



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Ing. Manuel Ramírez Alfaro

Dependencia: Programa Transformación Digital

Periodo de Gestión: Del 23/03/2020 al 02/01/2024

Destinatarios: Dirección General Transformación e Innovación
Dirección Capital Humano

Firma:

Fecha: 02/01/2024

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

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno.....	6
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	7
Acciones sobre el Control Interno	7
Principales Logros	9
Proyectos más relevantes.....	14
Administración de Recursos Financieros	17
Sugerencias.....	18
Observaciones.....	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	19
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	19
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	20



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El objetivo principal del presente informe es resumir las principales actividades y resultados de la gestión que se ejecutó en el Programa de Transformación Digital (PTD) durante el período del 23/03/2020 al 31/12/2023 y presentar una rendición de cuentas del accionar del PTD alineadas a lo dispuesto en las normas de control interno.

De manera ejecutiva se expondrán los resultados de la gestión; enfatizando los principales logros alcanzados.

Resultados de la gestión

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

Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones en cada uno de los procesos que se ejecutan en la Dirección del Programa de Transformación Digital por el suscrito se detallan a continuación:

Objetivo del cargo:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar, liderar y controlar de manera eficaz y eficiente todas las funciones de la dirección del programa a cargo, promoviendo elementos innovadores y disruptivos que fortalezcan la imagen y reputación del banco en concordancia con el Plan Estratégico Corporativo. Lidera, gestiona, optimiza y supervisa el desarrollo de los proyectos transformacionales del Banco, así como de soluciones innovadoras que permitan mantenerse a la vanguardia del mercado y superar las expectativas de los clientes.

Funciones:

1. Planificación: Antes de iniciar cada año, deberá presentar a su superior inmediato para la revisión y aprobación, el Plan Anual que la Dirección ejecutará para el cumplimiento de sus objetivos, asegurando que el mismo se encuentra alineado a la estrategia del Banco. Debe incluir como mínimo las tácticas, actividades, acciones, responsables y plan de entregas debidamente sincronizados con elementos externos e internos, así como, los respectivos indicadores para medir su efectividad. Dicho plan debe abarcar su dirección y las dependencias a su cargo. Presentando antes de finalizar cada año,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

el resultado obtenido del plan inicial propuesto.

2. Supervisión: Dirigir, evaluar y dar seguimiento a las estrategias, planes, programas, actividades e indicadores de la Dirección y de las dependencias a su cargo, con el fin de promover los ajustes o cambios que se requieren para lograr mayores niveles de efectividad tanto para la dirección como para las dependencias a su cargo.
3. Productos: Proponer la creación, modificación o eliminación de productos, servicios o canales para competir en el mercado y garantizar la satisfacción del cliente.
4. Normativa: Gestionar el cumplimiento de la normativa interna y externa que atañe a la gestión de la Dirección y supervisar el cumplimiento de las dependencias a su cargo, para lo cual deberá definir, formalizar e implementar los controles correspondientes, así como la creación, modificación o eliminación de normas, procedimientos y prácticas internas relacionadas, que aseguren debidamente, el cumplimiento de sus deberes alineados con la estrategia empresarial, el apetito de riesgo y las políticas aprobadas por la Junta Directiva.
5. Metas: Cumplir con las metas asignadas, debiendo realizar las gestiones suficientes y competentes para su logro, cumpliendo con los procesos de PAO y Presupuesto, según establece la normativa interna.
6. Sinergias: Establecer y mantener relaciones basadas en la coordinación y colaboración con otros departamentos del banco para garantizar una operación eficiente en función de la satisfacción del cliente y la mejora de procesos.
7. Presupuesto: Controlar y supervisar el cumplimiento de la gestión y ejecución eficaz y eficiente presupuestaria de su dirección y de las dependencias a cargo.
8. Rendición de cuentas: Elaborar y remitir informes tácticos y estratégicos para la toma de decisiones oportuna y la rendición de cuentas, relacionados con la gestión de la Dirección y de los fondos que administra, a fin de que sean conocidos, valorados y aprobados por la Administración y los respectivos Órganos de Control.
9. Motivación: Liderar y motivar al personal, con el objetivo de propiciar un buen ambiente laboral que incida en el máximo rendimiento de sus funcionarios.
10. Colaboración: Colaborar en la ejecución de actividades, acciones o proyectos en coordinación con dependencias internas y/o entidades, empresas o personas externas creando sinergias que permitan la consecución de los objetivos.
11. Recursos: Obtener el máximo rendimiento de los recursos de información, tecnológicos, financieros, humanos y los dispuestos bajo su cargo, que garanticen la sostenibilidad financiera de los fondos que administra y maximice los beneficios en función del cumplimiento de sus objetivos, implicando la solicitud de recursos requeridos y la debida diligencia con los subutilizados.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

12. Procesos: Agilizar los procesos en pro del cliente interno (personal) y externo, tanto de su dirección como de las dependencias a cargo a fin de garantizar eficacia y eficiencia de las operaciones del Banco.
13. Calidad: Asegurar la calidad del trabajo bajo su responsabilidad, la debida supervisión de su personal y la ejecución eficaz y eficiente de las actividades a su cargo
14. Control interno: Establecer, implementar, evaluar y perfeccionar el Sistema de Control Interno del área o de la oficina a su cargo, (entendido éste en sus 5 componentes: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, sistemas de información y seguimiento), conforme con la regulación aplicable.
15. Actualización: Mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías en el campo de su aplicación y gestionar lo correspondiente con el fin de adquirir, modificar o implementar nuevas herramientas, procesos, tácticas o acciones para lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones del Banco y/o la satisfacción del cliente.
16. Disponibilidad: Mantener disponibilidad de trasladarse dentro y fuera del territorio nacional para la atención de asuntos inherentes a su puesto de trabajo.
17. Rendición de cuentas JDN: Asistir y/o atender a las sesiones y/o acuerdos de Junta Directiva Nacional, Comités o Comisiones de dicho órgano, por delegación o convocatoria de la Gerencia General Corporativa.
18. Rendición de cuentas Administración: Asistir y/o atender a las sesiones y/o acuerdos de los Comités, Comisiones de la Administración u Órganos de Control por delegación o convocatoria según corresponda.
19. Representar al Banco ante clientes, proveedores y otros cuando corresponda, siguiendo las directrices del equipo de Comunicación Corporativa.
20. Auditoría: Asegurar una proactiva, eficiente y efectiva atención de las diferentes actividades relacionadas con la gestión de la Auditoría Interna y Externa.
21. Vocería: Fungir como Vocero Institucional en los temas de su competencia bajo el acatamiento de las directrices y lineamientos del equipo de Comunicación Corporativa.
22. Brindar un servicio desde su campo de acción: Resolutivo, eficiente, eficaz y proactivo en función de la satisfacción del cliente final bajo un enfoque cliente céntrico en la organización.
23. Otros: Ejecutar otras funciones propias de la Dirección.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

24. Liderar y dirigir la estrategia de investigación, desarrollo e innovación del banco, asegurando que esté alineada con los objetivos y metas de la organización.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

25. Identificar nuevas tendencias y oportunidades en el mercado financiero y desarrollar soluciones innovadoras y atractivas que mejoren los productos y servicios del banco, así como la experiencia del cliente.
26. Supervisar y coordinar a los equipos adscritos al Programa Transformación Digital, asegurando que los productos y servicios estén disponibles en todos los canales y que éstos sean eficientes y efectivos.
27. Promover que los equipos a cargo implementen la innovación, que se estén implementando nuevas soluciones disruptivas que permitan al banco mantenerse a la vanguardia del mercado.
28. Establecer relaciones y alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y otras entidades, empresas o instituciones que fomenten la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones disruptivas.
29. Realizar un seguimiento y reportar el desempeño de los equipos a cargo proporcionando información clave a la alta dirección para la toma de decisiones estratégicas.
30. Identificar y gestionar los riesgos asociados con la implementación de nuevas soluciones y tecnologías, asegurando que se cumplan los estándares de seguridad y cumplimiento.
31. Fomentar una cultura de innovación, coordinación y colaboración dentro del banco, incentivando a los empleados a proponer y desarrollar nuevas ideas y soluciones viables.

FUNCIONES ESPECÍFICAS RELACIONADAS CON RIESGO

32. Identificación de riesgos: Identificar los riesgos asociados con las actividades a su cargo y trabajar en colaboración con la Dirección Corporativa de Riesgos para identificar y evaluar los riesgos potenciales.
33. Evaluación de riesgos: Después de identificar los riesgos, en coordinación con la Dirección Corporativa de Riesgo evaluar y clasificar los riesgos según su impacto y probabilidad, para determinar qué medidas son necesarias para mitigar o controlar los riesgos.
34. Gestión de riesgos: Desarrollar y poner en marcha las acciones para gestionar y mitigar los riesgos identificados, en colaboración con la Dirección Corporativa de Riesgo.
35. Monitoreo de riesgos: Monitorear continuamente los riesgos para asegurarse de que las acciones de gestión de riesgos sean efectivas y adecuadas para los riesgos

INFORME FINAL DE GESTIÓN

identificados, caso contrario deberá gestionar lo correspondiente para evitar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

36. Informe de riesgos: Informar regularmente al equipo ejecutivo y a otros interesados sobre el estado de los riesgos identificados y las medidas tomadas para mitigarlos.
37. Capacitación y formación: Capacitar y formar al equipo de trabajo en la gestión de riesgos, asegurándose de que todos los funcionarios a cargo comprendan los riesgos asociados con sus actividades y su accionar para mitigarlos.
38. Implementar la gestión integral de los riesgos a que está expuesta la entidad en lo que compete a las funciones del programa y asegurar el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas internas y demás normativa, así como la atención de los requerimientos de los Órganos de Control y del Supervisor.

Cambios en el entorno

En lo concerniente a cambios en el entorno durante el período de esta gestión, no se presentaron cambios excepcionales en el ordenamiento jurídico que afectaran el quehacer institucional o del Programa Transformación Digital.

Asimismo, la situación económica de nuestro país específicamente en el tema fiscal “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” hizo que la dinámica económica se modificara, por lo tanto, las instituciones financieras se ajustarán a las nuevas disposiciones.

A nivel socio económico, se enfrentó como institución las consecuencias producidas por la Pandemia por COVID-19 durante el 2020, lo cual requirió un análisis y modificaciones de las prioridades y proyectos institucionales con el fin de orientar recursos a brindar apoyo y seguridad financiera a los sectores vulnerables, por lo que se debió realizar ajustes a nivel de los proyectos de Transformación Digital.

En cuanto a la estructura organizacional no hubo cambios, sin embargo, se presentó cambio de Gobierno de la República en 2022 y luego los eventuales cambios en la Asamblea de Trabajadores, así como en el directorio de la Junta Directiva Nacional, lo cual, a pesar de ser a nivel de Alta Dirección replanteó el enfoque de las estrategias del Banco Popular, por ende, requirió la reevaluación de sus proyectos prioritarios y orientación de los recursos.

Adicionalmente, en desde junio hasta octubre del 2023, se han realizado los nombramientos de los nuevos miembros de la Alta Administración del Banco Popular, generando una redefinición estratégica y reorientación de los esfuerzos institucionales a los cuales como Programa de Transformación Digital se debe responder.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Seguidamente se indica el estado de la autoevaluación de control interno y Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional del Programa Transformación Digital, según correo electrónico recibido de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, el 05 de enero del 2023:

Año 2022				
Dependencias	Calificación Riesgo Operativo	Resultado Riesgo Operativo	Calificación Control Interno	Resultado Control Interno
Programa Transformación Digital	0%	Excelente	0%	Excelente

En virtud de lo anterior, en cumplimiento del inciso c), artículo 17 de la Ley General de Control Interno 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar por lo menos una vez al año las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, el Programa Transformación Digital obtuvo un resultado en la **Autoevaluación de Control Interno del periodo 2022** de un **0%**, que la ubica en un nivel de exposición al riesgo **Excelente**, esto, de acuerdo al promedio obtenido de las calificaciones de las dependencias adscritas.

Asimismo, en cumplimiento de la “Política para autoevaluar el Riesgo Operativo en el Conglomerado Banco Popular”, la calificación de la **Autoevaluación de Riesgo Operativo 2022** es de un **0%**, ubicando al Programa Transformación Digital en un nivel **Excelente**.

Acciones sobre el Control Interno

Las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del Programa Transformación Digital son las establecidas y evaluadas a nivel institucional, donde anualmente se revisan medidas que abarcan:

✓ **Aspectos Generales:**

- Reuniones de seguimiento con los equipos de trabajo a cargo, así como el apoyo en sesiones solicitadas con proveedores y otras partes interesadas.
- Seguimiento y validación de la atención de los planes de acción de los equipos a cargo.
- Control de la documentación del Programa Transformación Digital,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Comunicación de lineamientos de la presentación del personal, manual de excelencia y código de conducta.
- Atención de acuerdos de Comités y Comisiones asignados por el ente superior
 - Se dio atención periódica a los informes solicitados, en atención al acuerdo CCTI-JDN-0001 Acd 11. Art 13. Con la Actividad G: Informe sobre transformación digital trimestral. Trimestral, el cual está **Cumplido**.
 - Actualmente, se da atención periódica a los informes solicitados, en atención al acuerdo CCTI-JDN-0004. Acd 30. Art 6 como parte de la Actividad D: Conocer sobre el avance y cumplimiento de los Planes de Transformación Tecnológica del Conglomerado y de la Estrategia de Innovación del Conglomerado. (Transformación Tecnológica). **El cual está En Proceso**.
- Apoyo a la Gerencia General Corporativa y Dirección General Corporativa en la atención de recomendaciones de Auditoría Interna relacionadas con la Transformación Digital, así como la atención a las consultas que este ente de control realiza periódicamente.
- Asignaciones de funciones, autorizaciones y aprobaciones de actividades.
- Cumplimiento con el control e inventario de activos.
- Cumplimiento con la realización de informes trimestrales para comunicación de cumplimiento de planes y atención a acuerdos asociados.
- Realización de sesiones Construimos Bienestar con el personal a cargo.
- Otros requeridos.

- ✓ **Seguridad Física y Lógica:**
 - Control, otorgamiento y revocación de accesos del personal y otros requeridos en forma física y en sistemas.
 - Validación del cumplimiento de las políticas de Seguridad de la Información establecidas en cuanto a activos de información y equipos.

- ✓ **Gestión:**
 - Comunicación, control y evidencia de exámenes institucionales de cumplimiento obligatorio.
 - Cumplimiento con la atención de la Política Conozca a su Empleado.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Definición, apoyo y generación de la evidencia de cumplimiento del Plan Anual Operativo (PAO).
- Cumplimiento Cuadro de Mando Integral (CMI), el Balance Desarrollo Personal (BDP) y subllaves de pago definidas para esta Dirección y equipos de trabajo a cargo.
- Existe y se cumple con el plan de vacaciones de los funcionarios.

Principales Logros

Como Director del Programa he venido desempeñando una labor de liderazgo para la implementación y articulación del concepto de la Transformación Digital en la organización, desde la investigación, análisis y propuestas realizadas desde la Dirección de Tecnología de Información hasta la creación del Programa consideré relevante implementar en la organización la Transformación Digital como un esfuerzo estratégico integral que contemplara, no solamente proyectos innovadores de cara al cambio tecnológico y de sistemas de información del contexto y de la competencia, sino que debía venir acompañado de un cambio en la forma de atención de las necesidades del cliente y en la articulación de la estrategia institucional con el esfuerzo conjunto de procesos, personas y tecnología, con énfasis en la sostenibilidad institucional.

Que la Transformación Digital debía tener un enfoque fuerte la gestión del cambio de la cultura institucional para implementar una mayor cooperación interdisciplinaria, liderazgos, análisis de los problemas, simplificación de procesos, comunicación y enfoque en el valor generado de cara al cliente, por este motivo se introdujo el Modelo Operativo Ágil que busca apoyar a la estrategia institucional en su articulación con la implementación de un sistema de gobernanza y el apoyo en una práctica ágil que permita un mayor enfoque, comunicación, transparencia, inspección y adaptación de los esfuerzos organizacionales que se planteen de forma flexible ante los cambios del entorno, dicho modelo logró implementarse y se encuentra en proceso de adaptación a las nuevas disposiciones gerenciales, estratégicas y estructurales, pero su aplicación primordial permanece. En este sentido se ha realizado:

✓ **Implementación del Modelo Operativo Ágil:**

- Se logró consolidar el Modelo Operativo Ágil con Scrum Escalado como la forma de orientar los esfuerzos estratégicos hacia el cumplimiento del propósito organizacional, iniciando un proceso de Transformación Organizacional hacia lo Digital que irá evolucionando y escalando conforme se habiliten las capacidades y objetivos organizacionales



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Atención a la Auditoría Interna en cuanto a las recomendaciones asignadas a la Gerencia General Corporativa y Dirección General Corporativa en relación con el Modelo Operativo Ágil y Transformación Digital.
- ✓ **Definición y conformación del equipo ejecutivo del Modelo Operativo Ágil denominado Meta Scrum Ejecutivo:**
 - Meta Scrum Ejecutivo conformado por el Equipo Gerencial, Planificación Estratégica, Programa Transformación Digital e invitados.
 - Define las estrategias de atención a las metas y necesidades organizacionales de acuerdo con la Estrategia Corporativa y su orientación.
 - Define un solo Backlog Empresarial para iniciar el cambio hacia la orientación a una sola lista de prioridades estratégicas organizacionales que guíe la toma de decisiones sobre la atención y asignación de capacidad de las demás dependencias de banco, esto con el objetivo de hacer un mejor uso de los recursos disponibles, toma de decisiones más eficientes y promover el bienestar del personal involucrado.
 - Apoyo en recursos para el lanzamiento de equipos multidisciplinarios para la atención de las prioridades organizacionales.
 - Promueve y realiza la comunicación a nivel institucional.
 - Alinea con otros esfuerzos organizacionales en pro de la estrategia para que se tenga mayor transparencia sobre lo que se hace en la organización.
 - Como director del Programa Transformación Digital tuvo participación en el Equipo Meta Scrum (sesiones efectuadas) hasta el mes de julio del 2023.
 - Se tiene pendiente:
 - Alcanzar un nivel de madurez de la ejecución de las acciones de este Meta Scrum Ejecutivo para ir canalizando las conversaciones estratégicas a este foro.
 - Disminución y consolidación de comités estratégicos de toma de decisiones.
 - Lograr una mejor sincronización de las sesiones con el fin de no verse interrumpidos por otras convocatorias institucionales.
 - Promover la refactorización organizacional para alinear los esfuerzos, capacidades y decisiones, en torno los productos, servicios y sistemas organizacionales en búsqueda del enfoque a resultados y eficiencia organizacional.
 - Implementar una planificación estratégica más frecuente, de preferencia trimestral, que consideren cambios en el contexto y el giro del negocio.
- ✓ **Definición y conformación del equipo ejecutivo del Modelo Operativo Ágil denominado Equipo de Acción Ejecutiva:**

INFORME FINAL DE GESTIÓN

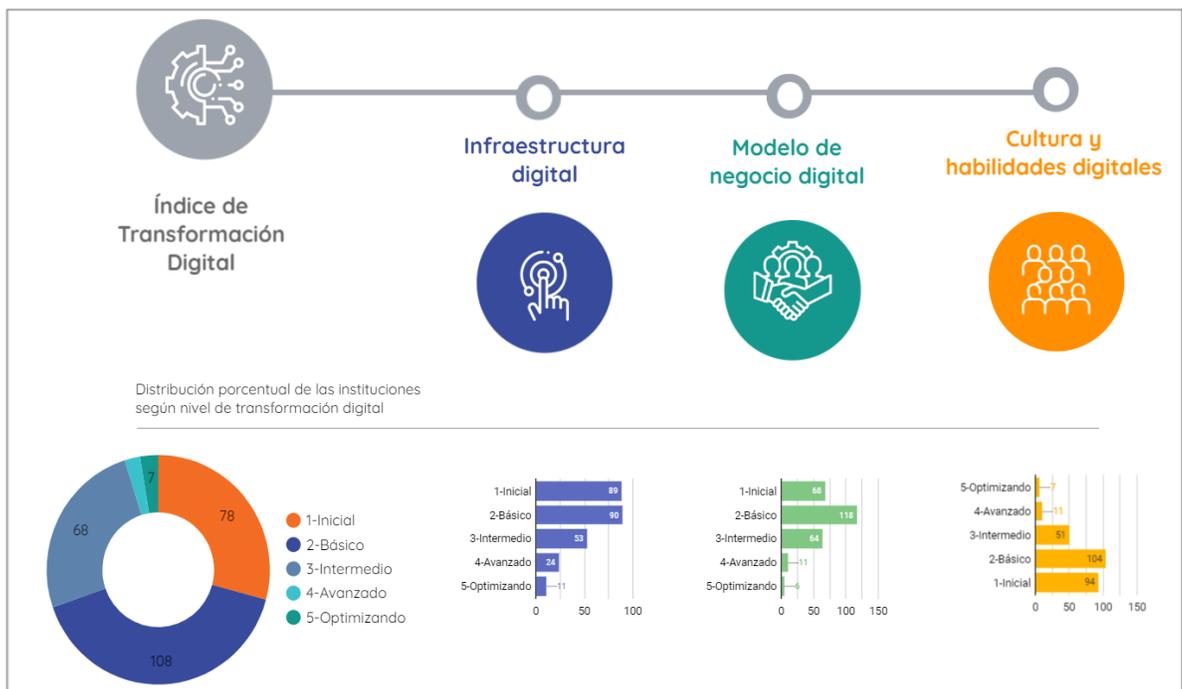
- Equipo conformado por las direcciones consideradas habilitadoras de la estrategia de transformación como son Dirección del Programa Transformación Digital, Dirección de Capital Humano, Dirección de Gestión, Dirección de Tecnología de Información, Dirección de Soporte Administrativo, División de Planificación e invitados.
 - Entre otras acciones se tiene un alineamiento con la Dirección de Tecnología de Información y con la Dirección de Capital Humano en relación con las capacidades disponibles, para mejorar los flujos de atención de requerimientos y asignación de recursos a los equipos.
 - La coordinación, entrenamiento en marcos de trabajo, habilidades y herramientas a los miembros de los equipos multidisciplinarios según se requiera.
 - Configuración de herramientas como el Azure DevOps como único punto de la verdad conocer el estado de las iniciativas para la gestión de los equipos, identificación y visualización de impedimentos para su resolución y dependencias entre las iniciativas.
 - Realización de las reuniones diarias empresariales (Enterprise daily scrum) en las cuales se elevan los impedimentos organizacionales identificados y gestionados en conjunto con los equipos de trabajo y generar acciones de mejora desde este nivel de direcciones.
 - Tiene pendiente:
 - Alinear el backlog de transformación con las prioridades definidas por el backlog empresarial, tanto para la habilitación de los equipos, para el levantamiento de impedimentos y mejora continua de la organización.
 - Procurar la sincronización de los eventos scrum organizacionales de acuerdo con la cadencia organizacional.
 - Ser más ágiles en la resolución de impedimentos identificados desde el sistema de trabajo organizacional con impacto extendido a múltiples equipos y dependencias.
- ✓ **Definición y conformación del equipo ejecutivo del Modelo Operativo Ágil denominado Práctica Ágil:**
- Es un equipo multidisciplinario conformado para habilitar la estrategia de transformación del Equipo de Acción Ejecutiva, brindar los recursos entrenados en agilidad y scrum para brindar apoyo tanto a los equipos ejecutivos como a los equipos de trabajo lanzados desde el Meta Scrum Ejecutivo que requieran apoyo de facilitación e implementación de agilidad en su sistema de trabajo.
 - Acompaña a los equipos como scrum master o líderes ágiles en el entrenamiento, capacitación, acompañamiento y provisión de herramientas metodologías y técnicas.
 - Se consolidó en conjunto con el equipo de Gestión de Cambio y aliados clave como la Coalición Conductora de Transformación Digital.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Tiene el objetivo de diseñar, desarrollar e implementar el Modelo Operativo Ágil y las herramientas que lo habiliten a nivel institucional: tecnológicas, normativas y técnicas.
- Tiene pendiente:
 - Establecer la práctica ágil como un equipo dentro de la estructura organizacional, con los recursos necesarios para alcanzar la capacidad suficiente para atender las necesidades a nivel de marco de trabajo y metodologías que permita alinear todos los esfuerzos organizacionales por una sola ruta de atención.
 - Identificación y reclutamiento de scrum master o facilitadores dentro de la organización para habilitarlos dentro de los equipos que se lancen y que estén alineados con el Modelo Operativo Ágil.
 - Profesionalización, capacitación y certificación de los miembros que conformen práctica ágil en transformación digital, coaching en agilidad, gestión de proyectos, desarrollo ágil de sistemas, diseño de experiencia de usuario, interfase de usuario y otros conocimientos requeridos para transformar la organización.
- ✓ Desde esta dirección se promovió y articuló lo necesario para el **lanzamiento e implementación de proyectos priorizados en la organización** desde el 2019 producto del ejercicio con Células de Agilidad e Innovación, manteniéndose como los más relevantes los siguientes:
 - Estructura de datos
 - Neo Banco
 - Tribu de Datos: Gobierno de datos, Analítica y CRM
- ✓ **Acompañamiento a equipos a nivel del Modelo Operativo Ágil mediante la Práctica Ágil**, con acompañamiento metodológico a equipos prioritarios del Backlog Empresarial que son patrocinados por el Programa Transformación Digital, Subgerencia General de Negocios, Dirección de Canales:
 - Ingresos por servicios enfocada en analizar, mapear y realizar las modificaciones necesarias para incrementar los ingresos por consumo de servicios bancarios institucionales.
 - Flujo de valor Banca Digital, el cual contempla inicialmente el desarrollo de proyectos e iniciativas asociadas a Canales Digitales, a nivel del modelo se establece el esquema de gobernanza para la coordinación, comunicación, alineamiento, liberación de impedimentos y priorización de recursos de estos bajo la Dirección de Canales:
 - Iniciativa Transferencias Masivas
 - Iniciativa Conectividad
 - Proyecto Orquestador de notificaciones
 - Proyecto Adquirencia

INFORME FINAL DE GESTIÓN

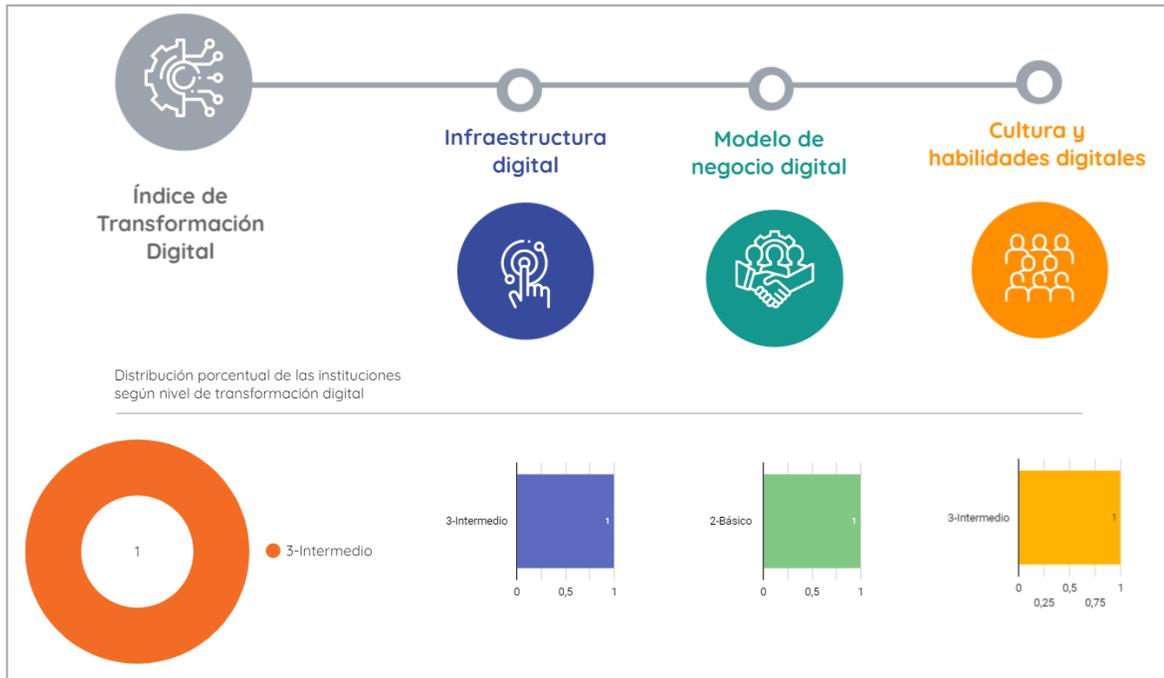
- ✓ Di atención como enlace institucional a la solicitud de la Contraloría General de la República DFOE-CAP-0760 en 2022 referente al oficio N°04942 dirigido a la Gerencia General Corporativa en el cual se tenía el objetivo de “*determinar el nivel de transformación digital de las instituciones públicas, en procura de generar insumos que les permitan fortalecer la toma de decisiones, promover mejoras en la gestión institucional y la experiencia ciudadana; así como, la eficiencia y agilidad en la prestación de servicios públicos*”, evaluando 267 instituciones públicas.
 - Se realizó el ejercicio interdisciplinario y transversal de evaluar a nivel del Banco Popular el formulario correspondiente, así como de conformar el expediente digital con las evidencias asociadas a la valoración de cada ítem.
 - Se procedió a responder a la Contraloría General de la República de acuerdo con las instrucciones brindadas en tiempo y forma.
 - Se obtuvo el resultado y fue comunicado por la Contraloría General de la República mediante DFOE-CAP-2025 referente al oficio N°10268 expuesto de forma pública en el siguiente enlace [Índice de Transformación Digital en el Sector Público \(google.com\)](https://www.google.com)
 - Resultado general:



Fuente (CGR)

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Resultado Banco Popular:



Fuente (CGR)

- Sobre este resultado la Contraloría General de la República no emitió disposiciones.

Proyectos más relevantes

Como programa se establecieron los siguientes proyectos relevantes en el ámbito institucional y a nivel del Programa, así como su estado:

✓ Estructura de datos (Cerrado)

- Este proyecto fue conformado como un equipo scrum con el objetivo de implementar un Producto Mínimo Viable orientado a establecer las bases de la explotación de los datos estructurados y no estructurados de las distintas fuentes de información como el DataLake y otras bases de datos institucionales y bases públicas para la extracción y preparación de los datos en casos de uso para la toma de decisiones del negocio y de la operación.
- Se desarrolló desde marzo de 2020 con la conformación del equipo y definición del PMV y finalizó su ejercicio en agosto de 2021 trasladando el conocimiento adquirido en el desarrollo de los casos de uso y los resultados construidos a la

INFORME FINAL DE GESTIÓN

División Desarrollo de Servicios en la Dirección de Tecnología de Información para la atención de la operación continua.

- El proyecto fue cerrado como corresponde reintegrándose los miembros del equipo a sus puestos originales en agosto 2021.
- El equipo se capacitó por medio del proveedor externo asociado al Data Lake en explotación de datos para la realización de la prueba de concepto de los casos de uso establecidos.
- Se implementaron tres casos de uso ejercitando principios de design thinking para conocer las necesidades de los clientes, la aplicación del conocimiento técnico para el desarrollo de los casos de uso, explotación de las bases de datos, el análisis de la inversión y la validación con el cliente interno sobre los resultados.
- No tiene pendientes desde la perspectiva del Programa Transformación Digital.

✓ **Neo Banco (En proceso)**

- El proyecto de Neo Banco se conforma para la definición de un producto consumible 100% digital del Banco Popular, con el fin de brindar más opciones de consumo a la población actual y futura de la institución.
- Se desarrolla desde marzo de 2020 con la conformación del equipo y definición del PMV y el mismo no ha finalizado.
- Al considerar un producto disruptivo su definición, desarrollo y lanzamiento tiene un periodo de incubación prolongado al realizarse ejercicios de conocimiento, ideación, investigación, pruebas y pivotaje de modelos de negocio hasta encontrar aquel que sirve al propósito establecido y a las necesidades del cliente identificado.
- Su proceso de desarrollo es complejo y requiere el análisis y creación de modelos de negocio, procesos y desarrollos particulares por su equipo de trabajo, proveedor asociado y la validación periódica por las partes interesadas.
- Para su desarrollo se ha consolidado un acuerdo de trabajo (Statement o Work-SOW) con una empresa tecnológica proveedora de servicios del Banco Popular, con el fin de aprovechar los servicios y aliados clave de los que dispone y fortalezas que actualmente posee.
- Se ha dado la orden de inicio para el desarrollo y se está ejecutando en tiempo y forma el plan de trabajo establecido por su Equipo de Trabajo.
- Pendientes:
 - Continuar con el plan para la implementación del Producto Mínimo Viable
 - Evaluar la salida, ajustar y lanzar las siguientes etapas en 2024 y adelante.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

✓ Tribu de Datos (En proceso)

- La tribu de datos se compone de tres equipos con el objetivo común de implementar y madurar la cultura del dato en la organización y su explotación para la extracción de información de calidad para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas enfocadas en la mejora del servicio al cliente, el cumplimiento de metas y la eficiencia operativa entre otras.
- Integra la información obtenida de todos los canales del banco y sus bases de datos para obtener una visión holística de la información.
- Incremento en el nivel de satisfacción de los usuarios al ofrecer una gestión más eficiente de la información.
- Sensibilizar a la cultura para tener una organización Data Driven.
- Mejora en la calidad y seguridad de la información disponible.
- Aprovechamiento y explotación de los recursos internos.
- La tribu inició en octubre de 2021 y se mantiene en proceso de implementación y desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de los tres equipos que la conforman.
- **El equipo de Analítica:**
 - Su objetivo es normalizar y consolidar el conocimiento de analítica de datos en la organización con el fin de realizar la analítica descriptiva, analítica predictiva y modelos de predicción, poner a disposición del usuario la información requerida para la toma de decisiones, automatizar los procesos de extracción y composición de la información.
 - Utilizan la herramienta Power BI en conjunto con sus componentes de automatización, aplicativos para la entrada, extracción de datos, consulta a bases de datos y despliegue en dashboard a nivel organizacional.
 - Pendiente: continuar desarrollando el servicio de disponibilidad de la información hacia la organización como un servicio de soporte constante en la operativa, implementar mejora continua y eficiencia del servicio.
- **Equipo de Gobierno de datos:**
 - Sus objetivos están enfocados en analizar, mejorar y garantizar la calidad de los datos en la organización desde la fuente, implementando políticas, estructuras de trabajo y mecanismos que se orienten a obtener cada vez datos más integrales para su explotación.
 - Se encuentran ejecutando el plan de implementación de gobierno de datos en la organización, con la capacitación de sus miembros, definición de políticas de calidad de datos y el establecimiento de instrumentos para garantizar la calidad de los datos desde la fuente.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Pendiente: continuar con la implementación del plan trazado y a nivel organizacional promover la definición de la estructura de gobierno de datos requerida para la realidad Banco Popular de acuerdo con el nivel de madurez deseado.
- **Equipo de Customer Relationship Management – CRM:**
 - Su objetivo está enfocado en la implementación del CRM que facilitan a los usuarios internos ingresar, consultar y dar seguimiento a las solicitudes de los clientes externos, mediante la implementación de interfases que mejoren y agilicen la experiencia de los usuarios y les permitan brindar un mejor servicio externo.
 - Se publicó el cartel y se dio orden de inicio el 3 de noviembre de 2022 para la implementación de los módulos principales que la organización requiere cumpliendo, con algunos ajustes, con el tiempo de descubrimiento, construcción, implementación y puesta en producción
 - Se definió la parametrización del modelo de negocios, alineado al modelo de negocios definido por la administración.
 - Trabajo conjunto para la puesta en funcionamiento del repositorio de expediente digital en procura atender la necesidad del negocio.
 - Se han diseñado módulos de Servicio al Cliente, Análisis de Ventas, y Marketing Digital y sus parametrizaciones correspondientes.
 - Pendiente:
 - Finalizar la ejecución del plan de marketing digital con proyección a enero 2024.
 - Implementar el plan de mantenimiento de los módulos desarrollados.
- **Pendientes de la tribu de datos:**
 - Definir la estructura que mantendrá las operaciones de los servicios proporcionados por los equipos de la tribu de datos.

Administración de Recursos Financieros

Durante el desarrollo del Programa Transformación Digital, se le asignó y se ha mantenido abierto el Centro de Costos 465000 con los presupuestos asignados cada año para garantizar la implementación del plan de Transformación Digital y las partidas requeridas para dar contenido presupuestario para la implementación de los planes de acción de los proyectos asociados al programa, capacitaciones, recursos externos, recursos tecnológicos y mantenimiento de contratos.

Sugerencias

Se considera importante continuar con la práctica de tener un solo Backlog Empresarial de iniciativas y proyectos, de manera que la priorización de éstos se establezca de acuerdo con las capacidades institucionales y que se realice una clara definición de cuáles recursos deben destinarse a la operación y cuáles al desarrollo de iniciativas y proyectos.

Resulta vital la conformación de equipos con recurso humano multidisciplinario y asignado en forma dedicada hasta completar las tareas asignadas.

Es fundamental profundizar en el análisis de los problemas que requieren alguna solución, antes de decidir alguna adquisición o desarrollo de software.

En el caso de implementación de soluciones adquiridas, adaptarse a la solución y no la solución al banco.

Una vez definida claramente la visión estratégica y el rumbo que debe seguir el Banco Popular para alcanzar sus objetivos, resulta de suma importancia la asignación de recursos presupuestarios para el desarrollo de las competencias del personal y del cierre de las posibles brechas que día con día se incrementarán, debido al rápido desarrollo tecnológico, del cada más complejo modelo de negocio y de la aparición de competidores digitales que no necesariamente se encuentran regulados.

Observaciones

No tengo observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a mi criterio como Director del Programa Transformación Digital deban enfrentarse o aprovecharse, más que los que ya nos ha indicado la administración superior.

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

Se indica que durante mi periodo como Director del Programa de Transformación Digital no se dieron disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Se indica que durante mi periodo como Director del Programa de Transformación Digital no se dieron disposiciones giradas por órgano de control externo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

No se tienen recomendaciones asignadas a mí directamente, pero se dio apoyo desde el Programa Transformación Digital a las recomendaciones asignadas a la Gerencia General Corporativa y Dirección General Corporativa asociadas a la Transformación Digital o que hayan requerido coordinación por mi parte.

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

El Programa Transformación Digital está encargado de la fiscalización de los siguientes contratos:

✓ **CONTRATO CON EXOLA S.A.**

- CONTRATO DE SERVICIOS DE GESTIÓN DE LA AGILIDAD Y ACOMPAÑAMIENTO DE COACHING Y MENTORING PARA EQUIPOS BASADO EN EL MARCO DE TRABAJO DE SCRUM@SCALE, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO OPERATIVO ÁGIL PARA LA TRANSFORMACIÓN, LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL. (CONSUMO SEGÚN DEMANDA)

LICITACIÓN PÚBLICA

PROCEDIMIENTO SICOP No. 2022LN-000019-0020600001

No. DE CONTRATO SICOP 0432023004200001-00

- Este contrato tuvo orden de inicio el 1° de febrero de 2023, y se ha venido ejecutando con el objetivo principal de dar coaching y mentoring a los equipos asociados al Programa Transformación Digital.
- Meta Scrum Ejecutivo y Equipo de Acción Ejecutiva para que juntos lideren la transformación organizacional en sus roles respectivos, asimismo, habilitar a recursos internos con la capacitación, habilidades y ejercitaciones requeridas para convertirlos en coach de agilidad internos.
- Acompañamiento mediante eventos de lanzamiento, talleres de inducción y capacitación, asesoría a los equipos ágiles lanzados por el EMS para su habilitación como equipos scrum de entrega de valor.
- Procesos de mentoring y coaching a dependencias de la organización no ágil para alinearlas con el Modelo Operativo Ágil y que se conviertan en habilitadoras del cambio como la División Planificación Estratégica, Dirección de Gestión, Dirección de Capital Humano y Dirección de Tecnologías de Información entre otros.
- Al cierre de este informe todas las facturas se encuentran pagadas al proveedor en tiempo y forma, se ha ejecutado presupuesto dentro de los límites máximos establecidos en presupuesto, no ha sido necesario realizar modificaciones



INFORME FINAL DE GESTIÓN

presupuestarias para reforzar la partida, no se presentan multas, ha sido prorrogado por primera vez al 2024 por un año y está vigente.

- La información se actualiza en SICOP de forma periódica conforme se realizan las gestiones de pago, actualización de información e informes periódicos de acuerdo con las disposiciones de Contratación Administrativa.
- Pendiente: Definir la continuidad en la ejecución del contrato y valoración de su ampliación a otras áreas organizacionales de acuerdo con la hoja de ruta de la Transformación Organizacional.

✓ **CONTRATO CON CONSORCIO RHINO-BABEL**

- “CONTRATO DE SERVICIO DE SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS) PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS ASOCIADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM) DEL BANCO POPULAR (CONSUMO SEGÚN DEMANDA)

LICITACIÓN PÚBLICA,

PROCEDIMIENTO SICOP No. 2022LN-000006-0020600001

No. DE CONTRATO SICOP 0432022004200044-00.

- Se publicó el cartel y se dio orden de inicio el 3 de noviembre de 2022 para la implementación de los módulos principales que la organización requiere según sus necesidades, contempla un plan de aproximadamente un año para el descubrimiento, diseño, desarrollo y puesta en producción de los módulos de Servicio al Cliente, Ventas, Marketing Digital y
- Al cierre de este informe todas las facturas se encuentran pagadas al proveedor en tiempo y forma, se ha ejecutado presupuesto dentro de los límites máximos establecidos en presupuesto, ha sido necesario realizar modificaciones presupuestarias para reforzar la partida, no se presentan multas.
- Ha sido prorrogado en tres de sus cuatro líneas, una de ellas está finalizada por primera vez al 2024 por un año y está vigente.
- La información se actualiza en SICOP de forma periódica conforme se realizan las gestiones de pago, actualización de información e informes periódicos de acuerdo con las disposiciones de Contratación Administrativa.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.