiempos**
- **Generación de estándares de tiempo para actividades específicas**
- **Definición de la estructura organizativa**
- **Mapeo de actividades alineadas al marco de referencia**

Con respecto al desarrollo de estudios organizacionales, cargas de trabajo y servicios especiales, se han realizado desde el año 2015 a diciembre del 2023, 189 estudios:

- **Procesos:**

Equipo de procesos (9 personas). En el 2013, se da inicio con el tema de procesos utilizando el marco de referencia de procesos de aplicación en entidades financieras de la American Productivity Quality Center (APQC)¹, fueron detallados y documentados 4 en atención a la implementación del Modelo de Gestión Competitividad Bancaria, 9 por la implementación del CORE System Bancario.

Posteriormente, en conjunto con la Gerencia General Corporativa, se realiza las gestiones para incorporar la gestión por procesos como parte de los objetivos estratégicos del PEC 2017-2020, como objetivo 5 específicamente del punto 6: *“Desarrollo de un modelo de gestión por procesos con un enfoque de mejora continua”*.

En el 2018, se trabajó en la construcción del Mapa de Procesos del Banco, definición de una metodología para la implementación de la gestión por procesos así como un plan para su implementación, documento que fue presentado en la Junta Directiva Nacional, del cual se desprendió el acuerdo “JDN - 5633 - 22/04/2019, Acuerdo: Acd- 308 Art- 6, Inciso: 1a - RR1 - RR1”.

¹ Compañía sin fines de lucro especializada en investigar mejores prácticas para la gestión por procesos en diferentes industrias



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La implementación del Modelo de Gestión por Procesos se realizará en tres etapas: análisis, implementación y mejora continua, aplicadas para cada proceso que sea abordado, según la priorización definida:

Durante el 2018 e inicios del 2019, se avanza con el análisis y mejora de tres procesos en paralelo a la aprobación por parte de la Gerencia General Corporativa del Modelo de Gestión por Procesos, a saber:

- Creación o modificación de productos y servicios
- Gestión de Crédito Empresarial e Institucional
- Proceso de Crédito Social
-

Durante el año 2020, se trabajó en 10 de los procesos prioritarios:

- Gestión de Crédito (fusiona los tres procesos correspondientes a 1-Crédito empresarial, institucional y corporativo, 2-Crédito social y 3-Crédito personas).
- Proceso Creación o Modificación de Productos y Servicios
- Entregar Productos de Captación y Servicios Bancarios;
- Gestión Comercial y Mercadeo.
- Gestión de Cambio.
- Comercialización de Tarjetas de Débito y Crédito.
- Gestión de la Seguridad y Gestión de Canales: se avanza en análisis y mejora.

Durante el 2021 como parte de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, se tiene los siguientes logros:

- ✓ 100% implementación de los procesos planificados
- ✓ Avanza en el análisis de los procesos Gestión de la Seguridad, Proceso Gestión de Cumplimiento (enfocado en el cumplimiento de la Ley 7786), así como en el análisis y mejora del Proceso Gestión por Procesos e Ingeniería Organizacional.
- ✓ 13 células de calidad activas, con personal capacitado.
- ✓ 110 personas capacitadas en materia de mejora de procesos, 75% correspondientes a Células de Calidad y 25% de forma voluntaria
- ✓ 111 oportunidades de mejora identificadas
- ✓ Sistematización de flujos de trabajo
- ✓ Automatización de actividades de flujos de procesos (proceso Gestión de crédito)
- ✓ Dueños de procesos asignados y trabajando en la mejora continua en conjunto con el personal involucrado en las células de calidad y participantes en los procesos

Adicionalmente, otro impacto positivo en la organización fue la elaboración de los estudios técnicos que dan soporte al Modelo Operativo de las oficinas Comerciales y Fuerzas de ventas, con el cual se está cambiando, mejorando y haciendo un mejor uso de los recursos en la atención de nuestros clientes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En 2022 se continúa con la mejora continua de los procesos ya analizados e implementados y se avanza con los siguientes procesos

- Proceso Recuperación de la Cartera.
- Proceso Gestión de Cumplimiento
- Proceso Seguimiento de la Cartera Crediticia

En 2023 se cuenta con un total de 40 procesos definidos en el Mapa de Procesos Institucional, de los cuales 11 procesos han sido implementados por la DGCA con un enfoque en mejora continua y 29 desarrollados principalmente en atención a la normativa SUGEF 14-17, actualmente Acuerdo CONASSIF 5-17.

Actualmente, en materia de procesos se está trabajando en las iniciativas del Backlog empresarial CRM, Neobanco, Banca Digital, así como el Modelo y procesos de Banca Social.

División Seguridad de la Información:

El 03 de noviembre 2016, con el acta DGCA-ACT-06-2016 la Gerencia General Corporativa aprueba el estudio “Propuesta de estructura para Seguridad de la Información Institucional y Seguridad funcional de los Sistemas Informáticos. La formalización de la creación de la División de Seguridad de la Información (DSI) se generó mediante la Circular DGCA-C-06—2017 emitida el 01 de febrero del 2017. Para el mes de mayo del 2017 da inicio el funcionamiento de la DSI y desde esta fecha se contempla dentro de sus funciones la ejecución del Plan de Gestión de Seguridad de la Información (en adelante Plan de GSI), el cual ofrece al Conglomerado una forma para mitigar los riesgos de Seguridad de la Información, permitiendo alcanzar las metas y objetivos institucionales.

El Plan de GSI está documentado según el estándar internacional ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002, además de buenas prácticas y normas de seguridad relacionadas.

Como parte de los logros de la DSI se encuentra la creación y aprobación del Manual Regulatorio del COSEI, aprobado mediante el acuerdo No1 de la Sesión No3 del COSEI, realizada el 13 de setiembre del 2017.

Como parte de las labores de la División de Seguridad de la Información se encuentra la creación del documento de las **DSI-DIR-10 Directrices Internas de Seguridad de la Información**, basándose en la norma INTE ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002:

1. Recopilación de la normativa existente de Seguridad de la Información.
2. Creación de 14 directrices en línea con las cláusulas de la ISO/IEC 27001:2113.
3. Proceso de revisión por parte de las dependencias relacionadas.
4. Atención de observaciones emitidas por las dependencias relacionadas.
5. Proceso de revisión por parte de la División de Gestión de Calidad.
6. Atención de las observaciones emitidas por Gestión de Calidad.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

8. Validación Final del documento y codificación por parte de la División de Gestión de Calidad.
9. Firmas de los representantes de dependencias relacionadas.
10. Aprobación del COSEI.
11. Publicación de las Directrices en la intranet institucional.

Durante el 2018 se elaboran el Plan de Incidentes de Seguridad de la Información. Como parte del plan de trabajo establecido se crearon los siguientes documentos para la gestión de incidentes de SI

- Plan de Gestión de Incidentes, el cual incluye las siguientes etapas:
- Guía para la clasificación de Incidentes, la cual se detalla de la siguiente manera:
- Protocolo de Incidentes de Ingeniería Social
- Plan de Gestión de Incidentes de Seguridad de la Información.
- Listado Contactos de Incidentes.
- Protocolo Incidentes de Código malicioso.
- Protocolo Incidentes de Ataques técnicos.
- Protocolo Incidentes de Ingeniería Social.
- Protocolo Incidentes de Compromiso de la Información.
- Protocolo Incidentes de Marco normativo y Controles de Seguridad.
- Plan de Pruebas a Protocolos de Respuesta.
- Formulario de Análisis del Incidente.
- Guía recolección de evidencias y análisis forense digital.

En complemento a los documentos anteriores se han creado canales para los reportes de eventos o incidentes de Seguridad de la Información tales como:

- Centro de Soporte Logístico se establecieron servicios para el reporte de eventos o incidentes de seguridad.
- Se crea una cuenta de correo electrónico, ReportesDSI@bp.fi.cr

En el 2018 se lleva a cabo la autoevaluación y la evaluación del nivel de capacidad alcanzado del proceso APO13 Gestionar la Seguridad de COBIT5. Las acciones realizadas en las evaluaciones logran atender lo establecido en el Plan de Trabajo del COSEI, así como el Plan de acción de la DIRG.

A nivel de cumplimiento de leyes a nivel país, la DSI ejecuto le avaluación de lo establecido tanto en la ley como en el reglamento de la ley 8968 conforme lo establecido en la ACT03 del PGSI, donde se realizó una revisión de un total de 19 y se generó el informe correspondiente el cual fue presentado al Comité Corporativo de Tecnología de Información (CCTI), según lo solicitado en el acuerdo CCTI-BP-03-ACD-20-2019-Art-3. Como parte de la ejecución del PGSI se finalizó la ejecución de la ACT10 - Definir la arquitectura de Seguridad de la Información del Conglomerado, obtenido como resultado la creación del Formulario Manejo Requerimientos Arquitectura Seguridad de la Información, Formulario Manejo Requerimientos Arquitectura Seguridad de la Información Procesos y Formulario Herramientas Seguridad Informática del CFBPDC.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La DSI, brinda colaboración y apoyo a las Dependencias del Banco (Dirección Jurídica, Seguridad Bancaria, entre otras) para la realización de análisis de forense digital sobre casos de fraude electrónico en los canales digitales por Phishing y/o llamada telefónica. Ha brindado soporte en los procesos de defensa del Banco en las diferentes instancias.

La DSI como parte de su colaboración a otras Dependencias, participa en la definición y/o revisión de requerimientos para el establecimiento de controles de seguridad en la Canales digitales (Web y App), así mismo participa en comité de seguimiento del proyecto de actualización del T24 y TC-IB.

A partir de la creación de la DSI, la misma participa como miembro activo de la Comisión Institucional de Prevención de Fraude.

La DSI en conjunto con la División Seguridad Bancaria, establecieron la implementación de la Guía Atención de Clientes por Phishing y llamadas telefónicas, como medidas de contención antes casos de fraude por Phishing.

En el 2020 se finalizó satisfactoriamente la ACT-03, Proteger los datos personales según la Ley 8968, así como la ACT-15 Monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de SI en proveedores y terceros; se realizaron las actividades del Programa de Concientización, así como de la Gestión de Incidentes. Adicionalmente se actualizó el Plan de GSI a su versión #3.2

En 2021 se realizó la actualización anual del Plan de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, fortaleciendo y considerando acciones que se deben emprender en materia de ciberseguridad, asimismo, se realizó la actualización del Programa de Proyectos del Plan de Seguridad de la Información, lo cual permite disponer acciones concretas para impulsar la mitigación de los principales riesgos de seguridad.

Se actualizó del Plan de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, fortaleciendo y considerando acciones que se deben emprender en materia de ciberseguridad, asimismo, se realizó la actualización del Programa de Proyectos del Plan de Seguridad de la Información, lo cual permite disponer acciones concretas para impulsar la mitigación de los principales riesgos de seguridad.

Durante el 2021 se cumplió con el Plan de Trabajo del Comité Corporativo de Seguridad de la Información del Conglomerado (COSEI) al 100% según lo planificado, además se mantuvo seguimiento y gestión de los acuerdos respectivos.

Se logró completar el 100% de inventarios de activos de información del Conglomerado, lo cual permite identificar la cantidad de información confidencial y sensible para la gestión de riesgos de seguridad.

Se ejecutó el Programa de Concientización de Seguridad de la Información, el cual logró capacitar a más del 98% del personal del Conglomerado, para fortalecer la cultura de seguridad de la información y mejorar los hábitos en el uso seguro de la tecnología. aplicación de la prueba de Seguridad de la Información a 4.299 personas nivel del Conglomerado,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En el 2022 se actualiza el 100% de la normativa del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, así como de los documentos del Sistemas de Gestión de Calidad, con los cuales se logra mantener actualizados los controles y directrices de seguridad para la protección de la información del Conglomerado y mitigación de riesgos asociados.

Se logró cumplir los compromisos como proveedores de insumos en el plan de Digitalización y Tecnología, donde se generaron 4 estudios de factibilidad (Aprendizaje y BDP, Cobro, Data Center, Peritos) con los aspectos de la arquitectura de SI. Los cuales permitieron identificar los riesgos de seguridad para los proyectos o iniciativas.

Se finalizó al 100% las actividades del cronograma de trabajo de la actividad ACT27 – Proteger la información almacenada en las Bases de Datos mediante el cifrado, enmascaramiento de datos y control de acceso. Se participó en los siguientes proyectos:

Monibyte, BI Etapa 2, CRM, Migración T24 (post implementación), Crédito, Neobanco, entre otros a nivel del Conglomerado.

En atención del oficio GGC-291-2022, se realiza un traslado temporal de la DSI a partir del 15 de marzo 2022 hacia la Gerencia General Corporativa.

El 29 de julio 2022, según acuerdo JDN - 5939 - 29/07/2022, Acuerdo: Acd- 707 Art- 23, Inciso: 2a - RR1 se aprobó el traslado de la División de Seguridad de la Información a la Gerencia General Corporativa.

Unidad de Gobierno de TI:

El Tema de Gobierno de Tecnología de Información se asigna a la DIRG con la aprobación del informe del Modelo Gestión para la Competitividad.

En cumplimiento de la normativa externa SUGEF 14-17, a la DIRG, se le asignó por parte de la JDN, la responsabilidad de actuar como contraparte en la gestión operativa, impulsando el cumplimiento del proceso EDM01- *Asegurar el establecimiento y mantenimiento del marco de referencia de Gobierno de TI.*

Como parte de los resultados del EDM01, la DIRG desarrolla el informe sobre efectividad y eficacia a la JDN, de las actividades realizadas por el Comité de Tecnología de Información durante el periodo y se le da un valor agregado impulsando la búsqueda de la retroalimentación de los miembros de este Comité, a fin de que lo reportado sean herramientas útiles para que conozcan que tan efectivos y eficaces fueron en la ejecución de su plan de trabajo, que a su vez obedece con el cumplimiento de la normativa SUGEF 14-17.

Adicionalmente y luego de un análisis realizado entre la Dirección de Gestión y la Dirección de TI, además del Proceso EDM01-01, esta Dirección está también llevando en la misma dependencia el proceso EDM05 denominado “Gestión de las Partes Interesadas”.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo

Las autoevaluaciones de Control Interno y de Riesgo Operativo aplicadas por la Unidad Técnica Evaluación de la Gestión, se ha mantenido en un **Nivel Excelente**, desde el 2013 hasta Noviembre 2022 reflejándose el esfuerzo de esta Dirección y sus dependencias adscritas. La calificación del 2023 se obtendrá en enero del 2024.

Principales Logros

Los principales logros alcanzados durante la gestión de los 12 años laborados (dic 2012 a dic 2023) fueron presentados y detallados en el apartado de Cambios en el Entorno, en cada una de las dependencias adscritas durante este período.

Durante el año 2023 y al cierre de esta gestión esta Dirección cuenta formalmente como dependencias adscritas y cuyos logros más relevantes se resumen:

- División Gestión de la Calidad,
- Área Arquitectura Empresarial e Innovación,
- Unidad Gobierno de TI

División Gestión de la Calidad:

Equipo Sistema de Gestion Documental:

- Con la aplicación de la firma digital en la normativa, el SGAC permitió realizar las gestiones de manera digital.
- Migración de toda la documentación del Sistema al Office 365, lo cual permitió estandarizar su uso, seguimiento y control, creando flujos para actualización, eliminación y creación de nuevos documentos, además de la construcción de un repositorio para guardar todas las versiones de los documentos.
- Incorporación del concepto de guías, concluyendo en 2023 con esta estandarización y eliminación de los dos tipos documentales.
- Separación en la intranet institucional de la normativa para las dependencias administrativas y la de of.comerciales, reduciendo el tiempo de búsqueda.
- Cumplimiento del 15% sobre normativa de SUGEF 24-22 Reglamento para Calificar a las Entidades Supervisadas.
- Desarrolló del App del SGAC como parte de la mejora continua de la normativa y mejorando la experiencia del usuario

Equipo de Aseguramiento de la Calidad

- Diagnóstico y ruta de implementación de la disciplina BPM (Business Process Management), con el fin de automatizar/digitalizar procesos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Equipo de Estudios Organizacionales

- Técnicas de medición, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y lograr su eficiencia.
- Modelo para Asignación de Recursos de Atención al Público en Oficinas Comerciales.

Equipo de Procesos

- Incorporación de la gestión por procesos como parte de los objetivos estratégicos del PEC 2017-2020, como objetivo 5, pto 6: *“Desarrollo de un modelo de gestión por procesos con un enfoque de mejora continua”*.
- Construcción del Mapa de Procesos del Banco, y de metodología para la implementación de la gestión por procesos
- análisis y mejora
 - Creación o modificación de productos y servicios
 - Gestión de Crédito Empresarial e Institucional
 - Proceso de Crédito Social
 - Gestión de la Seguridad,
 - Proceso Gestión de Cumplimiento (enfocado en el cumplimiento de la Ley 7786),
 - Gestión por Procesos e Ingeniería Organizacional.
 - 13 células de calidad activas, con personal capacitado.
 - Mas de 110 personas capacitadas en materia de mejora de procesos, 75% correspondientes a Células de Calidad y 25% de forma voluntaria
 - 111 oportunidades de mejora identificadas
 - Sistematización de flujos de trabajo
 - Automatización de actividades de flujos de procesos (proceso Gestión de crédito)
 - Dueños de procesos asignados y trabajando en la mejora continua en conjunto con el personal involucrado en las células de calidad y participantes en los procesos
 - Implementación de 10 procesos prioritarios
 - estudios técnicos que dan soporte al Modelo Operativo de las oficinas Comerciales y Fuerzas de ventas, haciendo un mejor uso de los recursos en la atención de nuestros clientes.
 - construcción del catálogo de indicadores de procesos y propuesta del dashboard
 - mejora del App de Mejoras, utilizado por las células de calidad guía de trabajo desarrollada para su uso,
 - En total se cuenta con 40 procesos definidos en el Mapa de Procesos Institucional, de los cuales 11 procesos han sido implementados por la DGCA con un enfoque en mejora continua y 29 desarrollados principalmente en atención a la normativa SUGEF 14-17, actualmente Acuerdo CONASSIF 5-17.
 - Aporte de mejora y eficiencia de los flujos de trabajo de las iniciativas del Backlog



INFORME FINAL DE GESTIÓN

empresarial CRM, Neobanco, Banca Digital, y el Modelo y procesos de Banca Social.

Área Arquitectura Empresarial e Innovación

Arquitectura:

- Conformar una dependencia dedicada a ejecutar la práctica de AE
- Establecimiento del Gobierno de la Arquitectura, contando con una Sistema de Gestión de Arquitectura Empresarial, donde se incluye la política, directrices, procesos e instructivos, encabezado por un Consejo y grupos técnicos funcionales.
- Implementación de servicios de AE en temas de proyectos, procesos, planificación y generación mapas de experiencia al cliente.
- Levantamiento de alto nivel de la arquitectura a nivel del Banco.
- Inicio del levantamiento de la arquitectura de alto nivel las Sociedades Anónimas.
- Implementación de un Centro de Servicios Compartido, resultado de un estudio de viabilidad liderado por AE.

Innovación

- Contar con una dependencia dedicada a la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación.
- Establecimiento del Gobierno Innovación, contando con una Sistema de Gestión de Innovación, donde se incluye la política, directrices, procesos e instructivos, encabezado por un Comité y Células de Innovación en cada una de las UEN's.
- Se estableció e implemento una estrategia de Innovación a nivel del Conglomerado.
- Implementación del proceso de generación de ideas a través de Campañas de Innovación de forma anual, sistematizadas.
- Transformación Digital inicia con la implementación de iniciativas derivadas del banco de ideas de las campañas de Innovación.
- Crecimiento en la calificación del indicador de Innovación y creatividad, dentro de la medición de la Cultura Organizacional, pasando de 37% en 2019 a 74% en 2022.
- Creación de nuevos productos y servicios del Conglomerado en atención a la Estrategia de Innovación (BP BOT, la Web transaccional y el APP móvil del Banco, la Web y el e-commerce de Popular Seguros, la App de Popular Pensiones, plataforma de documentación y firma digital del Puesto de Bolsa, Tarjeta de crédito oro para el adulto mayor, entre otros).

Gobierno de TI

- Madurez en la Gobernanza del tema de gobierno de TI dado que se facilita a la JDN no solo conocer el desempeño del Gobierno de TI, sino además el estado del entorno en temas relevantes como innovación, estrategia, transformación y continuidad de los servicios.
- Una mejora en el alineamiento entre la tecnología de la Información y los objetivos del Negocio

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Tercerización de Servicios

- A través de la implementación del SIGEST, se ha logrado identificar oportunidades de mejora en el control y gobernanza de los contratos, generando un cambio de cultura, en donde se miden beneficios y una conciencia del impacto de la cadena de valor (proveedores) en la reputación de la Institución.

Plan Anual Operativo

De acuerdo con los lineamientos dictados por la División Planificación Estratégica, se elaboró el Plan Anual Operativo, para la Dirección de Gestión y las Dependencias Adscritas (División Gestión de la Calidad, Área Arquitectura Empresarial e Innovación, Unidad Gobierno de Ti y Unidad Responsabilidad Social hasta el 4 de setiembre)

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos en términos porcentuales en el cumplimiento de las metas en los últimos años

| Periodo | Calificación |
|---------------------------|--------------|
| 2013 | 97.90% |
| 2014 | 100% |
| 2015 | 89.33% |
| 2016 | 100% |
| 2017 | 92% |
| 2018 | 86.20% |
| 2019 | 83.10% |
| 2020 | 88.82% |
| 2021 | 99.78% |
| 2022 | 92.15% |
| III Trimestre 2023 | 100% |

CMI Institucional 2023

La contribución de la DIRG en el Cuadro de mando integral Institucional en el 2023 se realiza por medio de los objetivos a nivel 1:

3.4 Articular y dar seguimiento a la medición en la ejecución de los procesos/flujos vinculados al Backlog empresarial según priorización vigente, que cumplan el nivel definido de eficiencia de acuerdo con la metodología establecida. Se realizaron las actividades previas de preparación para la medición en el 2024.

3.5.1 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. Debido a que este objetivo tiene corte al 31 diciembre 2023, el Área de Arquitectura e Innovación emitirá el informe de resultados en la segunda semana de enero del 2024.

3.5.2 Articular y dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia de Innovación del CFBPDC, el Área de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Arquitectura e Innovación emitirá el informe de resultados en la segunda semana de enero del 2024.

Administración de Recursos Financieros

El presupuesto solicitado por la DIRG y dependencias adscritas en el 2023 fue en total de ¢986.022.797.15. Debido a disposiciones internas no se ejecutaron algunas de las contrataciones presupuestadas devolviéndose ¢628.457.484.01

Temas en ejecución

División Gestión de Calidad (DGCA):

- Levantamiento, medición, mejora de los procesos, para apoyar la ruta estratégica, según el Mapa de Procesos.
- Impulsar la implementación de la disciplina BPM que llevará a la Hiperautomatización de las actividades de los procesos que se definan como prioritarios en la ruta estratégica.
- Seguimiento a las observaciones y hallazgos del CONASSIF, así como profundizar en los análisis de los procesos con calificación débil, según la última evaluación, para llevarlos a nivel definido.
- Continuar con la automatización del SGAC a nivel normativo documental.
- Continuar con la automatización de los indicadores de gestión de los procesos.

Área Arquitectura Empresarial e Innovación (AAEI):

Arquitectura Empresarial

- Levantamiento de la Arquitectura de las Sociedades Anónimas.
- Continuar con los servicios de AE enfocados en la automatización de procesos, apoyo a los proyectos y generación de mapas de experiencia al cliente.
- Construcción de un plan de trabajo de AE Integral que genere valor a la Organización.

Innovación:

- Seguimiento y acompañamiento a las áreas responsables del cumplimiento de indicadores de la Estrategia de Innovación.
- Continuar con el proceso de ideación para la creación de nuevos productos y servicios.
- Seguimiento y acompañamiento del indicador del CMI para la creación de innovaciones incrementales.
- Cursos y evaluaciones a nivel del Conglomerado del tema de Innovación.
- Levantamiento de la Estrategia de Innovación 24-27, alienada a la ruta estratégica
- Continuar con las actividades para lograr un nivel de alta favorabilidad (una nota mayor al 80%) del indicador de Innovación y creatividad de la cultura organizacional.

Unidad Gobierno de TI (UGTI):

- En proceso de construcción Informe de Gestión de funciones relacionadas con Gobierno de TI del CCTI con corte a diciembre 2023, con fecha de entrega a la DIRGTI el 22 de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

marzo dado que el informe se presenta en el CCTI a finales de abril.

- En proceso de actualización del Proceso EDM01 “Asegurar el establecimiento y el mantenimiento del marco de Gobierno de TI”, para elevarse al CCTI y posterior a la JDN por ser estos los dueños del Proceso.

Otros temas con Equipos de trabajo:

Equipo de Estudios de Factibilidad:

- Diseño del Modelo de las Oficinas Comerciales, en respuesta a las necesidades del nuevo Modelo de Negocios.

Tercerización:

- Continuamos con el monitoreo permanente del cumplimiento de los Beneficios de los Contratos incluidos en el portafolio de Servicios Tercerizados, según la normativa vigente, en espera de ajustes según la iniciativa relacionado con la gestión contractual asignada a la SGO (ver apartado de temas por tratar).
- En proceso de construcción informe con los resultados del Sistema de Gestión de Tercerización de Servicios con corte a Diciembre 2023, ampliando el alcance con la inclusión de temas de interés de la JDN, con fecha de entrega a la DIRGTI 2 de febrero, fecha de entrega a la GGC el 09 de febrero 2023.

Temas por trabajar:

División Gestión de Calidad (DGCA):

- Contar con un Sistema maduro, robusto, automatizado que dé seguimiento y monitoreo a la Gestión de la Calidad Institucional

Área Arquitectura Empresarial e Innovación (AAEI):

Arquitectura Empresarial:

- Hacer un relanzamiento de la AE contemplando la sensibilización y culturización iniciando por la Alta Administración de la importancia que tiene la Arquitectura en los términos de procesos, proyectos, planificación y la gestión de la inversión tecnológica
- Contar con un equipo de Arquitectura TI, que se integre con la Arquitectura de Negocios, para lograr obtener una huella de arquitectura que genere un ahorro en las tecnologías de información, evitando la duplicidad de soluciones tecnológicas.
- Necesidad urgente de levantamiento de la Arquitectura Tecnológica del Banco.

Innovación:

- Dotar en cantidad y con las competencias necesarias de recursos a la dependencia, para las actividades actuales y de investigación, desarrollo e innovación.
- Adoptar la ISO 56000 como marco de referencia para la gestión de la Innovación.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Unidad Gobierno de TI:

- Implementar las actividades del rediseño del proceso EDM01 del Proceso EDM01 “Asegurar el establecimiento y el mantenimiento del marco de Gobierno de TI”, una vez esté aprobado en JDN.

Equipos de trabajo:

Equipo estudios de factibilidad

- En atención al nuevo Modelo de Negocios se debe de diseñar el Modelo de Oficinas Comerciales

Tercerización:

- A raíz de la iniciativa relacionada con el tema de contratos, las recomendaciones contenidas en los acuerdos del Comité de Auditoría, CCA-20-ACD-201-2023-ART-7, producto del informe sobre los Contratos de Servicios con Terceros, presentado en octubre por la DIRG, fueron asignadas a la Subgerencia General de Operaciones (Dirección Soporte al Negocio, Dirección Soporte Administrativo, Dirección Financiera Corp.)

Sugerencias

Tener presente que las estructuras son la respuesta hacia las necesidades de la Estrategia Institucional, por lo tanto, debe tener una visión global que analice los requerimientos de soporte hacia la gestión del Negocio, definiendo claramente las demandas actuales y futuras, para determinar la capacidad instalada requerida.

Conforme madure la gestión de Gobierno Corporativo, analizar el traslado de los procesos de Gobierno de TI (EDM-01 al 05) hacia la nueva dependencia que está trabajando Gobierno Corporativo. El Gobierno Corporativo debe de tener independencia estratégica de la Administración, para cumplir con el principio de transparencia, lo mismo que el resto de los gobiernos, incluido el de Tecnología de Información respecto de las dependencias operativas que ejecutan el día a día.

Con el ámbito de fortalecer la transparencia institucional formalizar una directriz que estipule que las personas que trabajen en la formulación de un proyecto o estudio específico, no se puedan beneficiar, a título personal, de los resultados de éste, previa una valoración estricta del cumplimiento de los perfiles correspondientes.

Valorar la modificación de los perfiles de los puestos estratégicos, Alta Administración (Gerencia, SubGerencias y Direcciones Generales y de Línea) de la Institución dando un mayor peso a las competencias blandas, las habilidades, y conocimientos adquiridos en la experiencia laboral y no encasillarlos a profesiones específicas.

Trabajar en paralelo la implementación del marco de referencia BIAN para gestionar una arquitectura orientada a la Banca abierta.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Dotar tanto a la División Gestión de la Calidad y al Área de Arquitectura Empresarial y de Innovación, de una estructura funcional, de tal forma que sea más eficiente el uso de los recursos internos y no haya un recargo, cuellos de botella y por control interno en la jefatura de estas dependencias.

Valorar la formulación de beneficios y el monitorio de su cumplimiento en los contratos con terceros, tal cual se realiza con los contratos de servicios tercerizados.

Buscar los mecanismos necesarios para modificar la Ley del Banco Popular, en donde la conformación de la JDN no se realice en un mismo tiempo, alternabilidad de los períodos de labores (4-3) y aumentar el periodo de nombramiento, para no perder el conocimiento adquirido y así asegurar la implementación de los proyectos estratégicos.

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

No se tiene disposiciones emitidas la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se tiene disposiciones emitidas por órgano de control externo pendientes de atención.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

A la fecha se han cumplido cada una de las recomendaciones emitidas por parte de la Auditoría Interna y con corte a este informe, no se tienen recomendaciones de la Auditoría Interna giradas a la DIRG pendientes de atender

Dependencias Adscritas

División Gestión de la Calidad: Recomendación 4 AIRI-29-2023: “Actualizar el mapa de procesos institucional basados en las mejores prácticas y un marco de referencia actualizado, que asegure su alineamiento con la estrategia corporativa y las tendencias del mercado con la respectiva aprobación del rol que corresponda”. Con plazo de atención a abril del 2024 cronograma remitido mediante el DGCA-362-2023.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Recomendaciones asignadas por la Gerencia General Corporativa

División Gestión de la Calidad:

- Recomendación 1 AIRI-29-2023 *“Definir el plan de acción de la Institución en el tema de gestión por procesos, que incluya de inicio a fin los procesos ejecutados con sus interacciones transversales bajo un enfoque sistémico e integral, identificación de riesgos, indicadores de seguimiento y desempeño, a fin de contribuir en la correcta toma de decisiones y rendición de cuentas, incorporando responsables”*. Se solicita ampliación el 12 de abril del 2024 mediante el GGC-1944-2023.
- Recomendación 3 AIRI-29-2023 *“Definir si los entregables y resultados obtenidos de los servicios externos son: vigentes, funcionales y de aplicación a los intereses institucionales; en caso contrario defina las acciones administrativas y responsabilidades por el uso de los recursos públicos en perjuicio de la entidad”* Se solicita ampliación a julio del 2024 mediante el GGC-1979-2023.

Recomendación Auditoría externa de TI

División Gestión de la Calidad: oficio SGF-1857-2023 Seguimiento a los planes de acción Con compromiso de atención en diciembre de 2024.

Para AAEL no se tiene asignada ninguna recomendación en Auditoría específica

NOTA: Según el informe AIRI-23-2021 está pendiente de atender la recomendación N°6 , que mediante oficio GGC-1481-2023, la GGC indicó que se iba asignar a un equipo gerencial para la formulación de la Estrategia de Innovación y Transformación Digital , con fecha de atención 09-02-2023

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

No se tiene fiscalización de contratos.

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.