



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Karen Mora Herrera
Dependencia:	Área Administración de Relaciones
Periodo de Gestión:	Setiembre 2020- Octubre 2025
Destinatarios:	Dirección Capital Humano Dirección Tecnología de Información División Servicios y Fábrica División Gestión de Servicios Área Administración de Relaciones
Firma:	
Fecha:	05/01/2026

---

## 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 .....	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	5
Acciones sobre el Control Interno.....	5
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes .....	7
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias.....	8
Observaciones .....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	9
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

El presente documento tiene como objetivo presentar el Informe de Fin de Gestión correspondiente al ejercicio de funciones como Jefatura del Área de Administración de Relaciones, para el período comprendido entre setiembre de 2020 y octubre de 2025<sup>1</sup>.

Se emite el presente informe según lo establecido en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE (Directrices que deben de observar los colaboradores (as) obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno), así como dar cumplimiento al procedimiento interno: “Informes Finales de Gestión” y lo referente a este tema expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975.

### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

##### Objetivo General:

La función del Área Administración de Relaciones se fundamenta en liderar la gestión de servicios de tecnología de información del Banco Popular mediante la gestión de las relaciones, la definición de requisitos de TI y la gestión de los niveles de servicio, enfocados en el cliente, con innovación y evolución constante para garantizar así la alineación estratégica y la satisfacción de las necesidades del negocio.

##### Objetivos específicos:

- Identificar y gestionar proactivamente las relaciones con las dependencias interesadas de los servicios de TI para fomentar la confianza, transparencia y colaboración entre las partes permitiendo una comunicación efectiva para promover una atención ágil de las necesidades de TI dentro del Banco.
- Garantizar que los requerimientos funcionales satisfagan las necesidades del negocio, evaluando los riesgos asociados con los requisitos propuestos, alineando los esfuerzos tecnológicos con los objetivos estratégicos y prioridades del Banco.
- Coordinar la definición y actualización de los acuerdos de niveles de servicio y operacionales, manteniendo un catálogo de servicios de TI actualizado, supervisando el desempeño de los mismos acordados para contribuir con la mejora continua.

---

<sup>1</sup> La atención operativa del área, la continuidad de los planes de trabajo y el cumplimiento de compromisos institucionales se extendieron hasta el mes de diciembre de 2025, dado que no se contaba con una jefatura designada en el puesto de Jefe Área Administración de Relaciones.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Organigrama:



### Funciones del Área:

- Realizar un análisis de las diferentes áreas y unidades dentro del Banco Popular para identificar las dependencias interesadas en los servicios de TI.
- Entender las necesidades específicas de cada dependencia mediante reuniones, encuestas y entrevistas.
- Analizar los requisitos y expectativas de cada dependencia en relación con los servicios de TI para determinar áreas de mejora y oportunidades de colaboración.
- Diseñar los modelos de relación claros y efectivos que establezcan roles y responsabilidades entre la Dirección de Tecnología de Información y las dependencias interesadas.
- Desarrollar estrategias de comunicación que aseguren una comunicación fluida y transparente entre todas las partes involucradas.
- Implementar herramientas y canales de comunicación adecuados con los clientes de TI para facilitar la interacción y el intercambio de información.
- Organizar sesiones de información y capacitación para las dependencias interesadas sobre los servicios de TI disponibles y su valor agregado.
- Actuar como punto de contacto principal para consultas y solicitudes de información relacionadas con los servicios de TI.
- Gestionar el ciclo de vida de la prestación de los servicios de TI.
- Analizar en profundidad los requerimientos de negocio de cada área del Banco Popular para comprender sus necesidades y objetivos.
- Evaluar los requisitos asociados con cada requerimiento de negocio para garantizar su viabilidad y alineación con la estrategia tecnológica.
- Colaborar con las áreas de negocio y tecnología para identificar soluciones tecnológicas adecuadas que satisfagan los requerimientos identificados.
- Acompañar la implementación de soluciones tecnológicas para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos del Banco Popular.
- Asegurar que la información en el catálogo de servicios esté completa, precisa y fácilmente accesible para las dependencias interesadas.
- Realizar revisiones periódicas del catálogo de servicios para identificar oportunidades de mejora, actualización y optimización.
- Establecer acuerdos de niveles de servicio (SLAs) y operacionales (OLAs) claros y medibles en colaboración con las dependencias interesadas.
- Negociar y acordar los términos y condiciones de los SLAs y OLAs con las dependencias



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- interesadas, asegurando un entendimiento mutuo y compromiso.
- Monitorear de manera continua el desempeño de los niveles de servicio acordados utilizando métricas y KPIs relevantes.
- Generar informes periódicos que resuman el desempeño de los niveles de servicio y proporcionen insumos para la mejora continua.
- Presentar los informes de desempeño a las partes interesadas relevantes y colaborar en la identificación de acciones correctivas y de mejora.
- Analizar tendencias y demandas de los servicios de TI y proponer mejoras que impacten positivamente la organización.

### **Cambios en el entorno**

Durante el período de gestión, el Banco ha experimentado cambios relevantes en su estrategia institucional, los cuales han tenido un impacto directo y sostenido en la Dirección de Tecnología de Información y, de manera particular, en el Área de Administración de Relaciones.

Estos cambios estratégicos se han traducido en un incremento significativo del volumen, complejidad y criticidad de los servicios demandados a TI, destacándose principalmente:

- Un aumento sostenido de requerimientos normativos, derivados de nuevas disposiciones regulatorias, ajustes a marcos de cumplimiento y mayores exigencias de trazabilidad, seguridad y control.
- Un crecimiento de iniciativas estratégicas, orientadas a la transformación digital, modernización de plataformas, mejora de la experiencia del cliente y fortalecimiento de capacidades operativas.
- Un mayor número de mejoras tecnológicas, impulsados tanto por necesidades del negocio como por obsolescencia tecnológica.

Este contexto ha implicado que el Área de Administración de Relaciones de TI deba evolucionar su rol tradicional hacia una gestión más estratégica, priorizada y articuladora, orientada a:

- Alinear las demandas del negocio con la capacidad real de ejecución de TI.
- Facilitar la toma de decisiones informadas sobre priorización, secuenciación y asignación de recursos.
- Gestionar expectativas del negocio en un entorno de restricciones técnicas y presupuestarias.
- Incrementar la visibilidad y transparencia sobre el estado, riesgos, dependencias y avances de los requerimientos y proyectos.

En este escenario, el Área de Administración de Relaciones ha desempeñado un rol clave como punto de equilibrio entre la demanda del negocio y la ejecución tecnológica, contribuyendo a que las decisiones se adopten bajo criterios de impacto, riesgo y valor institucional, en un entorno cambiante y de alta exigencia.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

#### Acciones sobre el Control Interno y Riesgo Operativo

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. Los resultados del Área Administración de Relaciones para la Autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo fueron:

Año	Evaluación	Calificación	Nivel
2020	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente
2021	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente
2022	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente
2023	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente
2024	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente
2025	Control Interno	0%	Excelente
	Riesgo Operativo	0%	Excelente

### Principales Logros

Logros relevantes de la gestión del Área de Relaciones con el Negocio (2020–2025):

Durante el período 2020–2025, el Área Administración de Relaciones evolucionó de manera sostenida para responder a un entorno institucional cada vez más exigente, caracterizado por mayor presión regulatoria, incremento de iniciativas estratégicas y una demanda creciente de soluciones tecnológicas, tanto del Banco como de sus Sociedades Anónimas. A continuación, se detallan los logros más relevantes:

- Se fortaleció de forma progresiva la gestión integral de la demanda, estableciendo mecanismos formales para:
  - La identificación, análisis y priorización de requerimientos normativos, estratégicos y de mejora.
  - La realización de sesiones periódicas de priorización con el negocio, permitiendo al negocio tomar decisiones informadas bajo criterios de impacto, riesgo y capacidad instalada.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- La actualización continua de los backlogs de negocio, asegurando alineación con el PETI y los objetivos estratégicos del Banco.
- Se logró una actualización sustantiva de los procesos APO08, BAI02 y APO09, incorporando:
  - Observaciones de auditoría interna y externa.
  - Buenas prácticas de COBIT/ITIL.
  - Aprendizajes derivados de la operación y de las asesorías brindadas al negocio.
- Otro logro relevante fue el fortalecimiento de la gestión de información y métricas, mediante:
  - La implementación de MONDAY como herramienta central para el seguimiento de requerimientos.
  - La mejora en la calidad de los datos provenientes del Service Manager.
  - El desarrollo de dashboards de SLAs y OLAs, facilitando la visualización en tiempo real del desempeño de los servicios.
  - La generación sistemática de informes mensuales para Gerencia General y partes interesadas.
- Consolidación del Catálogo de Servicios y gestión con Sociedades Anónimas. Durante el período se avanzó significativamente en:
  - La normalización y rediseño del Catálogo de Servicios de TI.
  - La formalización de OLAs internos y SLAs con Sociedades Anónimas, con claridad en alcance, responsabilidades y niveles de servicio.
  - La validación mensual de consumos y la aprobación de facturación de servicios, fortaleciendo la transparencia financiera y la sostenibilidad del modelo.
  - Adicionalmente, se brindó asesoría estratégica a las Sociedades Anónimas en la definición de nuevos servicios y en la incorporación de servicios críticos como monitoreo de seguridad SOC.
- Enfoque en valor y experiencia del negocio. Se impulsó un enfoque centrado en la experiencia del negocio, mediante:
  - Nuevas encuestas de satisfacción para asesorías y requerimientos.
  - Acompañamiento continuo a dueños de producto y los principales proyectos estratégicos.
  - Campañas de comunicación para facilitar el uso del catálogo y la gestión de solicitudes.
  - Se certificó y capacitó al 100% de los ejecutivos para lograr mejorar las asesorías al negocio y se realizó transferencia de conocimiento mediante una sesión con principales clientes.
- Se gestionaron más de 800 requerimientos (2025→186, 2024→253, 2023→192, 2022→169), en los cuales se participó en: asesorías al negocio en el planteamiento de los requerimientos, seguimiento de los requerimientos en fábrica, apoyo en la gestión de pruebas y cierre de los casos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Se implementaron más de 176 requerimientos mediante la estrategia de explotación de T24, logrando:
  - Mejoras a nivel de los procesos de crédito, captación, tarjetas y cumplimiento.
  - La continuidad de la estrategia en 2023-2025, con un enfoque más selectivo y alineado a prioridades estratégicas.
  - La entrega de soluciones basadas en parametrización del T24, que redujeron dependencia de desarrollos externos y optimizaron costos.

### Proyectos más relevantes

Durante el período de gestión, el Área de Relaciones con el Negocio facilitó la atención de proyectos de alto impacto institucional, normativo y financiero. A continuación, se detallan los proyectos más relevantes:

- Se atendieron múltiples iniciativas normativas, las cuales contribuyeron directamente a la mitigación de riesgos regulatorios y operativos, entre ellas:
  - Implementación de IVA transfronterizo y facturación electrónica.
  - Automatización de reportes tributarios y de riesgo.
  - VISA DIRECT
  - Entrega de soluciones asociadas al Plan SUGEF 2024, cumpliendo plazos y requerimientos regulatorios.
- Iniciativas estratégicas del PETI. El área acompañó activamente la ejecución de iniciativas estratégicas institucionales, incluyendo:
  - Productos Mínimos Viables (PMV) de iniciativas como CRM, BRETE, Billetera Digital, Transformación de la Red Comercial, Centro de Servicios Compartidos y Solución Integral de Crédito.
  - Entrega de 25 requerimientos estratégicos en 2024, alineados al PETI.
- Generación de ingresos por servicios. Se gestionaron e impulsaron soluciones tecnológicas orientadas a la generación de ingresos recurrentes, tales como:
  - Nuevos esquemas de cobro de comisiones.
  - Productos como tarjeta de débito virtual.
  - Habilitación de nuevas funcionalidades en ATM y canales digitales.
  - Estas iniciativas permitieron que TI se posicionara como habilitador directo de ingresos, más allá de su rol tradicional de soporte.
- Proyecto crítico: Migración Coopeservidores. Uno de los hitos más relevantes del período fue la migración de la cartera de Coopeservidores, proyecto de alta complejidad y riesgo, que



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

implicó:

- Migraciones masivas de clientes, créditos, tarjetas y pasivos.
- Creación y fondeo de cientos de miles de cuentas.
- Coordinación intensiva entre múltiples áreas de TI y negocio.
- La ejecución exitosa de este proyecto aseguró la continuidad del negocio, la estabilidad operativa y la confianza institucional.

### **Administración de Recursos Financieros**

Durante el período de gestión, el Área de Administración de Relaciones no tuvo asignada la administración directa de presupuesto ni la gestión de contratos, por lo que no ejecutó ni administró recursos financieros propios.

No obstante, el área desempeñó un rol relevante en la gestión indirecta y de apoyo, mediante la coordinación con las áreas responsables, la validación de consumos de servicios, el seguimiento a la facturación entre el Banco y sus Sociedades Anónimas, así como la provisión de información oportuna para la correcta imputación y control de los costos asociados a los servicios de TI.

### **Sugerencias**

Con base en la experiencia acumulada durante el período de gestión y considerando la evolución del entorno institucional, regulatorio y tecnológico, se formulan las siguientes sugerencias orientadas a fortalecer la operación y sostenibilidad del modelo de gestión:

- Fortalecer de manera permanente los espacios formales de priorización con el negocio, asegurando que las decisiones sobre atención de requerimientos continúen basándose en criterios claros de impacto estratégico, riesgo, cumplimiento normativo y capacidad operativa de TI.
- Continuar con la madurez del Catálogo de Servicios de TI, promoviendo su uso como instrumento central para la definición de alcances, expectativas, costos y niveles de servicio, tanto para las áreas internas como para las Sociedades Anónimas.
- Reforzar la gestión de niveles de servicio basada en datos. Dar continuidad al uso de indicadores, dashboards y análisis de tendencias para la gestión de SLAs y OLAs, incorporando revisiones periódicas que permitan anticipar riesgos, identificar brechas y proponer mejoras preventivas en la operación.
- Impulsar la estandarización y calidad de los requerimientos. Fortalecer los mecanismos de asesoría temprana al negocio para asegurar que los requerimientos ingresen con un nivel adecuado de definición, reduciendo reprocesos, tiempos de atención y desviaciones en la ejecución.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Mantener y fortalecer la comunicación con las partes interesadas. Continuar promoviendo una comunicación clara, oportuna y bidireccional entre TI y el negocio, utilizando canales formales que faciliten la transparencia sobre avances, dependencias y decisiones relevantes.
- Desarrollar capacidades de innovación: Explorar el uso de herramientas analíticas avanzadas e inteligencia artificial para la gestión de las relaciones, priorización de requerimientos y análisis de comportamiento de la demanda.
- Asegurar la sostenibilidad del modelo de atención. Evaluar periódicamente la capacidad instalada, la asignación de recursos, prioridades y la carga de trabajo de los equipos, con el fin de garantizar la continuidad del servicio, la atención oportuna de iniciativas estratégica, de las asesorías al negocio y el bienestar del personal.

### **Observaciones**

Durante el período de gestión se evidenció un incremento sostenido en la complejidad y volumen de los requerimientos en general, en paralelo a la creciente demanda de proyectos, lo cual exige una adecuada priorización en el área y revisión del enfoque de gestión de los ejecutivos de enlace. En este contexto, se considera oportuno analizar el modelo actual de atención, dado que la capacidad instalada resulta limitada para atender de forma simultánea las asesorías, la atención a clientes y el acompañamiento a proyectos, siendo necesario asegurar la sostenibilidad y efectividad del servicio.

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

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

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

Entre el 2020-2025 se atendieron las recomendaciones de autoría externa, según normativa CONASSIF 5-17 (AAR-403-2023), asociadas a los procesos APO08, APO09 y BAI02, en total atendieron 24 recomendaciones de la auditoría externa.

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

Entre el 2020-2025 se atendieron las recomendaciones de la Auditoría Interna conforme a los plazos y las asignaciones específicas. Al cierre de la gestión se recibió el informe:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Número	Nombre
AIRI-35-2025	Evaluación de Gestión de Servicios y SLA's

Para el caso anterior, se entregó el plan de trabajo AAR-270-2025, con fecha **16/12/2025**:  
Cronograma

- Recomendación #1, plazo 31/12/2026
- Recomendación #2, plazo 31/12/2026
- Recomendación #3, plazo 31/12/2026
- Recomendación #4, plazo 15/12/2026

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

Durante el período de gestión, no se tuvo asignada la función de fiscalización contractual ni la administración directa de contratos, por lo que no se contó con expedientes de fiscalización bajo mi responsabilidad.

### **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.