



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Alejandra Vargas Lobo
Dependencia:	División Gestión de Procesos
Periodo de Gestión:	3 enero 2024 – 5 de enero 2025
Destinatarios:	Dirección Capital Humano, Dirección Excelencia Operacional, División Gestión de Procesos
Firma:	
Fecha:	06/01/2025

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente informe resume las principales actividades y resultados de la gestión realizada en la División Gestión de Procesos (anterior División Gestión de Calidad, cambio de nombre realizado a partir de junio de 2024) por la Ing. Alejandra Vargas Lobo, durante el periodo de 3 enero de 2024 a 5 de enero de 2025, en que la suscrita fue nombrada Jefatura de la División.

Además, se menciona los 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 Gestión de Procesos.

Resultados de la gestión

A continuación, se presenta los principales resultados:

Labor Sustantiva Institucional

La labor realizada se enfocó en las siguientes funciones:

- Gobierno del marco de gestión de procesos (incluyendo los correspondientes a IT).
- Mejora continua de Procesos de negocio de acuerdo con la estrategia y cadena de valor, además de los correspondientes a IT.
- 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.
- Asesoría en la actualización del Manual de la organización (hasta el I Semestre de 2024).
- 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 Capacidad (Cargas de Trabajo), mapeo de procesos, desarrollo de flujos.

Cambios en el entorno

Durante el 2024, debido a la implementación de la iniciativa estratégica *Modelo Organizacional*, se modifica el nombre de la dependencia a División Gestión de Procesos, anterior División Gestión de Calidad. Cambio efectivo a partir de junio de 2024, adicionalmente se realizan ajustes en el objetivo y funciones de la dependencia conforme acuerdo JDN-6070-Acd-1469-2023-Art-4, aprobado el 20 de diciembre del 2023, y según lo establecido por la Dirección de Capital humano mediante el DIRCH-261-2024.

Debido a que la División es responsable del gobierno de los procesos, en atención al cambio del Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información, Acuerdo CONASSIF 5-17



INFORME FINAL DE GESTIÓN

(ahora CONASSIF 5-24), publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 5 de agosto de 2024, tras su aprobación por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), se debió establecer las acciones requeridas para la implementación correspondiente.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

La autoevaluación de Control Interno y de Riesgo Operativo aplicadas por la Unidad Técnica Evaluación de la Gestión, se ha mantenido en un Nivel Excelente.

La autoevaluación de Control Interno y de Riesgo Operativo aplicada en 2024, se realizó en noviembre, se está en espera de recibir el resultado de la calificación del periodo en el mes de enero del 2025.

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

- Mejoras en las gestiones del App del SGAC (Aplicación del Sistema de Gestión de Aseguramiento de la Calidad), se simplifican actividades requeridas en materia de gestión de la normativa interna con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del usuario del Banco, así como del personal de la División. Se eliminan actividades relacionadas con las gestiones que se requiere por parte de las dependencias usuarias solicitadas para la actualización de la normativa, impactando en ahorro de tiempo por parte de los usuarios, así como la autogestión.
- Se desarrolla encuestas automáticas para la evaluación de servicio que se brinda en la División por parte del cliente interno, con el objetivo de conocer la opinión de los usuarios internos, así como recibir realimentación en cuanto a oportunidades de mejora para aplicar en las gestiones del SGAC (Sistema de Gestión de Aseguramiento de la Calidad).
- Se implementa la remisión de un resumen anual a cada dependencia con el detalle de la normativa interna del SGAC, con el objetivo de que puedan realizar la planificación de las revisiones y ajustes correspondientes durante el año.
- Se logra en el 2024 realizar el análisis del 90% del Manual de Políticas Institucionales, se elimina el 60% de los capítulos y un 30% se encuentran en proceso de fusión, quedando para el 2025 el 10% de capítulos para ser revisados y eliminados.
- En atención a las modificaciones relacionadas con la implementación de la iniciativa de *Modelo Organizacional*, se brindó soporte en la modificación de normativa, así como el mantenimiento del App del SGAC.
- Se logra un 96% de avance, según lo planificado en cuanto al seguimiento en la atención de las recomendaciones de Auditoría Externa del plan de acción que atiende los hallazgos en



INFORME FINAL DE GESTIÓN

relación con el acuerdo CONASSIF 05-17, según lo solicitado por la SUGEG en el oficio SGF-1857-2023.

- Desarrollo e inicio de ejecución de la Hoja de Ruta para la implementación de la normativa CONASSIF 5-24, aprobado por el Comité Corporativo Ejecutivo. En el IV trimestre de 2024 se inicia con la ejecución de las actividades planificadas y se debe continuar en 2025 con lo programado para realizarse en el I Semestre de 2025.
- En 2024 se recibe, se revisa y se ejecuta en la División Gestión de Procesos el proceso denominado *Supervisar, evaluar y valorar el rendimiento y la conformidad*, por lo que se ha realizado la transición y el seguimiento a indicadores relacionados con el acuerdo CONASSIF 5-17 (actual CONASSIF 5-24) en coordinación con las dependencias responsables.
- Aprobación del Marco de Gobierno, Cadena de Valor, Marco de referencia, y asignación de dueños de procesos establecidos para trabajar en la mejora continua en conjunto con el personal involucrado en las células de calidad y participantes de los procesos.
- En cuanto a los procesos relacionados con el acuerdo CONASSIF 5-17 (actual CONASSIF 5-24), se capacitó en lean a 66 personas y se cuenta con 34 Células de calidad.
- Se conformaron 5 equipos de mejora enfocados en Crédito de Consumo, Hipotecario, Prendario, Tarjetas, MyPE que han identificado, desarrollado e implementado oportunidades de mejora durante el 2024 orientadas en la estandarización y digitalización de procesos (se realiza el acompañamiento y participación activa por parte del personal de la División para análisis e implementación de 39 oportunidades de mejora para la red comercial inicialmente en el periodo de 2024 en coordinación con el personal encargado de la ejecución de las tareas, así como los responsables de los procesos.
- Se propone e implementan mejoras en coordinación con los responsables de los procesos y personal relacionado con la ejecución de actividades en temas de vinculación, peritos, análisis de Crédito Empresarial, Crédito Prendario, Crédito de Consumo, Crédito Hipotecario, Tarjetas.
- Se brinda soporte en la implementación del Modelo de Gestión Comercial (que incluye propuestas de mejora que permiten disminuir tiempos y generar ahorros relacionado con las iniciativas estratégicas) en coordinación con los responsables de los procesos, así como el personal que ejecuta las actividades de cara al cliente, lo anterior con el objetivo de hacer un mejor uso de los recursos, así como la disminución de tiempo de ciclo de los procesos en la atención de nuestros clientes.
- Implementación y seguimiento de la figura de Promotor Digital y del Asesor Online.
- Desarrollo y remisión a encargados del flujo para remesas.
- Revisión del flujo del Producto Pignoración y propuesta de mejora.
- Apoyo en la creación del producto Prestamito Popular, así como la atención de requerimientos solicitados para la compra de Cartera de Coopeservidores.
- Se realiza el 100% de Cierre de brechas nivel de Madurez de los procesos tanto de negocio como de soporte (tales como Crédito, Tarjeas, procesos del marco de gestión de Tecnologías de Información, entre otros), según los compromisos de la División para el periodo de 2024, así como algunos procesos adicionales. En total durante el año se realiza una revisión y mejora de 27 procesos, lo anterior en coordinación con los responsables de estos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Apoyo y atención de planes de acción relacionados con el cumplimiento de CONASSIF 24-22, Reglamento para calificar a las entidades Supervisadas.
- Participación en mejoras para la disminución del tiempo de ciclo en el Onboarding, y con ello se cumple las metas en cuanto a reducción en los tiempos de vinculación de clientes físicos y clientes jurídicos.
- Se brindó apoyo a CRM y NeoBanco en la construcción de flujos de Onboarding Digital.
- Se brindó insumos según los requerimientos establecidos para contribuir con iniciativas estratégicas institucionales como Neobanco (atención de requerimientos solicitados), apoyo y seguimiento en la implementación de la estructura organizacional de la Dirección Banca Social, Fortalecimiento de la Gestión Contractual, implementación del Modelo de Gestión Comercial (diseño y aprobación), así como en la implementación de CRM (módulo de ventas, marketing y servicio al cliente).
- El Plan Anual Operativo, se cierra el 2024 con un cumplimiento del 100% en las metas asignadas del PAO.
- El Plan Táctico 2024 se cumple el 100% en las metas asignadas en el 2024, enfocadas en la reducción de tiempos de ciclo de crédito de consumo (124% de cumplimiento de meta de reducción), crédito prendario (103% de cumplimiento de meta de reducción), tarjetas de crédito (131% de cumplimiento de meta de reducción), así como vinculación de clientes físicos y clientes jurídicos (128% y 121% de cumplimiento de meta de reducción respectivamente).
- Con las mejoras realizadas por la División Gestión de Procesos durante el 2024 se contribuye en un ahorro aproximado de ₡3,163,338,800.
- Se apoyó a la División Analítica y Ciencia de Datos con el recurso administrativo, en pro del manejo eficiente de recursos.

Proyectos más relevantes

Se debe dar continuidad a los siguientes proyectos:

En coordinación con las dependencias del Banco se debe continuar con el levantamiento, medición, mejora de los procesos, para apoyar la ruta estratégica, según el Mapa de Procesos, así mismo se debe fortalecer la cultura de la mejora continua en la Institución con el objetivo de concientizar que la mejora continua es responsabilidad de todos los trabajadores del Banco y no responsabilidad exclusiva de la División Gestión de Procesos.

Es necesario impulsar la implementación de las actividades de los procesos que se definan como prioritarios en la ruta estratégica (Modelo de Negocio, CRM), así mismo abordar de forma prioritaria los procesos definidos en la cadena de valor.

Continuar con el seguimiento y monitoreo de la ejecución del plan de trabajo producto de las recomendaciones de Auditoría Externa relacionadas con observaciones y hallazgos del acuerdo CONASSIF 5-17. Adicionalmente se debe profundizar en los análisis de los procesos con calificación débil, según la última evaluación, para llevarlos a nivel definido.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Se debe continuar con lo establecido en la Hoja de Ruta definida para la implementación del acuerdo CONASSIF 5-24, así como continuar con el cierre de las brechas en los niveles de madurez de los procesos, por lo que se debe revisar la planificación realizada y dar continuidad a lo programado.

Es importante continuar con la automatización de las gestiones que se realizan en el SGAC a nivel normativo documental, así como dar continuidad a la automatización de los indicadores de gestión de los procesos en general.

Administración de Recursos Financieros

El presupuesto asignado a la División Gestión de Procesos en el 2024 fue en total de ¢46.286.250, ejecutando un 99% del mismo.

Importante señalar que, en pro del manejo eficiente de recursos, la gestión del presupuesto se centralizó en la Dirección de Excelencia Operacional, por lo que se reasignaron los rubros a las partidas correspondientes.

Se cumplió con el 100% de las metas PAO asignadas a la División Gestión de Procesos.

Sugerencias

Se debe continuar con las mejoras y mantenimiento de la APP del SGAC, en aspectos tales como las gestiones relacionadas con la eliminación y solicitudes extraordinarias de cambios en la normativa con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario interno y disminuir los trámites requeridos actualmente.

Observaciones

Se debe de fortalecer la estructura funcional de la Dependencia.

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.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

- **Recomendaciones asignadas por la Dirección Excelencia Operacional**



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Recomendación 9 AIRI-16-2024 “Debilidades en procesos operativos ejecutados en CN, limitan ofrecer una experiencia al cliente eficiente”. Con cumplimiento al 31 de diciembre de 2024.

Recomendación 15 AIRI-16-2024 “Debilidades en procesos operativos ejecutados en CN, limitan ofrecer una experiencia al cliente eficiente”. Con cumplimiento al 31 de diciembre de 2024.

Al finalizar el 2024 se solicitó el cierre de las dos recomendaciones 9 y 15 del AIRI-16-2024 con cumplimiento al 31 de diciembre de 2024, remitiendo el planteamiento de la atención realizada, se está en espera de la aceptación por parte de la Auditoría Interna.

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 2025. Esta actividad fue trasladada en setiembre del 2023 a la División Gestión de Procesos.

Al cierre del 2024 se tiene un avance de 96% en la atención de los planes, quedan en plazo los planes que según lo planificado se deben atender durante el 2025.

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

La División Gestión de Procesos no tiene la fiscalización de contratos activos, ya que los que se encontraban en ejecución concluyeron en el año en el año 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 según demanda), finalizó en julio de 2024.
- SICOP 0432022004200028-00 (Contrato de Servicio de Consultoría y Asesoría en la disciplina BPM para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal), finalizó en setiembre de 2024.

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.