



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Sandra Castillo Villarreal
Dependencia:	División Gestión de Calidad
Periodo de Gestión:	2018-2023
Destinatarios:	Dirección de Capital Humano, Dirección de Gestión, División Gestión de Calidad
Firma:	
Fecha:	18/01/2024

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
• Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad.....	3
• Estudios organizacionales:	4
• Procesos:	5
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	7
Acciones sobre el Control Interno	7
Principales Logros.....	7
Proyectos más relevantes	9
Administración de Recursos Financieros	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	10
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	11



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente informe resume las principales actividades y resultados de la gestión realizada en la División Gestión de Calidad del Banco Popular de Desarrollo Comunal (DGCA) por la Ing. Sandra Castillo Villarreal, durante 6 años, en que la suscrita fue nombrada como Jefatura de la División. Como seguimiento al cumplimiento de la Directriz de la Contraloría General de la República 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, dar cuenta de los resultados de la gestión desarrollada; enfatizando en los principales logros y retos de gestión que se enfrentan así como las actividades e iniciativas en curso que deben ser impulsados, por quien asumirá la responsabilidad de la División, así como de sus superiores jerárquicos inmediatos.

Resultados de la gestión

A continuación se presenta los principales resultados

Labor Sustantiva Institucional

La atención de actividades y planes se concentró en los siguientes servicios:

- Optimización de Procesos
- Asesoría en la Actualización, modificación, revisión, creación y comunicación de documentos relacionados con el Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad del Banco Popular
- Asesoría en la Actualización del Manual de Políticas Institucionales y Manual de la organización.
- Asesoría en la Actualización, modificación, revisión, creación y comunicación de documentos relacionados con el Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad de las Sociedades Anónimas del Banco Popular.
- Estudios de Cargas de Trabajo
- Estudios Organizacionales

Cambios en el entorno

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

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad**

El equipo del Sistema Gestión de Aseguramiento de la Calidad está conformado por 8 personas y tiene definida la pirámide documental conformada por Disposiciones Externas, Pautas y Orientaciones generales de la ATTBPDC, políticas y Reglamentos, Directrices y Manuales Regulatorios, Procesos y Procedimientos, la cual fue aprobada mediante acuerdo “JDN-5543-Art.9-Acuerdo-192, punto 2”, siendo la División Gestión de Calidad la responsables de administrar la normativa del Banco (tanto en versión física como en digital), así como la publicación y comunicación a cada una de las dependencias.

Figura N° 1. Pirámide documental y documentos del SGAC



Fuente: DGCA

En abril del 2020 la aplicación de la firma digital en la normativa correspondiente al Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad 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 a lo anterior en el 2020 se realizó la migración de toda la documentación del Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad al Office 365, lo cual permitió que se estandarizara su uso, seguimiento y control, creando flujos automáticos para actualización, eliminación y creación de nuevos documentos, además de la construcción de un repositorio para guardar todas las versiones de los documentos, permitiendo disminuir los tiempos de respuestas internos.

En la administración de la normativa, se han realizado esfuerzos importantes en la estandarización de documentos que componen el Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad, logrando incorporar la normativa en documentos como los *Instructivos de Procesos*, que permiten mantener todo lo relacionado a un mismo tema en un solo documento. Este tipo documental



INFORME FINAL DE GESTIÓN

actualmente está evolucionando en su diseño y contenido al tipo documental *Proceso*, alineados a los procesos del Mapa de Procesos Institucional.

Además, 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. Y cada vez que se realizan las comunicaciones de actualización o creación de normativa, se remite el enlace directo de ubicación de los documentos, logrando una comunicación más efectiva.

Por otro lado, la gestión realizada por este equipo de trabajo 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, en donde políticas y procedimientos tiene una calificación del 15% de su evaluación, vigente 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 Sistema Gestión Aseguramiento de la Calidad, como parte de la mejora continua de la normativa y con el fin de mejorar la experiencia del usuario, se comunica al Conglomerado el 07 de marzo del 2023 mediante circular DGCA-C-05-2023, la puesta a producción, así mismo, se pone a disposición un video tutorial con el objeto de facilitar la convivencia y uso de dicha aplicación, misma a la que puede ingresar desde la intranet institucional. Adicional a lo anterior, es importante indicar que se puede tener un acceso directo de la normativa en el Teams, que permite agilizar la búsqueda de esta.

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.

- **Estudios organizacionales:**

El Equipo de Estudios Organizacionales está compuesto por 3 personas, se encarga 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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 2018 a diciembre del 2023, 123 estudios.

- **Procesos:**

Este equipo cuenta con 9 personas. En el 2018, se trabajó en la construcción del Mapa de Procesos del Banco así como en la definición de una metodología para la implementación de la gestión por procesos a ser aplicada por parte de la División Gestión de Calidad, documento que fue aprobado por Gerencia General Corporativa y 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”.

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

Para garantizar la mejora continua del desempeño de los procesos, se cuenta con el Modelo de Madurez del Proceso, donde para cada nivel de madurez se tiene definidos los atributos que corresponden a cada uno, de tal manera que funciona como una guía para determinar las brechas con respecto al nivel de madurez deseado, orientado a la organización a la mejora continua.

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 se analizó en el año 2018 el flujo de actividades de Gestión de Crédito Institucional y 2019 lo correspondiente a la gestión de Crédito Empresarial.
- Proceso de Crédito Social



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

- 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 forma general 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.

En 2022 se continua 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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En el 2023 se trabajó en la construcción del catálogo de indicadores de procesos, así mismo, en la propuesta del dashboard, lo anterior, para poder llevar el seguimiento de los mismos, realizando gestiones para lograr la automatización del dashboard, en los casos que se determine su viabilidad.

Se realizó la mejora del App de Mejoras utilizado por las células de calidad (diseñado en el 2022), así como la guía de trabajo desarrollada para su uso, lo anterior como parte de la mejora continua de la DGCA, con el fin de mejorar la experiencia del usuario de las células de calidad y facilitar el seguimiento a la gestión.

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.

Estado de la autoevaluación 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.

Acciones sobre el Control Interno

Se lleva un control y seguimiento durante el año de cada uno de los puntos a evaluar tanto en Riesgo Operativo como en Control Interno.

Principales Logros

Equipo Sistema de Gestión 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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- 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 de las dependencias administrativas de las de oficinas comerciales, reduciendo el tiempo de búsqueda.
- Cumplimiento del 15% sobre normativa de SUGEF 24-22 Reglamento para Calificar a las Entidades Supervisadas.
- Desarrollo del App del SGAC como parte de la mejora continua de la normativa y mejorando la experiencia del usuario
- Diagnóstico y ruta de implementación de la disciplina BPM (Business Process Management), con el fin de automatizar/digitalizar procesos

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- 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 y el Modelo y procesos de Banca Social.

Proyectos más relevantes

Se brinda insumos a los proyectos o iniciativas institucionales, a la fecha se está trabajando en temas de CRM, Neobanco y Banca Digital.

Adicionalmente se debe trabajar

- 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.

Administración de Recursos Financieros

El presupuesto solicitado por la DGCA en el 2023 fue en total de ¢728 168 146,65 Debido a disposiciones internas no se ejecutaron algunas de las contrataciones presupuestadas devolviéndose ¢513 168 335,63.

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

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

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

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

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.

Recomendaciones asignadas por la Gerencia General Corporativa

- 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

Oficio SGF-1857-2023 Seguimiento a los planes de acción de los procesos de CONASSIF 5-17 Con compromiso de atención en diciembre de 2024. Esta actividad fue trasladada en setiembre del 2023.

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

Con corte a 2023 se tiene la fiscalización de dos contratos en ejecución con vencimiento al 2024, según se detalla:

- SICOP 0432020004200023-00 Consultoría, Guía y/o Acompañamiento en la Implementación de la Normativa SUGEF 14-17 para el Conglomerado Financiero Banco Popular (Consumo



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Según Demanda), con finalización en julio de 2024. Este contrato fue recibido en Noviembre del 2023.

- SICOP 0432022004200028-00 (Contrato de Servicio de Consultoría y Asesoría en la disciplina BPM para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal), con finalización en setiembre de 2024.

Ambos contratos se encuentran al día y actualizado en el SICOP conforme lo establece la normativa.

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