



# INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Luis Antonio Alvarado Salas
Dependencia:	División de Analítica y Ciencia de Datos
Periodo de Gestión:	2024
Destinatarios:	MBA. Freddy Leiva Claderón, Dirección General de Transformación e Innovación MBA. Viviana Hernandez García, Dirección de Transformación e Innovación Licda. Silvia Goyes Rojas, Dirección de Capital Humano
Firma:	
Fecha:	03/02/2025

## INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede 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 .....	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	5
Acciones sobre el Control Interno .....	5
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes .....	6
Administración de Recursos Financieros .....	6
Sugerencias .....	6
Observaciones .....	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo .....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna .....	7
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo. ....	8
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	8



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Presentación

Este informe tiene como objetivo presentar los logros, avances y desafíos enfrentados por la División de Analítica y Ciencia de Datos del Banco Popular durante el año 2024. Se detallan las iniciativas implementadas para optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa mediante la automatización, y la consolidación de proyectos clave.

Además, se revisan los avances en la estructura organizacional, los esfuerzos en el Gobierno de Datos y el estado de implementación del CRM Microsoft Dynamics. En particular, se destacan las acciones tomadas para dar respuesta a las necesidades del Banco en términos de análisis de datos, gestión de la información y servicio al cliente.

### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

##### Resultados de la Gestión

##### 1. Analítica y Ciencia de Datos

Durante el 2024, la DACD alcanzó varios logros importantes en términos de atención de solicitudes, automatización de procesos y desarrollo de modelos predictivos. Entre los logros puntuales destacan:

- Atención de Solicitudes de Requerimiento: Se atendieron un total de 182 solicitudes, con un 85% de estas concluidas satisfactoriamente. Esto incluyó desde tareas complejas relacionadas con la generación de reportes hasta la implementación de nuevos modelos de análisis.
- Automatización de Procesos y Desarrollos: Se completó la automatización de varios modelos clave, tales como:
  - Modelo de Cosechas de Crédito (2024): Implementado para mejorar la segmentación de clientes y la rentabilidad del portafolio de crédito.
  - Modelo de Rentabilidad (2024): Desarrollado para proporcionar un análisis detallado de la rentabilidad de productos y segmentos.
  - Modelo 6R (2024): Integrado para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y optimización de la distribución de recursos.
  - Modelo de Adquirencia Bancaria (2024 y 2025): Implementación con nueva empresa externa para optimizar la gestión de tarjetas de crédito y débito.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Entrega de Proyectos a la Subgerencia General de Negocios: Se completaron 36 proyectos clave, que incluyeron la creación de dashboards, automatización de información y desarrollo de modelos analíticos para la toma de decisiones.

Logros adicionales:

- Mejoras en el rendimiento del servicio brindado desde el servidor SISBI: Este cambio permitió mejorar la entrega de reportes a tiempo, optimizando procesos operativos diarios.
- Automatización de Información: La integración de datos de clientes, pagos y canales de pago resultó en una mejora significativa en la eficiencia y transparencia de los procesos.
- Mejora en los Tiempos de Entrega de Reportes: Se lograron mejoras en la entrega de reportes normativos y de gestión, recibiendo un reconocimiento por la puntualidad y calidad de la información.

### 2. Gobierno de Datos

El Gobierno de Datos se consolidó como uno de los pilares fundamentales para la mejora continua de los procesos operativos en la DACD. A continuación, se detallan los avances y logros más relevantes:

- Implementación del Plan de Gobierno de Datos (PGD): A pesar de no contar con una estructura formal completamente definida en 2024, el PGD se implementó bajo un enfoque de gobernanza robusto que permitió automatizar procesos de gestión de datos y asegurar que la información estuviera alineada con las necesidades estratégicas del Banco.
- Auditoría de Gobierno de Datos (Junio 2024): El informe de auditoría interna resaltó los avances significativos en la gestión de datos, aunque también identificó áreas para mejorar, como la dependencia de procesos macros.
- Creación de la Estructura de la DACD: A lo largo del año se avanzó en la creación de la estructura organizacional de la DACD, siendo crucial la asignación de roles clave como el Gestor de Gobierno de Datos.
- Nombramiento del Gestor de Gobierno de Datos: Este puesto será esencial para la coordinación de todos los proyectos dentro del PGD. La estructura formal comenzará a consolidarse en 2025, permitiendo optimizar la gestión de datos y asegurar que se asignen responsabilidades de manera clara y eficiente.
- Reasignación de Responsabilidades: La creación de nuevas plazas permitirá una distribución más equitativa de las tareas y responsabilidades, mejorando la comunicación interna y optimizando el uso de los recursos humanos de la división.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Dashboard de Seguimiento del Cronograma del PGD: Se implementó un dashboard para el seguimiento puntual del cronograma del PGD, lo que permitió garantizar la transparencia y visibilidad de los avances en tiempo real.

### 3. Informe sobre el Estado de Implementación del CRM Microsoft Dynamics

El CRM Microsoft Dynamics ha sido clave para la mejora en la gestión de clientes y la automatización de procesos comerciales y de servicio al cliente. En 2024, los principales avances fueron:

- Módulo de Ventas: Se implementó la vista 360 del cliente, permitiendo un análisis más detallado de la información y una mejor segmentación para la oferta de productos.
- Además, se integraron los procesos de gestión de crédito, con avances en la automatización de preanálisis para créditos de consumo.
- Módulo de Servicio al Cliente: La implementación de los submódulos como el de Cajeros alcanzó un 100% de producción, lo cual mejorará la gestión de casos y la atención a clientes.
- Módulo de Marketing: El paquete de solución configurado permitió gestionar recorridos personalizados y campañas de marketing, alineados con las necesidades del negocio, se entregó su primera fase en febrero 2024, la segunda en julio 2024. Aún faltan elementos adicionales del módulo para su máximo aprovechamiento.
- Avances y Capacitación: La capacitación del personal clave se completó satisfactoriamente, lo que permitió llevar a cabo pruebas piloto exitosas en diversas áreas del Banco.
- Desafíos: Se enfrentaron dificultades en la integración en tiempo real entre el CRM y otros sistemas bancarios, lo que retrasó algunos procesos clave.
- Próximos Pasos: Continuar con el plan piloto y avanzar en la implementación progresiva del CRM en todas las unidades del Banco.
- Es necesario revisar la propuesta de captación y onboarding con la Dirección General de Transformación e Innovación.
- El contrato del CRM vence en noviembre de 2026, por lo que es recomendable iniciar este mes el proceso de contratación para dar continuidad a su implementación, estabilización y evolución.

### Cambios en el entorno

A lo largo del año, se implementaron cambios significativos en el entorno organizacional y



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

tecnológico, incluyendo:

- La migración a nuevas metodologías de trabajo mediante el uso de herramientas para DevOps para la creación de solicitudes y desarrollos en TI es parte de los retos por evolucionar y que se encuentran en proceso.
- La integración con una nueva empresa externa para la Adquirencia Bancaria, lo cual implicó la reestructuración de algunos procesos técnicos y por ende para la generación de reporteria es parte de los retos del equipo.
- Se avanzó en la creación de la estructura formal de la DACD, que se consolidará en 2025 con la asignación de nuevas plazas.

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

La autoevaluación realizada sobre el sistema de control interno y el Sistema de Información Gerencial (CLICK) resultó en una calificación de "Excelente" en el control interno y un 85,47% en el sistema gerencial, lo que refleja el nivel de madurez alcanzado en la implementación de los sistemas de control y seguimiento.

### Acciones sobre el Control Interno

Las siguientes acciones se llevaron a cabo para mejorar y fortalecer el control interno:

- Automatización de procesos: La automatización de la información de clientes, pagos, canales de pago y transacciones ha permitido mejorar la eficiencia operativa.
- Mejoras en tiempos de entrega: Se optimizó la entrega de reportes normativos y se garantizó la puntualidad en los plazos establecidos.

### Principales Logros

Algunos de los principales logros alcanzados durante el 2024 incluyen:

- Automatización de reportes de ingresos por servicios: Implementación de un dashboard que permite visualizar las metas de ingresos por servicios con un nivel de detalle por agencia y ejecutivo.
- Modelo de rentabilidad: Desarrollo de un modelo que permite evaluar la rentabilidad por segmento y producto, clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Mejora en el rendimiento del servicio: Optimización en el servicio brindado desde el



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

servidor SISBI, lo que permitió la entrega oportuna de 40 reportes diarios.

### Proyectos más relevantes

Algunos de los proyectos más relevantes incluyen:

- Implementación del CRM Microsoft Dynamics: Avances en la integración del módulo de ventas, la gestión de créditos y la implementación del módulo de servicio al cliente.
- Gobierno de Datos: Implementación del Plan de Gobierno de Datos (PGD), que permitió avanzar en la automatización y optimización de procesos de gestión de datos.

### Administración de Recursos Financieros

La administración de los recursos asignados para los proyectos fue eficiente, logrando un uso óptimo de los recursos en los desarrollos de automatización, análisis de datos y mejora de los sistemas operativos.

### Sugerencias

Para continuar con el avance y la mejora en la DACD, se sugieren las siguientes acciones:

- Capacitación continua del personal para mantenerse al día con las nuevas tecnologías y metodologías.
- Fortalecer la comunicación interdepartamental para garantizar la alineación de todos los proyectos con los objetivos estratégicos del Banco.

### Observaciones

Conclusión y Próximos Pasos

Formalización de la Estructura de la DACD:

El próximo paso clave para el 2025 será la conclusión de la formalización de la estructura de la DACD, lo cual se encuentra en la etapa de nombramiento de roles fundamentales como el Gestor de Gobierno de Datos, cuya responsabilidad será coordinar todos los proyectos dentro del Plan de Gobierno de Datos y asegurar la correcta implementación de los procesos analíticos, así como los puestos de Científicos de Datos, Analistas de Datos y Gestores Funcionales.

Esta estructura mejorada permitirá una asignación de responsabilidades más eficiente, creando



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

equipos más especializados y secuenciales para manejar tareas específicas dentro de la DACD.

Beneficios de la Nueva Estructura:

**Claridad en las Responsabilidades:** La formalización de los roles y la creación de nuevas plazas proporcionará claridad en las responsabilidades y mejorará la eficiencia operativa.

**Optimización de Recursos:** Asignar roles específicos a cada área permitirá una gestión más eficiente de los recursos humanos y tecnológicos de la DACD, garantizando que los proyectos se entreguen en tiempo y forma.

**Mejora en la Coordinación:** Con la reasignación de responsabilidades y la incorporación de nuevas plazas, la comunicación interna mejorará, facilitando la colaboración entre los diferentes equipos y aumentando la productividad.

**Impacto Estratégico:** La nueva estructura permitirá un mejor alineamiento de los proyectos con las necesidades estratégicas del Banco, optimizando la toma de decisiones y promoviendo la innovación.

El año 2024 ha sido fundamental para establecer las bases de un cambio estructural importante en la DACD. En 2025, la implementación completa de la estructura formal será clave para seguir avanzando hacia la mejora continua y el fortalecimiento de la gobernanza de datos en el Banco Popular.

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

El cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República ha sido satisfactorio. La auditoría interna realizada en junio de 2024 destacó la eficiencia y efectividad de los procesos implementados, aunque también identificó áreas de mejora en la dependencia de procesos macros.

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

No se recibieron disposiciones adicionales por parte de órganos de control externo durante el 2024.

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

Las recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna fueron cumplidas satisfactoriamente, especialmente en relación con gestión de reportes, información de los procesos y la mejora en los tiempos de entrega de reportes.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

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

El contrato a cargo de la DACD ha sido gestionado y supervisado adecuadamente. Se verificó que todos los plazos y condiciones se cumplieron, sin incidencias en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. No ha habido multas y el contrato existente que inició en noviembre 2022 vence en noviembre 2026 con un avance acorde a lo proyectado.

### **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.