

6. MODELO DE GESTIÓN



6.1 Gestión de la calidad

La calidad en Caixa Popular es nuestro vehículo para diseñar, desarrollar y poner en el mercado productos y servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes. El sector financiero es, sin duda, uno de los que más importancia debe dar al gobierno de las operaciones por la enorme competencia existente y por el valor que aporta a los resultados económicos de la organización y a la generación de confianza y lealtad en los clientes.

Modelo de calidad

Caixa Popular establece su modelo de gestión de la calidad a través de tres fases interrelacionadas.

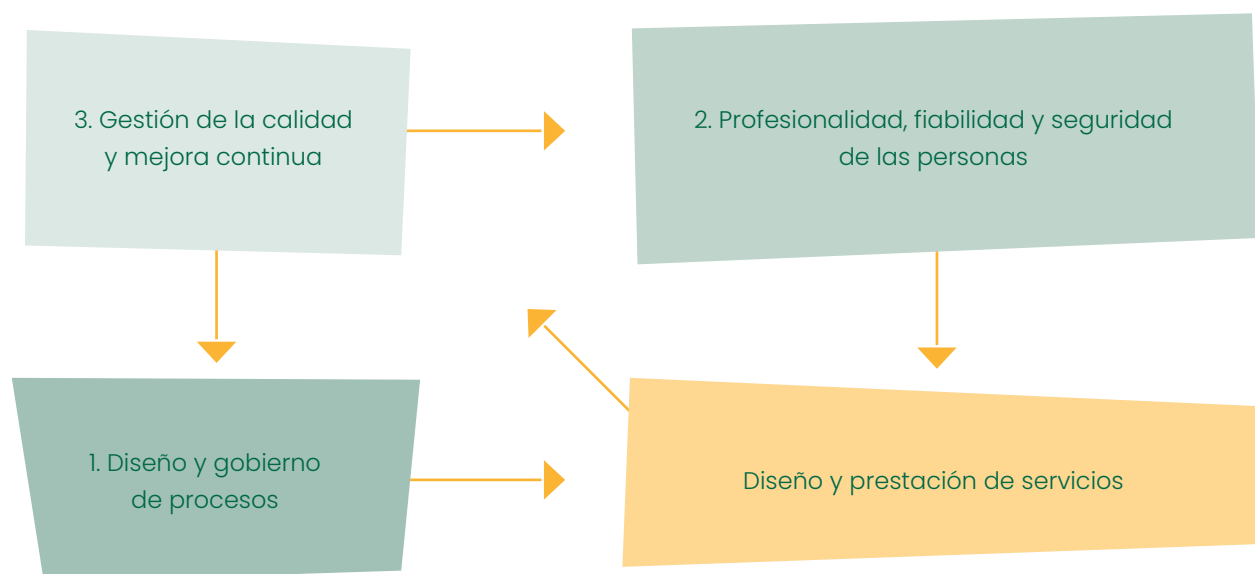
La primera de ellas es el control de todas las operaciones de la organización. Esta fase contiene el diseño y gestión de los procesos y la puesta en el mercado, en los menores plazos posibles, de los más adecuados, atractivos e innovadores productos y servicios para generar las más valiosas emociones y satisfacción en los clientes.

La segunda, cuyo objetivo principal es el aseguramiento de la buena praxis en el desarrollo de los servicios, proviene de la profesionalidad, de la fiabilidad y de la seguridad en la prestación de estos por parte de las personas responsables de esa gestión.

La tercera etapa, de avance, consolidación y eficiencia, se establece a través de la mejora continua y sistemática de procesos y servicios, y de la potenciación de la cualificación y valor de las personas.

La debida coordinación y funcionamiento de las tres etapas aseguran la mejora continua, el control de los costes y el avance sistemático en el grado de utilidad, valor e impacto de las operaciones realizadas y del valor de los gastos incurridos en la gestión, a corto y largo plazo.

En la siguiente imagen, vemos nuestro **modelo de gestión de procesos y de calidad**.



La responsabilidad de la gestión de la calidad recae en el **Departamento de Productividad**, que fundamentalmente pone su foco en:

- Formar al colectivo de trabajo en gestión de procesos y proyectos.
- Formar a los líderes designados en la dirección de proyectos.

- Analizar y seguir las actividades y resultados de los procesos y proyectos de la compañía.
- Diseñar y desarrollar sistemáticamente procesos y métodos de análisis y de mejora de la calidad de los procesos y servicios en oficinas comerciales y en servicios centrales (consultoría organizativa).

- Poner en marcha proyectos de mejora a través del análisis y la validación del Comité de Organización.
- Gestionar las incidencias recibidas y cuantificar el fallo interno.
- Fomentar y fortalecer la mejora continua a través de las aportaciones de todas las personas y clientes de la entidad.
- Trabajar en la mejora continua de la satisfacción de los clientes en relación con las instalaciones, atención y servicios prestados, y tratamiento de las reclamaciones de estos.

Durante el ejercicio 2019 se puso en marcha un nuevo servicio de valor para la organización en cuanto a la mejora continua de sus procesos y de la calidad, liderado desde el Departamento de Productividad. En 2020 no se ha podido llevar a cabo este servicio presencialmente, aunque sí que se trabajó sobre la estructura y los elementos del Back-Office que se pondrán en marcha en el ejercicio 2021.

Este nuevo servicio, denominado **"Proceso de consultoría de la organización"**, se aplica a dos niveles de la organización.

El primer tipo de estos servicios, los denominados *"Consultoría de oficinas comerciales"*, consiste en entrevistar a todo el equipo de las oficinas, analizar la información disponible, detectar buenas prácticas exportables al resto de oficinas e identificar ineficiencias en el desarrollo de los procesos o en la prestación de servicios.

En 2019 se realizaron las primeras pruebas piloto en oficinas, cuyos resultados se complementaron con una encuesta al resto de las oficinas. Ya en 2020, con la experiencia obtenida se aprovechó para mejorar el diseño y actividades del servicio.

El segundo tipo, de los denominados *"Consultoría de servicios centrales"*, tiene un planteamiento similar al anterior, aunque en el análisis se utiliza la información recogida en las consultorías de oficinas que le corresponda al departamento en cuestión.

Del valor y utilidad en la implantación de este proceso se diseña y se aprueba un plan trienal de consultorías

2020-2022 cuyo objetivo es el desarrollo de estas para el 100 % de las oficinas y de los departamentos de servicios centrales.

Con relación a los canales existentes para la entrada de información respecto a incidencias y de propuestas de personas en relación con las posibles mejoras e innovaciones en procesos y servicios, el Área de Organización tenía dos importantes retos, que se llevaron a cabo en 2020.

Por un lado, la separación de las propuestas e información de cada una de estas por su diferente interés y por la distinta responsabilidad en la gestión de estas.

En el caso del canal y herramienta "Junts innovem" se utilizaba para detectar propuestas e ideas de innovación,



aunque de forma natural se incorporaban también acciones de mejora.

Por otro lado, existían otros medios y canales (Notas Q – ideas–, Blog de la innovación y Notas para la mejora, Botiquín) que se utilizaban para recoger incidencias, informar de posibles riesgos o plantear reflexiones y propuestas que no sólo se relacionaban con la calidad de productos y servicios, sino que además incluían aspectos y reflexiones relacionados con la innovación.

La decisión de la organización fue la de implementar una separación completa y formal entre la calidad y la innovación.

En primer lugar, se decide que toda la interacción individual relacionada con la innovación se realice a través de la herramienta “Junts innovem”.

En segundo lugar, se decide que la entrada principal de incidencias, problemáticas, posibles riesgos e ideas para la mejora se realice a través del canal “Botiquín”.

Como desarrollo de este y como medida de priorización y urgencia, en 2020 se desarrolla el “*Botiquín de calidad de servicio al cliente interno*” con el objetivo de que los usuarios puedan reportar incumplimientos reiterados en la

calidad de servicio que las áreas y departamentos de servicios centrales ofrecen a las oficinas.

El último de los elementos sustanciales en la gestión de la calidad es el método para conocer el nivel de satisfacción que las oficinas tienen con relación a la calidad de los servicios prestados por todas las unidades organizativas (departamentos y áreas) de los servicios centrales.

En este método se evalúan tres variables del servicio: eficacia, rapidez y empatía, y se obtiene una valoración media de estas. Los mejores puntuados obtienen una retribución variable enmarcada en el bloque de “innovación y creatividad” para los servicios centrales.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

Durante el ejercicio de 2020, desde el Departamento de Productividad, se desarrollaron y profundizó en los canales anteriormente comentados. Así, en 2020 se desarrolló y profundizó sobre el “*Botiquín de calidad de servicio al cliente interno*”, con el objetivo comentado anteriormente.

Vemos a continuación los principales **resultados de gestión de la calidad en 2020** con respecto a años anteriores.

Gestión de procesos y calidad

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19*
Botiquín (incidencias): entradas	38.529	33.710	17.076	14,29%	N/A
Botiquín (incidencias): en curso	120	10	3	1.100%	N/A
Botiquín (incidencias): cerradas	37.998	33.556	17.052	13,24%	N/A
Botiquín (incidencias): pendientes	411	144	21	185,41%	N/A
Botiquín calidad de servicio al cliente interno	13	8	–	62,5%	N/A
Consultorías de organización en oficinas comerciales (nº)	0	5	–	–100%	N/A
Consultorías de organización en servicios centrales (nº)	0	2	–	–100%	N/A

* en el año 2018 no se había desarrollado e implementado la nueva metodología y estructura de trabajo de calidad

El incremento producido en 2020 en todos los indicadores de incidencias, recibidas a través del canal Botiquín, se debió a la incorporación progresiva en el sistema de todos los departamentos de nuestra entidad junto a la profundización y mejora del sistema. Además la incorporación del teletrabajo

de manera masiva supuso un incremento de las incidencias técnicas. Por último, respecto a las consultorías de calidad, tanto en oficinas como en servicios centrales, no se ha podido llevar a cabo en el año 2020 por los condicionantes que hemos tenido debido a la COVID-19.

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Como consecuencia de la implantación de la experiencia y el conocimiento obtenido durante el año 2020, se plantea un programa de proyectos para el periodo 2020-2022 a través de los siguientes proyectos:

- **Proyecto nuevo back-office: Burocracia 0.** Este proyecto que se trabajó en 2020, se implementará completamente durante el ejercicio 2021. El Proyecto que consistirá en revisar la organización, procesos y metodologías del *back-office* de los servicios centrales para detectar posibles aspectos burocráticos y tareas sin valor para el cliente o para la entidad, con el objetivo de eliminarlas, simplificarlas, automatizarlas o externalizarlas, y de esta manera liberar tiempo para la actividad comercial, reasignando aquellos recursos que queden ociosos a otras tareas de mayor valor añadido.
- **Definición del modelo de relación entre oficinas y servicios centrales.** Este modelo, sobre el que ya se ha hecho algún avance en 2020, se implementará por completo en 2021. Su principal objetivo es determinar qué uso debe hacerse de los diferentes canales y herramientas de comunicación existentes: correo electrónico, teléfono, "Junts innovem", "Botiquín", "Chat-Teams", videollamadas, etc. En concreto, la homogeneización y estandarización del uso del botiquín para comunicar incidencias de calidad permitirá medir los tiempos y la calidad de las resoluciones, así como definir unos acuerdos de nivel de servicio, para poder detectar ineficiencias o carencias formativas en algún proceso.



6.2 Gestión de la innovación

La gestión de la creatividad y de la innovación en Caixa Popular, es responsabilidad del *Departamento de Innovación*, que cuenta con el apoyo del *Comité de Innovación* para el desarrollo de propuestas y proyectos de éxito. Este Comité, que actúa como dispositivo de enlace y coordinación, está formado por siete miembros con capacidad directiva, que se reúnen con una periodicidad trimestral.

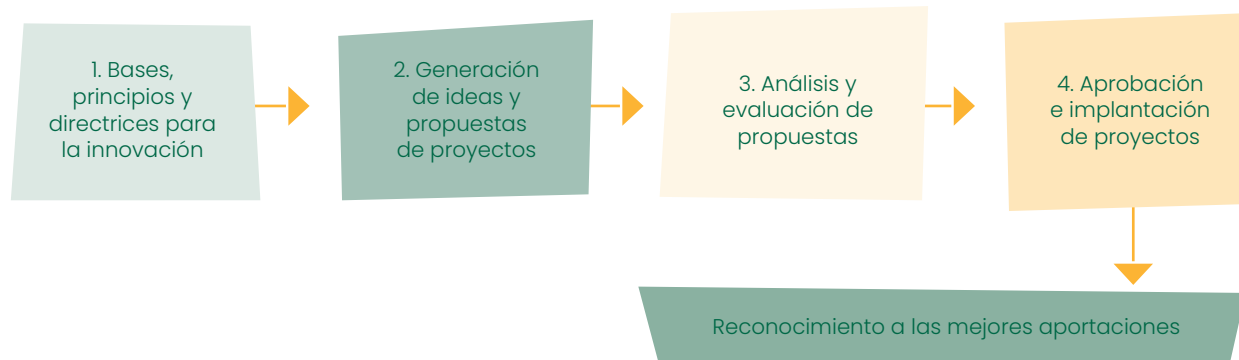
El perímetro o alcance de actuación de la gestión de la innovación, **se circunscribe principalmente a los procesos comerciales y, a los productos y servicios a disposición de los clientes.**

La **innovación referida a la tecnología no forma parte relevante del alcance del Comité, ya que la misma está delegada en el aliado socio RSI.** En este campo de actuación las propuestas de innovación y mejora que se identifican se proponen a RSI en los diferentes grupos de trabajo.

Modelo de innovación y creatividad

El modelo de creatividad e innovación de Caixa Popular tiene alcance interno y externo.

El primero de ellos se refiere a la aportación y colaboración de todos los miembros del colectivo de trabajo de la entidad, mientras el segundo se refiere a la aportación que puede realizar cualquier persona a través de un canal específicamente creado para ello en el blog de la entidad financiera.



El modelo está estructurado en cuatro fases.

La primera la constituyen las *"Bases, principios y directrices para la generación y conceptualización de ideas de innovación"*. La información preparada y difundida a todas las personas de la organización sirve para que las propuestas respondan a la mayor generación de valor.

El fomento de la creatividad y de la innovación, a través de la segunda fase, se articula en base a:

- La generación de ideas y propuestas de creatividad e innovación individual provenientes del colectivo de trabajo, a través del **canal "Junts innovem"**.

- La implantación de dos laboratorios de innovación y creatividad, gestionados a través de un equipo de creatividad corporativo formado por siete personas que se reúnen mensualmente para generar ideas y plantear proyectos para aquellas que se aprueben finalmente, y un equipo de creatividad por zonas, formado por cada dirección de zona y por cinco personas de oficinas de su influencia, que con el mismo planeamiento trabajarán principalmente en la innovación de productos y servicios comerciales.

- La entrada de ideas y propuestas de los clientes.

La tercera fase, de análisis y aprobación formal de las ideas y proyectos de valor a implantar, es responsabilidad del Departamento de Innovación y del Comité de Innovación. La selección de las ideas es resultado de la aplicación de los siguientes criterios, es decir, de cómo cada una de ellas influye en la generación de negocio, en el impacto que proporcione valor al mayor número de personas posible, en la novedad y disrupción y en la forma de presentación.

Para la obtención del valor final de cada una de ellas se utiliza la matriz de evaluación de cuya aplicación se obtiene una puntuación de 0 a 3 puntos. La última fase, de reconocimiento, consiste en premios de 3.000 euros a la mejor idea del trimestre.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

Como consecuencia del cambio sustancial en los modelos de actuación, en los canales utilizados y en la metodología de evaluación, no resulta relevante presentar comparativamente los resultados del ejercicio 2018.

Durante el ejercicio de 2020 se continuó con la publicación de artículos de innovación y con la difusión de técnicas de creatividad, metodologías de *design thinking*, noticias de experiencias de éxito en organizaciones del sector, el número de repositorios y otros centros de conocimiento, así como del *feedback* sobre los proyectos trabajados por el equipo de innovación de la entidad.

A continuación, en la siguiente tabla, vemos los **principales resultados obtenidos en materia de Innovación** durante los dos últimos ejercicios.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LA CREATIVIDAD

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Ideas novedosas en "Junts innovem"	156	107	-	46 (45,79%)	N/A
Personas participantes en "Junts innovem"	291	245	-	46 (18,77%)	N/A
Personas que aportaron ideas novedosas	181	78	-	103 (132%)	N/A
Calidad media final de las ideas novedosas (sobre 3)	2,11	1,48	-	0,63 (42,57%)	N/A

Los resultados obtenidos han sido excelentes. En 2020, comparativamente con el año 2019, hemos mejorado nuestros resultados a todos los niveles con tasa de crecimiento importantes, tanto cifras absolutas como relativas. Así, en 2020, con respecto a 2019, hemos incrementado el número de ideas novedosas en un 45,79%, el número de personas participantes se incrementó en un 18,77%, llegando a la cifra de 291 personas. De la misma manera, el número de personas que aportaron ideas en 2020 fue un 132% superior al de 2019. Finalmente, la calidad media sobre las ideas novedosas, se incrementó un 42,57%.

En 2020 empezó un nuevo periodo estratégico para el que se planteó la **Transformación de la Innovación**, basada en los siguientes pilares:

1. Innovación “guiada” / Orientación a retos.
2. Proactividad
3. Innovación abierta
4. Agilidad

1. Innovación “guiada” / Orientación a retos.

El principal objetivo de este pilar de la innovación es poner el foco en necesidades latentes, problemas no resueltos y posibles oportunidades para conseguir ideas alineadas con las políticas estratégicas y con nuestros valores. Las ideas aportadas por el colectivo de trabajo deben responder a retos concretos y reales de la entidad, y deben ser viables teniendo en cuenta los recursos y capacidades de Caixa Popular y del Grupo de Cajas Rurales.

Entre las novedades puestas en marcha al respecto en 2020, nos gustaría destacar la iniciativa de **Maratones de ideas**, donde con carácter mensual se lanzaba un tema estratégico en forma de reto al colectivo de trabajo, dando una semana de plazo para enviar ideas y soluciones al tema planteado. El resultado esta iniciativa fue el siguiente:

- Se realizaron un total de **8 maratones de ideas** con un reto central, de las cuales surgieron **572 aportaciones** por parte del colectivo de trabajo.

- Estas aportaciones se compartieron con los responsables del producto/segmento al que afectaba directamente el reto, recibiendo por su parte un compromiso de aplicación de las ideas más convenientes a su criterio.
- Se consiguió que el total de ideas aportadas a Junts Innovem al menos tuvieran una relación directa con las prioridades estratégicas de Caixa Popular.

2. Proactividad

El objetivo de este pilar de la innovación es conseguir la implicación y la participación activa de todo el colectivo de trabajo en las iniciativas de Innovación. Fruto del despliegue este pilar, nos gustaría destacar que en 2020 se llevaron a cabo las siguientes **iniciativas**:

- **Creación del rol de “animador creativo” en oficinas, zonas y servicios centrales.** Estas personas se encargaron de formarse en innovación y dinamizar las sentadas creativas de sus equipos.
- **SentÁreas Creativas.** Las distintas áreas de SS.CC realizaron una sentada creativa destinada a aportar ideas a otra área distinta que se les había asignado previamente.

Como resultado del desarrollo de estas iniciativas, se llevaron a cabo las siguientes **acciones**:

- En febrero se celebró un taller para animadores creativos en el que les explicamos su nuevo rol, las líneas estratégicas de la transformación de la innovación, se hizo una dinámica sobre qué es y qué no es innovar y una sesión de design thinking para aportar metodología práctica.
- Se facilitó a los animadores creativos un dossier que recogía su misión, funciones y objetivos para que dinamizaran las distintas iniciativas en innovación.
- Debido a la situación sanitaria se cancelaron todos los talleres y formaciones presenciales.

El **resultado** obtenido fue el siguiente:

- A final de año se hizo una revisión de los objetivos de los animadores creativos, cuya valoración fue de un cumplimiento del 53%.
- Como hemos visto anteriormente, la participación de las personas del colectivo de trabajo en la aportación de ideas subió hasta las 291 personas.
- Todas las áreas participaron en la SentÁrea Creativa.

3. Innovación abierta

Con nuestro tercer pilar de la innovación en Caixa Popular, nos marcamos como objetivo, trabajar conjuntamente con organizaciones externas, empresas y clientes en la búsqueda de la innovación. Fruto de su despliegue, conseguimos poner en marcha durante el año 2020 las siguientes **iniciativas**:

- **Canal cliente:** para atraer ideas de valor de los clientes, a través de la promoción en redes sociales de regalos que incentivaban dicha aportación.
- **Alianza estratégica con La Pinada Lab.**

Los resultados obtenidos de estas iniciativas fueron los siguientes:

- Se realizó un taller online dirigido por La Pinada Lab para todas las personas con el rol de animador creativo. En ella se trabajó un proceso completo de innovación basada en el método *"Ten types of innovation"*. Se compartió posteriormente el material como guía para que pudiesen dirigir sus propias sesiones de innovación.
- Se lanzaron 3 preguntas concretas a través de redes sociales para animar a la aportación de ideas por el Canal Cliente. La participación fue muy baja, y las ideas de escaso valor añadido.

4. Agilidad

Finalmente, con nuestro cuarto pilar de la innovación nos marcamos el objetivo de crear un procedimiento rápido de priorización e implantación de ideas. Para desplegar este pilar, en 2020 llevamos a cabo las siguientes iniciativas:

- **Orientación a pruebas piloto.**
- **Talleres de concreción y desarrollo de ideas.**
- **Valoración de ideas y toma de decisiones en Comité de Innovación.**

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los talleres quedaron cancelados debido a la situación sanitaria y el cambio de prioridades estratégicas asociadas.
- Se hicieron 4 pruebas piloto, 2 se descartaron y 2 se implantaron efectivamente.
- Solamente se realizaron 2 reuniones del Comité de Innovación, en enero y septiembre. En ellas no se decidió sobre ninguna idea, se continuó haciendo seguimiento del impacto de las iniciativas nuevas y se marcaron las líneas de trabajo para 2021.

Retos para 2021

Estructuralmente, hemos acometido un cambio estratégico importante, y que hasta el año 2020, el Departamento de Innovación dependía funcionalmente del Área de Organización, pero desde 2021 pasará depender del Área de Comunicación y de Experiencia del Cliente, focalizando la innovación hacia la aportación de valor a los clientes.



6.3 Gestión de la Tecnología y la Información

Una de las categorías que se integran dentro del sistema de gestión de grupos de interés de Caixa Popular es “aliados socios”, donde se encuentra la empresa participada RSI (Rural Servicios Informáticos). Para fortalecer el valor de gestión de sus sistemas de información y de su visión estratégica de generar y capitalizar alianzas, utilizamos los servicios informáticos comunes de esta empresa.

RSI es responsable de las actividades de desarrollo o mejora de las aplicaciones clave del negocio, de la ubicación de datos, de la seguridad informática de las mismas, de las páginas web, etc., y establece protocolos para la utilización diferenciada por todas las empresas del Grupo.

RSI posee certificaciones y realiza auditorías independientes que avalan la excelente gestión de la seguridad y ciberseguridad:

- ISO 27001 Sistema de gestión de la seguridad informática.
- ISO 38500 Gobernanza de la tecnología de la información.
- ISO 22301 Sistema de gestión para la continuidad del negocio.
- ISO 22320 Sistema de gestión para la respuesta ante emergencias.
- CMMi (CVS) Ciclo de vida de software (nivel 3).
- LEET Security con el nivel máximo AAA+ en 2019.
- Certificados específicos de seguridad:
- Certificación PCI/DSS: certificado del estándar de seguridad de datos en tarjetas.
- Certificación CSP de Swift: certificación de seguridad para pagos por Swift.
- Auditorías de aseguramiento del marco de control interno europeas:
- ISAE 3402 Tipo 2: Para la eficacia operativa de marco de control interno en la gestión de los procesos generales de TI.
- SOC 2 Tipo 2: Para la eficacia operativa de marco de control interno en la gestión de los procesos de seguridad y ciberseguridad de TI.

De forma complementaria, también posee otras certificaciones de gran valor para incrementar la confianza y el valor de su gestión:

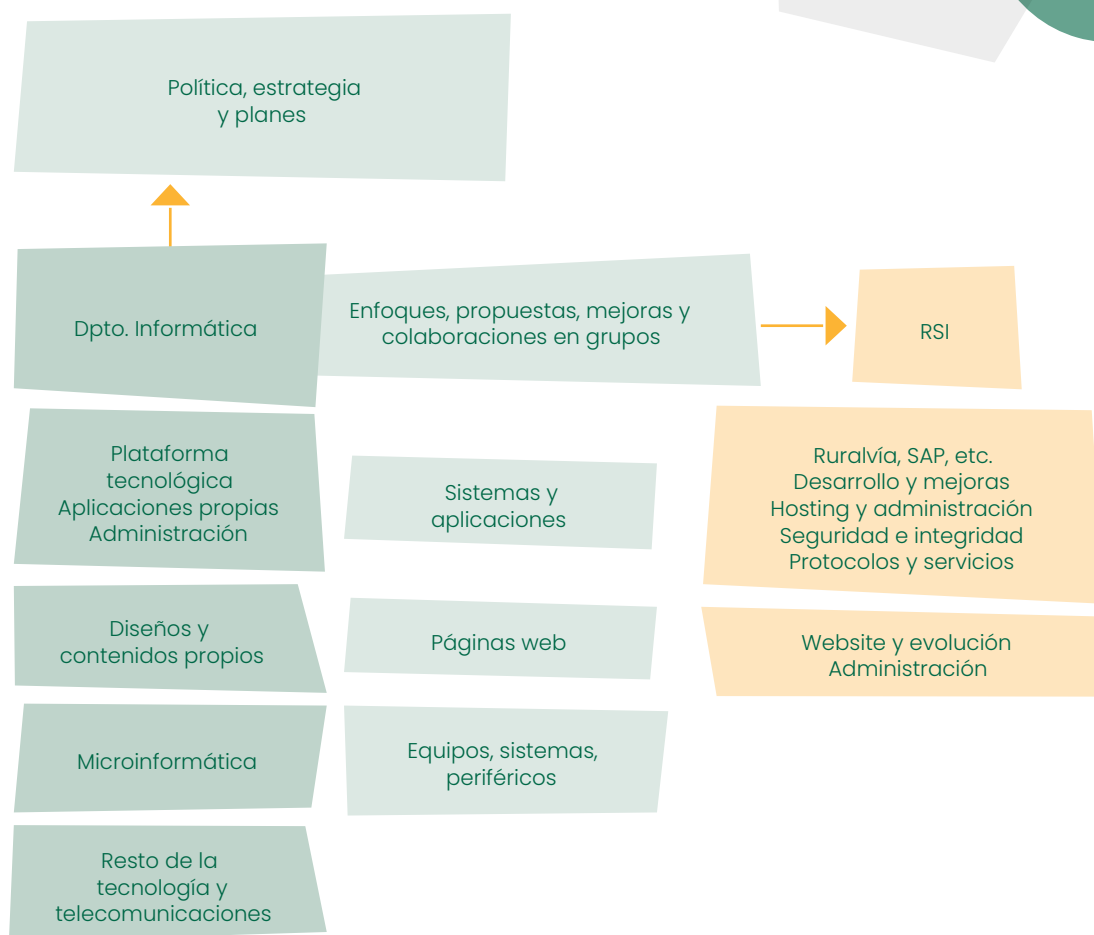
- UNE 19601 Sistema de gestión de *compliance* penal.
- ISO 37001 Sistema de gestión antisoborno.

El **Área de Informática de Caixa Popular** es responsable de la planificación de proyectos y actuaciones relativas a los sistemas y medios informáticos de la organización, la definición de la plataforma informática, la seguridad de procesos y sistemas, la gestión y operatividad de equipos informáticos (servidores, ordenadores...), redes, dispositivos de apoyo (impresoras, etc.), *software*, soluciones de telecomunicación, telefonía, la microinformática y desarrollos locales, y la gestión del resto de la tecnología del negocio, con la investigación y pruebas asociadas.

Modelo de tecnología y de sistemas de información y telecomunicación

El modelo de tecnología y sistemas tiene una responsabilidad compartida entre RSI y el Departamento de Sistemas que participa en todos los grupos de trabajo de RSI (especialmente el de informática y el de organización) para aportar mejoras, innovaciones e influir en las decisiones técnicas y en la definición y priorización de proyectos.

Podemos ver a continuación en la siguiente imagen la representación gráfica del mismo.



Aplicaciones (principales y locales), nuevos desarrollos y mejoras

Las principales aplicaciones utilizadas por las empresas del Grupo son la de “Banca online (Ruralvía)”, la de “Gestión de personas (SAP)” y las de “Gestión del negocio (IRIS NTF)”, que residen en RSI y son de su completa responsabilidad.

Actualmente hay dos grandes macroproyectos plurianuales de valor en la gestión de las tecnologías de la información:

- La protección contra el crimen cibernético (sabotajes, piratería, cajeros y tarjetas, y robos de identidad).
- El proyecto de estrategia digital “*Impúlsate*” con la renovación de activos digitales, nuevos canales de interacción, nuevas propuestas de valor, potenciación de la cultura digital, *business intelligence* y el *marketing* digital.

2020 ha supuesto el primer año de desarrollo del plan digital “*Impúlsate*”. Durante el ejercicio se ha avanzado en la incorporación de nuevos productos como el chatbot, el muro digital, los xpay, cuadros de mando de negocio digital y, sobre todo, en los productos troncales de nuestra oferta digital: la web de particulares y app de Ruralvía.

Además, los desarrollos se han planteado con una arquitectura basada en microcomponentes que mejora la estabilidad y aumenta la vida útil del producto. Todo ello junto con un rediseño de marca.

En el plano del negocio, cabe destacar que durante el primer semestre RSI ha aportado eficacia y agilidad a sus clientes en los nuevos requerimientos normativos y de negocio en el escenario de pandemia. Las moratorias y adelantos de prestaciones, al igual que la incorporación de los avales ICO COVID-19, ha requerido de una reacción rápida por parte de RSI dada la exigencia del calendario.

RSI ha cumplido con eficacia gracias a un comportamiento ejemplar de la plantilla en modalidad de trabajo a distancia.

Durante 2020 se han finalizado numerosos desarrollos de negocio destacados de los que cabe mencionar:

- Nueva app Ruralvía
- Nueva web Ruralvía particulares
- Procesos de robótica
- Integración seguros vida
- Broker on-line en Ruralvía
- Reducir accesos al DB2
- Migración visual Cobol a RedHat
- API Market en Sandbox
- Gestión cajeros del grupo
- Samsung Pay
- Piloto Machine Learning en CAU
- Arquitectura front / back aplicaciones cajeros
- Logs en big data

Durante este año, desde el **Departamento de Informática** de Caixa Popular se han abordado con éxito los siguientes proyectos:

- Implantación de los medios técnicos necesarios para proporcionar la opción de teletrabajo a todo el colectivo de trabajo.
- Dotar a las oficinas de impresoras multifuncionales
- Implantación del tablón digital (consulta interactiva de normativa en oficinas)
- Impulso de la movilidad con portátiles en todos los puestos y móviles.
- Sistemas de videoconferencia.

Ciberseguridad

Las diferentes líneas de actuación en materia de ciberseguridad se pueden estructurar en tres etapas: la prevención del riesgo, la rápida detección y la respuesta precisa

ante cualquier ciber incidente. Las principales líneas de actuación en 2020 fueron:

● **Procesos de gestión preventiva**

Estos procesos comprenden el refuerzo del servicio de vigilancia digital y antifraude, las pruebas de procedimientos y protocolos de seguridad, la realización de auditorías internas y externas, el uso de herramientas específicas de monitorización del tráfico y de las redes, la mejora de los procesos de análisis y definición de causas raíces de actividades sospechosas, la gestión y monitorización de los cortafuegos y de los centros de operativas de seguridad, los grupos de trabajo de alto rendimiento para la gestión integral de los servicios y el plan director para la gestión preventiva de riesgos de la transformación digital.

● **Procesos de detección y respuesta inmediata**

Estos procesos comprenden la monitorización continua de los sistemas de alerta ante incidentes, los procesos de análisis de patrones de eventos de seguridad, la utilización de herramientas de prevención de la fuga de información, la creación de comités específicos para el análisis y gestión de actividades sospechosas o ciberincidentes, la mejora de procesos de la trazabilidad de actividades de análisis de ciberseguridad y la mejora de los procesos de gestión de incidentes.

● **Procesos de análisis y de cierre de ciber incidentes**

Estos procesos comprenden la mejora de los procesos de gestión de incidentes, la mejora de los procesos de almacenamiento de evidencias, sistemas de trazabilidad y definición de marcos de gestión de la cadena custodia.

● **Diseño y desarrollo de soluciones**

Esta actividad comprende la utilización de vías de codificación segura, el análisis del código que genera el desarrollador antes de su subida al repositorio en las herramientas del ciclo de vida, las pruebas adicionales sobre las aplicaciones en la promoción entre entornos mediante el uso de herramientas tipo DAST y SAST, y el análisis adicional de código realizado por parte de terceros.

● **Uso y explotación de servicios**

Esta funcionalidad comprende la implementación de procesos periódicos de análisis del código estático por parte de terceros, la implementación de marcos de análisis de vulnerabilidades y la mejora del marco de gestión de la seguridad perimetral con el rediseño de las actividades que incluyen las pruebas de penetración por parte de terceros.

Durante 2020 la consolidación y el fortalecimiento de la ciberseguridad se basaron en:

- Definir un nuevo marco para la gestión integral de amenazas de seguridad.
- Reforzar el marco de controles en materia de seguridad.
- Elaborar un plan de transformación digital en materia de ciberseguridad.
- Reforzar las políticas de buen gobierno y enfoque de la ciberseguridad durante todo el ciclo de vida de los servicios.
- Fortalecimiento de la actividad de la segunda línea de defensa y cumplimiento, aplicando la

gestión integral del marco de ciberseguridad, aunando las exigencias regulatorias, legales, normativas, así como los marcos internacionales de mejores prácticas desde el diseño y creando modelos sostenibles.

- Mejora del marco de formación y concienciación en materia de ciberseguridad.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2020

A continuación, se presentan los **resultados obtenidos de la gestión de la tecnología y sistemas de información**:

Durante el ejercicio 2020 el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio relativos a la disponibilidad de aplicaciones y sistemas fueron razonables. Como vemos a continuación en la siguiente tabla, en el año 2020 hemos conseguido mantener unos altos niveles o estándares de cumplimiento, con mejoras en el cumplimiento del ANS de plataforma bancaria y de atención a clientes en el centro de información y en la atención a los usuarios.

GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Cumplimiento ANS plataforma bancaria	99,91%	99,85 %	99,90 %	+0,06%	-0,05 %
Cumplimiento ANS medios de pago	99,95%	99,96 %	100,00 %	-0,01%	-0,04 %
Cumplimiento ANS centro de información	96,63%	99,04 %	93,00 %	-2,41%	+6,04 %
Cumplimiento ANS intercambio	100,00%	100,00 %	100,00 %	0%	0 %
Cumplimiento ANS banca a distancia	99,73%	99,89 %	99,90 %	-0,16%	-0,01 %
Cumplimiento ANS atención a usuarios	98,76%	96,90 %	96,20 %	+1,86%	+0,70 %

En lo que respecta a la atención a clientes y posibles incidencias, como vemos a continuación, el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio relativos a la atención prestada, tanto a cajas como a clientes finales en los dos ejercicios, son muy similares, destacando la mejora en la resolución de incidencias.

ATENCIÓN A CLIENTES E INCIDENCIAS

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Atención a llamadas de clientes finales	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %
Atención de llamadas al CAU– Centro de Atención a Usuarios	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %
Resolución de incidencias	95,03%	87,62 %	84,91 %	+8,46%	+3,19 %
Tiempo de espera llamadas clientes finales	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020–2022

Para el periodo 2020–2022 se plantean los siguientes desarrollos y mejoras, en relación con los riesgos tecnológicos internos, externos y las políticas de externalización de servicios:

- El principio de proporcionalidad.
- La gobernanza y estrategia.
- El marco de gestión de riesgos.
- La seguridad de la información.
- La gestión de las operaciones de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.
- La gestión de proyectos y de cambios.
- La continuidad de negocio.
- La gestión de la relación con los usuarios de los servicios de pago.

Tras la creación en RSI del Área de Riesgos Tecnológicos, 2021 será un año donde nos adaptaremos

a las obligaciones impuestas por los reguladores. El plan de acción resultante de la última inspección del Banco de España será un punto importante dentro del año al tener que cerrarse obligatoriamente en 2021.

También para 2021, crearemos el Comité de Ciberseguridad para coordinar todas las acciones relacionadas con este tema

El proyecto Impúlsate del Grupo Caja Rural renovará nuestra propuesta digital y 2021 será el año donde se pondrá en producción productos tan relevantes como Ruralvía (Web y App) y la nueva web de empresas. Además, se desarrollarán proyectos importantes en el ámbito del dato, así como mejoras en aplicaciones más consolidadas.

La actividad comercial se intensificará durante el ejercicio para poder contar con proyectos en 2022 que ayuden a mejorar la diversificación del negocio, así como al sostenimiento de los beneficios.