



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

**Nombre:** Sandra Castillo Villarreal

**Dependencia:** Dirección Excelencia Operacional

**Periodo de Gestión:** Del 02 de enero del 2024 al 05 de enero del 2025

**Destinatarios:** Dirección General de Transformación e Innovación  
Dirección Corporativa de Capital Humano

**Firma:**

**Fecha:** 05/01/2025

---

## 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 .....	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	3
Acciones sobre el Control Interno .....	4
Principales Logros .....	5
Proyectos más relevantes .....	8
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias .....	8
Observaciones .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo .....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna .....	9
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo. ....	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	10



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Presentación

Este informe tiene como objetivo presentar las principales actividades y resultados de la gestión ejecutada por la Directora de Excelencia Operacional durante el período del 02 de enero del 2024 al 05 de enero del 2025.

Durante el período citado, esta Dirección tuvo a cargo las siguientes dependencias: División Gestión de Procesos, División Analítica y Ciencia de Datos y el Área Arquitectura Empresarial e Innovación.

Expuesto lo anterior, con este informe se pretende de manera ejecutiva, presentar los resultados de la gestión; enfatizando en los principales logros alcanzados.

### Resultados de la gestión

A continuación, se presenta los principales temas desarrollados:

#### Labor Sustantiva Institucional

La Dirección Excelencia Operacional en conjunto con sus dependencias adscritas, concentró sus actividades y estratégica en la coordinación, asesoría, atención y gestión en temas relacionados con:

1. Análisis de oficinas comerciales
2. Mejora continua de procesos de negocios de acuerdo con la estrategia
3. Administración del Sistema de Aseguramiento de la Calidad
4. Gestión del Marco de Gobierno de las IT en cumplimiento de CONASSIF 5-24
5. Incrementar el nivel de madurez y consolidación del proceso de Gestión y Gobierno de Datos
6. Implementar la sistematización, digitalización y automatización de procesos de negocio, principalmente en crédito.
7. Mejoras en el gobierno de Arquitectura Empresarial
8. Levantamiento de la Arquitectura Empresaria de S.A (Valores y Pensiones)

El recurso humano dispuesto en la Dirección Excelencia Operacional para atender los temas, actividades y estrategias desarrolladas se conformó como sigue:

Puesto	Funcionario
Directora	Sandra Castillo Villarreal
Ejecutiva Administrativa	Maureen Dávila Rosales
Asistente Administrativa	Tatiana Rivera Marin

Como soporte a las dos Divisiones, se contó con la participación de Lissette Artavia Vega



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cambios en el entorno**

Los cambios presentados a partir de Junio del 2024, se realizan según el acuerdo de Junta Directiva Nacional JDN-6070-Acd-1469-2023-Art-4, del 20 de diciembre de 2023, relacionado con la aprobación de la “Estructura organizacional 2.0 alineada a la Hoja de Ruta de la Estrategia de Transformación Institucional”, y JDN-6077-Acd-081-2024-Art-5 aprobado el 07 de febrero 2024 y conforme el oficio DIRCH-261-2024 de la Dirección de Capital Humano:

- 1 Cambio de nombre de la Dirección de Gestión a Dirección Excelencia Operacional, adscrita a la Dirección General de Transformación e Innovación, además se modifica sus objetivos y funciones (DIRG-89-2024).
- 2 A la Dirección Excelencia Operacional se le subordina en línea directa las siguientes tres dependencias:
  - 3 División Gestión de Procesos.
  - 4 División Analítica y Ciencias de Datos.
  - 5 Área Arquitectura e Innovación.
- 6 Cambio de nombre de la División Gestión de Calidad a División Gestión de Procesos, así como sus objetivo y funciones. (DIRG-89-2024).
- 7 Creación División Analítica y Ciencia de Datos, así como sus objetivos y funciones. (DIRG-89-2024), anterior Tribu de Datos la cual fue adscrita desde enero del 2024.

### **Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo**

Para el período 2024, aún no se cuenta con el resultado de la Autoevaluación de Control Interno de este período, ni de la Autoevaluación de Riesgo Operativo que emite la dependencia técnica en la materia; la calificación de la Dirección Excelencia Operacional correspondería al promedio obtenido de las calificaciones de las dependencias adscritas.

Las dependencias adscritas, para el período 2024 remitieron la autoevaluación correspondiente, 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, se encuentra a la espera de los resultados.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Acciones sobre el Control Interno

Cada una de las dependencias subordinadas a la Dirección Excelencia Operacional y esta Dirección, realizaron diversas actividades y gestiones para mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno como se detalla a continuación:

- ✓ La Dirección Excelencia Operacional realizó reuniones semanales de control y seguimiento con sus dependencias adscritas.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional centralizó el control para el seguimiento y atención de acuerdos de Junta Directiva Nacional, esto con el fin de cumplir en tiempo y forma lo solicitado por la administración.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional centralizó la administración del Presupuesto asignado a esta Dirección y sus dependencias subordinadas, con el fin de dar seguimiento, control y optimizar los recursos.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional centralizó en esta Dirección el trámite de pago derivado de contratos con proveedores, fiscalizados por las dependencias subordinadas como parte de la administración del Presupuesto asignado a esta Dirección y sus dependencias subordinadas, con el fin de dar seguimiento, control, brindar asesoría, implementar controles y optimizar los recursos.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional realizó control, seguimiento y atención de las recomendaciones de la Auditoría Interna de forma centralizada.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional realiza un control exhaustivo del cumplimiento de las metas PAO.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional cuenta con un buzón de mensajería interna que permite la recepción de documentos y atención de clientes (internos o externos).
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional realizó el inventario de activos y sus conciliaciones respectivas.
- ✓ La Dirección Excelencia Operacional realiza seguimiento y un estricto control para el cumplimiento de los requerimientos de Capital Humano como: CMI, BDP, Vacaciones, declaraciones juradas asociadas al formulario Conozca su Empleado, evaluaciones, entre otras.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Principales Logros

Los principales logros alcanzados por la Dirección Excelencia Operacional a diciembre 2024 son los siguientes:

Optimización de las actividades administrativas y de gestión, así como del proceso de Gestión de las adquisiciones, lo que permitió la optimización de 4 recursos, lo que permitió el reforzamiento del Área de Arquitectura e Innovación.

Optimización del presupuesto producto de administración de contratos por 100 millones  
Impulso de proyectos de mejoras, lo que permitió impactar en ahorros de eficiencias por 4 mil millones

Centralización en la Dirección de las actividades de gestión de presupuesto, CMI, Plan Táctico, apoyo administrativo en el pago de factura, control centralizado de oficios para DGP, DACD y AAEL, acuerdos de JDN – Comités y auditoría, permitiendo mayor control, así como el cumplimiento de 47 acuerdos de JDN-Comités, 6 recomendaciones de auditoría, pagos de facturas.

Adicionalmente, en conjunto con las dependencias adscritas se logró lo siguiente:

#### ➤ Principales Gestiones realizadas en la División Gestión de Procesos a diciembre 2024:

Diseño y aprobación del Modelo de Gestión Comercial (propuestas de mejoras que permiten disminuir tiempos y generar ahorros)

Aprobación del Marco de Gobierno, Asignación de dueños, Cadena de Valor y marco de referencia

Optimización del recurso administrativo, se logró apoyar a la División Analítica y Ciencia de Datos Mejoras en el APP del sistema de gestión, permitiendo la eliminación de oficios de solicitudes de publicaciones, lo que representó mejoras tanto a lo interno como a nivel del Banco

Propuestas de mejoras en Vinculación, Peritos, Análisis Empresarial, Crédito Prendario, Crédito de Consumo, Crédito Hipotecario, Crédito Mype, Tarjetas.

Apoyo a la implementación del CRM (módulo de ventas, marketing y servicio al cliente)

Mapeo del Proceso de Gestión Comercial y Ventas

Atención de requerimientos solicitados por Neobanco

Apoyo y seguimiento Implementación de la estructura organizacional de Banca Social

Revisión y propuesta de mejora Producto de Pignoración

Apoyo en la creación del producto Prestamito Popular

Apoyo a CRM y NeoBanco en la construcción de flujos de Onboarding Digital

Análisis y remisión de 39 oportunidades de mejora para Negocios

Aumento en el nivel de madurez proceso de Gestión de Crédito

Desarrollo de flujo para remesas

Implementación y seguimiento de la figura de Promotor Digital y del Asesor On Line

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Disminución de tiempo a diciembre 2024:

Producto	Meta (Días Naturales)			Cumplimiento (Días)		
	Base Media Anual 2023	Meta Media Anual 2024	Disminución esperada 2024	Resultado Diciembre 2023	Diferencia respecto a la meta	% Cumplimiento Meta Reducción
Crédito de Consumo	8	5	3	4,29	0,71	124%
Tarjetas de Crédito	13	6	7	3,84	2,16	131%
Vinculación cliente físico	128	64	64	46	18	128%
Vinculación cliente jurídico	308	154	154	121	33	121%

### ➤ Principales Gestiones realizadas en la División Analítica y Ciencias de Datos a Diciembre 2024:

Se gestionó la aprobación de la estructura de la dependencia. Se avanzó en la madurez del proceso de Analítica y gobernanza de los datos.

Se brindaron herramientas y modelos de datos para que las dependencias generen nuevos negocios o realicen sus análisis de datos, en el caso de la Subgerencia General de Negocios se entregaron 32 módulos con diferentes modelos de información.

Se implementó los módulos de CRM: Marketing, Vista 360, Servicio al Cliente y el expediente digital de todos los tipos de créditos.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### ➤ Principales Gestiones realizadas en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación a diciembre 2024:

Integración del proyecto ITSM con el proyecto de solución de continuidad del negocio, que representó un ahorro de **\$1,5 Millones**.

Se definió un catálogo de **196 aplicaciones** y se acordaron los dueños de negocio y dueños de TI de cada aplicación.

Se publicaron **23 principios** de AE aprobados por JDN, y se inició el proceso de implementación a través de 20 procesos cuyo ejercicio finalizará en el primer trimestre 2025.

Se creó la **Estrategia de Gobernanza de Nube**, con la cual se espera generar ahorros importantes para la organización al implementar un control de las inversiones en nube, que actualmente están proyectadas en **\$4 Millones**.

Construcción en conjunto con AIT, de los **mapas de servicios** tecnológicos seleccionados en el grupo 1 (App Banca Móvil, His de integración, Autoriza 7, Sinpe, T24) lo que permite **reducir el tiempo** en encontrar la falla ante caídas de dichos sistemas.

Se generó un **informe de duplicidades** en aplicaciones que cumplen una misma funcionalidad, lo que podría implicar un ahorro de **\$906 mil anuales**, en el momento en que se materialicen las recomendaciones.

Se atendieron los compromisos con la SGN del **Plan de Entregas al Negocio** que implicó el levantamiento de las **capacidades de la Banca** Comercial Desarrollo Empresarial y actualmente en construcción el de la Banca Comercial de Personas, donde se establecen recomendaciones **para mejorar su eficiencia**.

Se realiza el establecimiento de la **AE de Popular Valores y Popular Pensiones**, a través del contrato consumo por demanda con la empresa Mega Internacional; en caso de Popular SAFI y Popular Seguros se tiene planificado su levantamiento en II Semestre 2025, con estas acciones se planea lograr **economías de escala, mejor eficiencia operativa, disminución costos** en inversiones TI, y a su vez el cumplimiento de la normativa CONASSIF 5-24 y el proceso APO 03 de Cobit 2019.

Se presentan **3 innovaciones transformacionales** ante el CCE: 1- BIPO (Asistente de IA), 2 - Super App, 3- Tarjeta de depósitos, las cuales contemplan una proyección de ingresos por **\$9,2 Millones** en los siguientes 4 años. Se están gestionando **otro grupo de innovaciones transformacionales**.

Se realizan **3 cursos** de *Innovation Lab*, para cerrar las brechas de innovación de personal del Banco, con **226 participantes** que generaron **147 propuestas de mejora** (innovaciones incrementales), las cuales son trasladadas a DGP para su implementación.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Proyectos más relevantes

Como parte de los proyectos que se deben de concluir son:

1. Implementación del CRM en todas las oficinas comerciales, así como su optimización.
2. Se debe avanzar en la madurez de la Analítica y Gobernanza de los datos.
3. Implementación del modelo de Gestión Comercial en todas las oficinas comerciales
4. Mejora Continua de los procesos de Negocios y Cadena de Valor
5. Implementación y cierre de brechas de los procesos relacionados con el marco de gobierno de las IT en cumplimiento de la 5-24.
6. Impulsar la implementación de las 3 ideas de innovación presentadas, así como concluir las que quedaron en proceso.
7. Implementar el plan de Arquitectura Empresarial definido para el 2025 con el fin de avanzar en la madurez del proceso y así materializar los ahorros esperados.

### Administración de Recursos Financieros

Para el período 2024 a la Dirección Excelencia Operacional, se le aprobó ₡643 177 517,25, en su mayor parte para la implementación del CRM, producto de ajustes y del grado de implementación del mismo, en el mes de octubre se devolvieron ₡258 660 443,81.

Se tramitaron todas las facturas, tiempo extraordinario, pago de viáticos que fueron tramitados por las dependencias adscritas.

Se cumplió con el 100% de las metas PAO.

### Sugerencias

No se tiene sugerencias

### Observaciones

Queda pendiente revisar y dar mejores condiciones al Área de Arquitectura Empresarial e Innovación y a la División de Gestión de Procesos, en cuánto a la División de analítica y Ciencias de Datos se debe de concluir los nombramientos del personal.

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

Durante mi periodo como Directora de Excelencia Operacional no se dieron disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Durante mi periodo como Directora no se dieron disposiciones o recomendaciones por parte de algún otro órgano de control externo.

### Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Seguidamente se detalla el estado actual del cumplimiento de las recomendaciones giradas por la Auditoría Interna a la Dirección Excelencia Operacional:

➤ Recomendaciones cumplidas:

Las recomendaciones de la Auditoría que fueron atendidas en tiempo y forma por parte de la Dirección Excelencia Operacional son las siguientes:

Oficio	# Recomendación	Plazo para la atención	Nivel Riesgo	Gestión	Estado en el SIAR
AE-0517-2023	4	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR
AE-0517-2023	5	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR
AE-0517-2023	6	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR
AE-0517-2023	7	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR
AE-0517-2023	8	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR
AE-0517-2023	9	31/07/2024	Alto	Atendido con oficio DIREO-141-2024	Cerrado en el SIAR

### Recomendaciones pendientes y aún no ha vencido su plazo:

Seguidamente se detallan las recomendaciones de la Auditoría que se están pendiente de aprobación por parte de la Auditoría.

Oficio	# Recomendación	Plazo para la atención	Nivel Riesgo	Gestión	Estado en el SIAR
AIRI-16-2024	9	31/12/2024	Alto	Se gestionó la atención en plazo	Pendiente de aprobación
AIRI-16-2024	15	31/12/2024	Alto	Se gestionó la atención en plazo	Pendiente de aprobación



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

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

Durante el período de enero a diciembre del 2024 a la Dirección Excelencia Operacional no le asignaron expedientes ni contratos para la fiscalización contractual. Por parte de la División de Gestión de Procesos se gestionó el cierre de dos contratos.

### **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.