



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Msc. Mauricio Durán Ross
Dependencia:	División Desarrollo Profesional (antes División Cultura y Desarrollo)
Periodo de Gestión:	Ene. 2018 a Set. 2024
Destinatarios:	Dirección Corporativa Capital Humano Jefe a.i. División Desarrollo Profesional
Firma:	
Fecha:	03/10/2024

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	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	3
Acciones sobre el Control Interno.....	3
Principales Logros.....	3
Proyectos más relevantes	6
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	7
Observaciones	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	8
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	9



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Se entrega el presente informe a la Dirección de Capital Humano con la finalidad de brindar reporte de las actividades realizadas entre el mes de enero de 2018 y el mes de setiembre de 2024, período en que estuve a cargo de la División de Cultura y Desarrollo, la cual cambió de nombre a partir del pasado mes de julio de 2024 a División de Desarrollo Profesional.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

A partir del mes de enero de 2018 en que me hice cargo de esta Área y hasta enero de 2024, la División de Cultura y Desarrollo tenía a cargo las siguientes actividades:

- a) Actividades relacionadas con capacitación del personal
- b) Actividades relacionadas con la medición y desarrollo de competencias del personal
- c) Actividades relacionadas con el desarrollo de plan de sucesión y puestos críticos
- d) Actividades relacionadas con puestos y salarios
- e) Actividades relacionadas con medición y seguimiento de ambiente laboral
- f) Actividades relacionadas con medición y seguimiento de cultura organizacional
- g) Actividades relacionadas con comunicación interna

A partir del año 2024 se dieron los siguientes traslados de actividades:

- a) Traslado de la actividad de puestos y salarios y su respectivo equipo de personas a la División de Gestión de Talento a partir del Oficio DIRCH-124-2024 de fecha 2 de febrero de 2024.
- b) Traslado de la actividad de gestión de contratos y la persona a cargo del mismo a la Dirección de Capital Humano a partir del Oficio DIRCH-154-2024 de fecha 12 de febrero de 2024.
- c) Traslado de la actividad de Seminario de Inducción, Plan Integral de Formación Bancaria y Exámenes para Concursos de la División de Gestión de Talento a la División de Cultura y Desarrollo a partir del Oficio DIRCH-312-2024 de fecha 22 de marzo de 2024.
- d) Traslado de la actividad de comunicación interna y la persona a cargo del mismo a la Dirección de Capital Humano a partir del Oficio DIRCH-352-2024 de fecha 10 de abril de 2024.
- e) Traslado de la actividad de medición y seguimiento de ambiente laboral al Área de Experiencia al Colaborador a partir del Oficio DIRCH-1088-2024 de fecha 22 de julio de 2024.
- f) Traslado de la Actividad de medición y seguimiento de cultura organizacional al Área Experiencia del Colaborador a partir del Oficio DIRCCH-1340-2024 de fecha 18 de setiembre de 2024.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es así que a partir del Oficio DIRCH-1054-2024 de fecha 19 de julio de 2024, se redefinen las funciones de la División y se cambia el nombre a División de Desarrollo Profesional con las siguientes funciones:

- a) Actividades relacionadas con capacitación del personal
- b) Actividades relacionadas con la medición y desarrollo de competencias del personal
- c) Actividades relacionadas con el desarrollo de plan de sucesión y puestos críticos
- d) Actividades relacionadas con el Seminario de Inducción
- e) Actividades relacionadas con la capacitación del Plan Integral de Formación Bancaria
- f) Actividades relacionadas con la elaboración y ejecución de exámenes de conocimiento.

Cambios en el entorno

El cambio en el entorno más importante se dio a partir de marzo de 2020, cuando por razones de la pandemia mundial relacionada con el Covid-19, todo el personal de la División se envió a teletrabajo y se debieron gestionar los cambios relacionados con el desarrollo de las funciones desde el ámbito de la virtualidad, lo cual afectó las funciones, sobre todo de los procesos de capacitación del personal del Banco Popular.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Las últimas autoevaluaciones de Riesgo Operativo y del Sistema de Control Interno Institucional fueron realizadas en el año 2023 siendo las mismas con una calificación de 100%.

Acciones sobre el Control Interno

Se ha venido desarrollando las acciones correspondientes para mantener un nivel adecuado respecto al Control Interno.

Principales Logros

➤ **Mejora en los niveles de Cultura Organizacional**

Desde el año 2019 en que se inició el proceso de medición de la Cultura Organizacional con la empresa Korn Ferry hasta el año 2024, se dio una tendencia de crecimiento en la percepción del personal del Banco en las variables de cultura organizacional, así por ejemplo *Calidad* tuvo un crecimiento de 27 puntos porcentuales, *Foco en el Cliente* un crecimiento de 18 puntos porcentuales, *Innovación* un crecimiento de 24 puntos porcentuales, *Aprendizaje y Desarrollo* un crecimiento de 8 puntos porcentuales y *Eficiencia Operacional* un crecimiento de 8 puntos porcentuales. Se desarrollaron diferentes estrategias en las Oficinas del Banco como lo fueron los Equipos de Mejora y el Equipo de Guerreros Mishka, que permitieron una mejora en los resultados.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

➤ **Mejora en los niveles de Ambiente Laboral**

Desde el año 2019 en que se inició el proceso de medición del Ambiente Laboral con la empresa Great Place to Work hasta el año 2023, se dio una tendencia de crecimiento en la percepción del personal del Banco en las variables de ambiente laboral, pasando de un 69% en 2021 a un 76% en 2023. Se desarrollaron, al igual que con el tema de cultura organizacional, diferentes estrategias en las Oficinas del Banco como lo fueron los Equipos de Mejora y el Equipo de Guerreros Mishka, que permitieron una mejora en los resultados.

➤ **Creación de la Universidad Corporativa y ahorro en costos para la organización**

Desde el año 2021, por instancia de la Jefatura de la División de Cultura y Desarrollo, hoy División de Desarrollo Profesional, se creó la Universidad Corporativa con la siguiente visión:

En la Universidad Corporativa BP trabajamos por un mejor futuro
para nuestra gente, la **Gente BP**.

Fue una estrategia que promovía el desarrollo de la cultura organizacional y el desarrollo de competencias y conocimientos técnicos del personal de la organización.

Al mes de julio de 2024, se tienen los siguientes resultados:

CURSOS UNIVERSIDAD CORPORATIVA	
AÑO	GRADUADOS
2021	1883
2022	2566
2023	2105
2024	4654
TOTAL	11208



INFORME FINAL DE GESTIÓN

CERTIFICACIONES UNIVERSIDAD CORPORATIVA 2021-2024	
CERTIFICACIONES ACADEMICAS	TOTAL
CERTIFICACION MICROSOFT EXCEL	154
CERTIFICACION GESTION INNOVACION	54
CERTIFICACION MICROSOFT POWER	44
CERTIFICACION INTELIGENCIA ARTIFICIAL	35
CERTIFICACION GESTION DE PROYECTOS	26
CERTIFICACION OPTIMIZACION DE CARTERA	22
CERTIFICACION ESTADOS FINANCIEROS	18
CERTIFICACION DESARROLLO DE INFORMES	17
CERTIFICACION VENTAS Y NEUROVENTAS	17
CERTIFICACION GESTION TOMA DE DECISIONES	17
CERTIFICACION CIENCIA DEL DATO CON R	14
CERTIFICACION GESTION DE PROCESOS	9
CERTIFICACION GESTION TECNOLOGICA 365	6
CERTIFICACION TIPS HERRAMIENTAS MICROSOFT	2
TOTAL	435

Como se ha venido informando de forma trimestral a la Gerencia General Corporativa, este avance de la Universidad Corporativa ha permitido dos puntos que son fundamentales: 1) el llevar los procesos de capacitación a todo lo ancho y largo del país y 2) generar ahorro significativo en los procesos de capacitación.

De acuerdo con los números que se manejan, para un curso de 16 horas en promedio entre US\$150 y US\$200 por persona, por lo que el ahorro generado al Banco Popular por el desarrollo de la Universidad Corporativa se encuentra entre US\$1.681.200 y US\$2.241.600.

➤ Desarrollo del Plan de Sucesión

Desde el año 2016 se ha venido desarrollando el Plan de Sucesión, el cual ha fomentado la importancia de contar con personas debidamente entrenadas para desarrollar un puesto superior ante ausencias temporales del Titular.

En este sentido, se cuenta con un programa sólido en que participan más de 150 personas en que se han medido competencias blandas y conocimientos técnicos y se ha desarrollado una metodología de mentoring entre los titulares de los puestos y sus respectivas personas nombradas como sucesores.

Esto ha permitido cumplir con normativas externas de la SUGEF y de la Contraloría General de la República.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

➤ **Desarrollo de los Laboratorios de cierre de brechas de competencias**

Desde el año 2015 se promovió un modelo de competencias organizacionales. Desde el año 2016 se inició el proceso de medición con la prueba psicométrica KompeDisc, la cual se aplica cada 2 años.

Es así que a partir del año 2018 se inició con el desarrollo de los Laboratorios para el cierre de brechas en competencias, los cuales han tenido 3 versiones. En estos laboratorios, los cuales deben ser llevados por los funcionarios que mantengan una brecha respecto a su perfil ideal, se procura que vayan adquiriendo los comportamientos que corresponden a su respectivo perfil ocupacional. Solo para el período 2023-2024 se han brindado estos laboratorios a 1.879 personas.

➤ **Rediseño del Seminario de Inducción**

En el año 2024 se rediseñó el Seminario de Inducción el cual ahora se denomina “Campamento Sangre Naranja”, en donde se brinda un proceso de bienvenida a la Institución en la cual participan tanto la Dirección de Capital Humano como otras áreas de la organización. La finalidad es inyectarles “Sangre Naranja” desde su ingreso a la organización.

➤ **Rediseño de Plan Integral de Formación Bancaria**

En el año 2024 se rediseñó en conjunto con la Banca Comercial el Plan Integral de Formación Bancaria (PIFB) con el que se brinda la capacitación a aquellas personas que ingresarán a laborar en las Plataformas de Servicio en Oficinas Comerciales.

El rediseño incluyó la incorporación de un Taller de Servicio al Cliente, un Taller de Ventas y Neuroventas, 3 Talleres de Productos y Servicios del Conglomerado, así como una serie de enseñanzas de diferentes áreas para que puedan llegar lo mejor preparados a realizar sus labores como Asesores de Servicios Financieros.

Proyectos más relevantes

Para este año 2024, se han desarrollado los siguientes proyectos:

1. **Universidad Corporativa** con más de 85 cursos definidos para el año 2024.
2. **Programa La Conquista del Reino**, que es para fomentar el desarrollo de carrera del personal de las Oficinas Comerciales. Desde el I Semestre 2024 se están brindando cursos tanto en horario laboral como fuera del horario laboral para que las personas vayan avanzando en su proceso de certificación de conocimientos en su respectivo cargo.
3. **Programa La Conquista de las Cumbres**, que es para fomentar el desarrollo de carrera del personal de las Áreas de Soporte. A partir del



INFORME FINAL DE GESTIÓN

El Semestre 2024 se están brindando cursos fuera del horario laboral para que las personas vayan avanzando en su proceso de certificación de conocimientos en su respectivo cargo.

4. **Programa Digital Labs**, que es para cerrar brechas de las personas según la medición de Kompe Disc
5. **Programa Plan de Sucesión BP**, que es para las personas que han sido definidas para ser sucesoras de las personas titulares en puestos clave del BP.

Administración de Recursos Financieros

Al 30/09/2024 se tiene un presupuesto de ¢136.008.183 en todas las partidas en el Centro de Costos 430130. Se está en el proceso de pagar la factura de la empresa Korn Ferry por la Encuesta de Cultura Organizacional 2024, realizada desde el I Trimestre 2024 para lo cual se tiene el monto por **¢24.696.000** para realizarlo. El motivo por el que se está gestionando este pago hasta ahora, es por la presentación hasta el mes de setiembre de la factura por parte de la empresa, a pesar de múltiples gestiones para que se ejecutara la facturación del servicio.

Sugerencias

No se cuenta con una tecnología adecuada para brindar cursos para el adecuado aprendizaje y desarrollo del personal. Se intentó en 2 ocasiones contratar un sistema LMS (Learning Management System) a través de contratación pública y en ambos casos resultó infructuoso.

Hoy en día los cursos de la Universidad Corporativa se brindan con la tecnología proporcionada por la suite Microsoft 365, que si bien es cierto es funcional, esto no permite un mejor desarrollo de labores de aprendizaje, sobre todo de carácter móvil, que es el estándar de la industria.

Observaciones

Acuerdos de JDN

Solo se tienen vigentes dos Acuerdos de Junta Directiva Nacional vigentes, uno que solicita de forma semestral un Informe de los Viajes al Exterior por motivos de capacitación que se presenta en los meses de julio y enero de cada año y otro en que se solicita de forma anual un informe sobre los procesos de capacitación de Alta



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración y otro personal del Banco Popular, que se presenta en el mes de febrero de cada año.

Planes de mitigación

No hay planes de mitigación vigentes para la División de Desarrollo Profesional.

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

No hay disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No hay disposiciones giradas por algún órgano de control externo.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

DEPENDENCIA RESPONSABLE DE LA ATENCIÓN	NUMERO DE INFORME	TITULO DEL INFORME	N° RECOMENDACIÓN	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	FECHA VENCIMIENTO REC
DIRCCH	AEE-43-2024	Deficiencias en la gestión documental para inscripciones de capacitaciones abiertas al público	3	Actualizar la normativa correspondiente relacionada con contratación de actividades formativas, con el propósito de alinearla con lo establecido en la Ley General de Contratación Pública No. 9986.	31-dic-24
DDP	AIRI-22-2024	Evaluación de la gestión por competencias del RRHH.	2	Fortalecer la madurez del modelo de gestión por competencias, mediante acciones de seguimiento y evaluación continua, con el objetivo de monitorear el avance y efectividad de las iniciativas, realizando ajustes según sea necesario y fomentando la participación del personal, asegurando que perciban un valor claro por su participación y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	31-mar-25
DDP	AIRI-22-2024	Evaluación de la gestión por competencias del RRHH.	3	Definir e implementar un enfoque sistémico en el abordaje de las competencias esenciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (orientación al cliente, orientación al logro, seguimiento procedimientos e innovación y creatividad) y valorar si las competencias de "precisión, practicidad y persuasión" aportan valor agregado al cumplimiento de la estrategia. Lo anterior, a fin de que el personal que requiere más desarrollo se capacite de manera ordenada y completa en un período de tiempo razonable y alcance los niveles competenciales deseados.	31-mar-25
DDP	AIRI-22-2024	Evaluación de la gestión por competencias del RRHH.	4	Valorar la incorporación de actividades adicionales para el desarrollo de competencias, tales como role-playing, brainstorming y hackathons, con el objetivo de fortalecer la eficiencia, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos.	31-mar-25



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

Al cierre del mes de setiembre 2024, la División de Desarrollo Profesional no tiene activa ninguna 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.