

BLOQUE 6: MODELO 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.

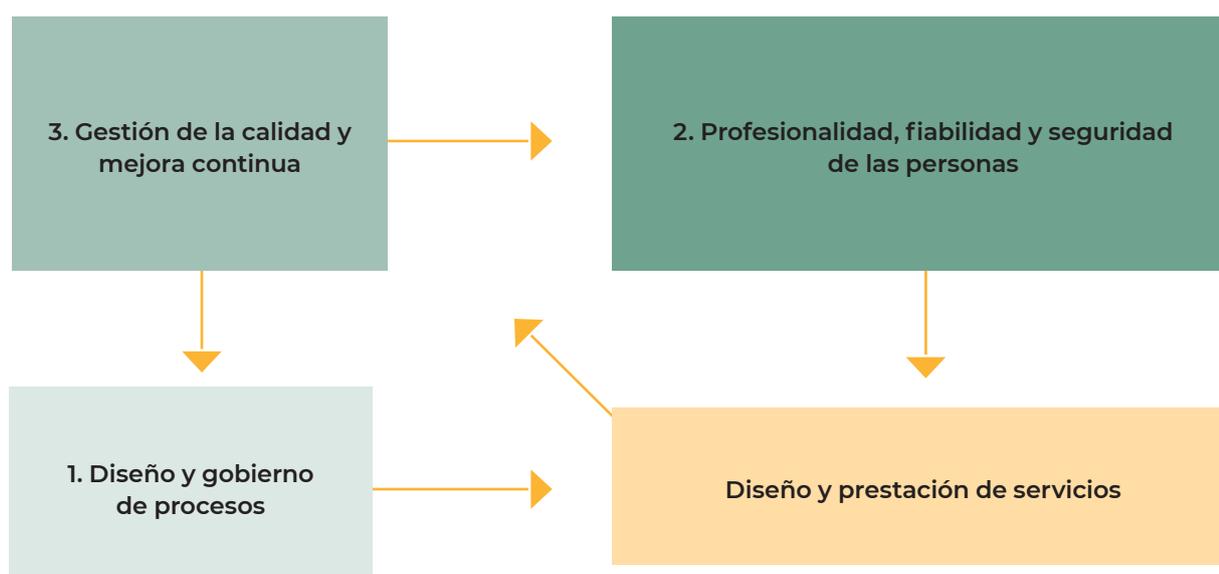
La primera de ellas es el control de todas las operaciones de la organización. Esta fase contiene el diseño y gestión de los procesos y la puesta en el mercado, en los menores plazos posibles, de los más adecuados, atractivos e innovadores productos y servicios para generar las más valiosas emociones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

Como consecuencia del trabajo realizado en 2020, desde el Departamento de Organización y Seguridad, este 2021 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, el **servicio de BackOffice** que a través de la robotización, automatización y la dotación de personas ha permitido mejoras en procesos repetitivos, evitar el factor humano en determinados procesos y centralizar actividades con la mejora del conocimiento de los procesos que supone, la reducción de errores y de mejora de plazos, además de liberar tiempo para tareas comerciales en oficinas.

Dentro del modelo de calidad existe servicio de “*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.

Durante este 2021 debido a la excepcionalidad de la pandemia el trabajo de la consultoría de oficinas ha sido orientado a el análisis de los procesos orientados a trabajar los procesos de robotización e instauración del proyecto de *Back Offline*, no realizándose consultorías como tal. Durante el próximo 2022 está previsto retomarlas con el objetivo de conocer el grado de implantación de las mejoras surgidas del proyecto *RevoluciONA*.

En 2019 se estableció el servicio “*Consultoría de servicios centrales*”, con un planteamiento similar al anterior, aunque en el análisis se utilizaba la información recogida en las consultorías de oficinas que le correspondía al departamento en cuestión. Después de una revisión del proceso se optó por abandonar este servicio en 2021 sustituyéndolo por sistemas de análisis para la automatización/robotización de tareas que eviten el factor humano y reduzcan los errores.

El traslado de la innovación este 2021 al Área de Comunicación y Experiencia de Cliente ha supuesto la separación definitiva de los canales 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, aunque durante el primer semestre todavía existía algún solapamiento.

Con la creación de un portal de Innovación y la desaparición de la herramienta “*Junts innovem*” que se utilizaba para detectar propuestas e ideas de innovación, aunque de forma natural se incorporaban también acciones de mejora, ha supuesto una clarificación y el desvío de la detección de errores e incidencias a través del canal “Botiquín”, cuya finalidad es esta.

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 para los servicios centrales.

Durante el 2021 se ha potenciado el Servicio Atención en Organización que permite la resolución de incidencias y dudas relativas a medios de pago y Banca Digital facilitando la gestión de las Oficinas comerciales a través de la robotización.



Resultados de la gestión durante el ejercicio 2021

Durante el ejercicio de 2021, los elementos más destacables son la desde el Departamento de Productividad, se desarrollaron y profundizó en los canales anteriormente comentados y en especial la puesta en marcha del Back office que ha supuesto la centralización, robotización, automatización y mejora de procesos.

Vemos a continuación los principales **resultados de gestión de la calidad en 2021** con respecto a años anteriores.

GESTIÓ DE PROCESSOS I QUALITAT							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 21/20	VARIACIÓN 20/19	VARIACIÓN 19/18
Botiquín (incidencias): entradas	43.903	38.529	33.710	17.076	13,93 %	14,29 %	97,41 %
Botiquín (incidencias): en curso	328	120	10	3	173,33 %	1.100 %	233,33 %
Botiquín (incidencias): cerradas	42.951	37.998	33.556	17.052	13,04 %	13,24 %	96,78 %
Botiquín (incidencias): pendientes	624	411	144	21	51,82 %	185,41 %	585,71 %
Botiquín calidad de servicio al cliente interno	6	13	8	-	-53,85 %	62,5 %	N/A
Consultorías de organización en oficinas comerciales (nº)	0	0	5	-	0 %	-100 %	N/A
Solicitudes <i>BackOffice</i> gestionadas	11.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Incidencias resueltas por el SAO	11.510	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	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 2021 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, en oficinas, no se ha podido llevar a cabo en el año 2021 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 2021, se plantea un programa de proyectos para el periodo 2020-2022 a través de los siguientes proyectos:

- **Remodelación del sistema de búsqueda de normativa** que facilite la consulta, ahorrando tiempo y convirtiendo el sistema en un elemento de mejora de la productividad
- **Definición del modelo de relación entre oficinas y servicios centrales.** Este modelo, se han realizado avances en 2020 y 2021, continuando su implementación en 2022. 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 este 2021, en concreto, se ha trabajado la herramienta de equipos de teams para la gestión de los equipos de la organización líquida (especialidades y sectores), la estandarización del uso del botiquín a diversas Áreas que aún no lo utilizaban (Auditoría y Banca Empresa) para comunicar incidencias de calidad permitirá medir los tiempos y la calidad de las resoluciones, así como definir unos acuerdos de nivel de servicio

BLOQUE 6: MODELO GESTIÓN

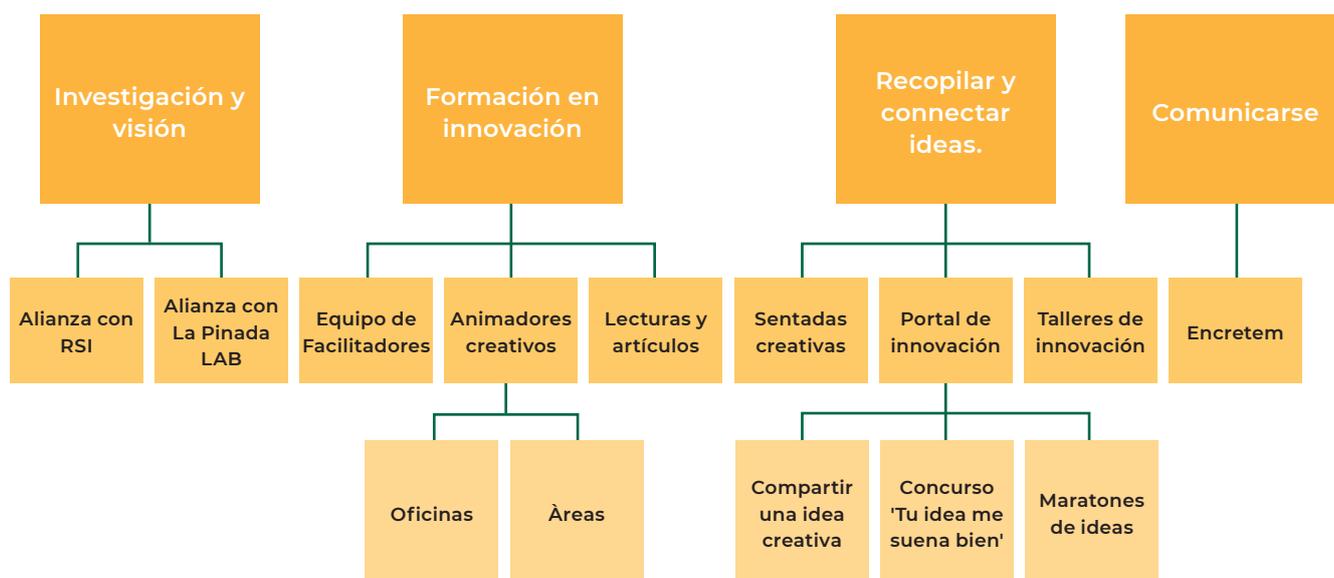
6.2. Gestión de la innovación

■ **LA GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN EN CAIXA POPULAR ES RESPONSABILIDAD DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN Y EXPERIENCIA DE CLIENTES, QUE SE ASUME COMO UNA FUNCIÓN TRASVERSAL ENTRE TODO EL EQUIPO QUE COMPONE DICHA ÁREA, CON EL OBJETIVO DE FOCALIZAR EN LA INNOVACIÓN EN VALOR PARA EL CLIENTE, UN CAMBIO ESTRATÉGICO RELEVANTE QUE SE HA PRODUCIDO EN EL AÑO 2021.**

Cuentan 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 diez miembros con capacidad directiva, que se reúnen con una periodicidad cuatrimestral.

La gestión de la innovación tiene como objetivo las siguientes funciones:

- **Investigación y visión.** Explorando el mercado, los clientes y las tendencias de la sociedad en busca de información que pueda guiar y alinear la estrategia general de innovación con la estrategia de Caixa Popular; y estableciendo alianzas con terceros para alcanzar este fin.
- **Formación en innovación.** Para garantizar la adquisición de conocimientos necesarios en técnicas de creatividad y en procesos de innovación; y crear un lenguaje compartido y una expectativa de que la innovación es responsabilidad de todas las personas que integran Caixa Popular.
- **Recopilar y conectar ideas.** Estimular la generación de ideas, relacionarlas entre sí para que se conviertan en conceptos más amplios y seleccionar las mejores para una mayor estructuración, investigación y pruebas. Luego, las mejores ideas deben estar conectadas con los recursos y el liderazgo que ayudan a lanzar nuevos proyectos, productos, procesos, etc.
- **Comunicarse.** Además de todo lo que acabamos de enumerar es esencial que dese **Innovación** se fomente la comunicación para dinamizar la participación, estimular los procesos y dar visibilidad a los proyectos y a las nuevas tendencias que surgen.



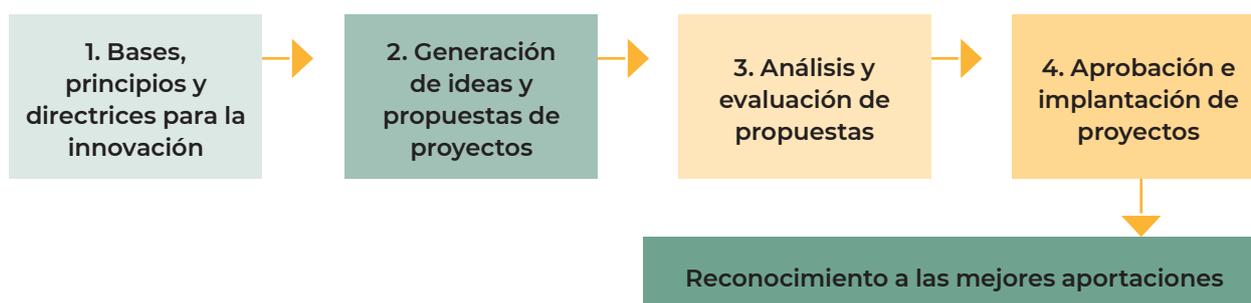
El perímetro o alcance de actuación de la gestión de la innovación, se circunscribe principalmente a los procesos comerciales y a los productos y servicios a disposición de los clientes, así como a la puesta en marcha de proyectos relacionados con la sostenibilidad y la acción social.

La innovación referida a la tecnología 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 contribución del equipo humano de la entidad, mientras el segundo se refiere a la aportación que puede realizar cualquier persona a través de los diferentes canales que Caixa Popular promueven para la recogida de ideas, así como los talleres específicos y sesiones de innovación o creatividad que la entidad organiza y en los que participan clientes y no clientes.

Gestión de la innovación y de la creatividad y Resultados 2021



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.

En esta fase es clave la figura del **Animador Creativo**, un rol implantado desde 2020 con la misión de estimular la innovación en el seno de su unidad de negocio (oficina o área). También, en este apartado la organización estimula la formación y la lectura en nuevas técnicas de creatividad e innovación a través de la publicación de artículos o contenidos en esta materia. Durante el 2021 se ha trabajado en torno al libro *Moonshot thinking. Transforma la innovación disruptiva en una oportunidad*, de Iván Bofarull, para indagar qué técnicas de las que describe el autor pueden aplicarse en Caixa Popular.

La “*Generación de ideas y propuestas de proyectos*”, en la segunda fase, se articula a través del Portal de la Innovación, las *Sentadas Creativas* y la realización de talleres de innovación.

El Portal de la Innovación se ha desarrollado en 2021, introduce como principal novedad que todas las iniciativas que se impulsan internamente para el fomento de la creatividad y de la innovación quedan recogidas y diferenciadas a través de una sección disponible en la intranet de Caixa Popular. Facilitando la accesibilidad y la participación del colectivo de trabajo.

En dicho portal se concentran varios apartados en los que las personas que trabajan en Caixa Popular pueden trasladar ideas creativas e innovadoras para resolver un problema o cubrir necesidades no atendidas hasta el momento. Pueden hacerlo de forma espontánea o como respuesta a un reto o cuestión que plantea la organización. En referencia a este último punto, las iniciativas que se impulsan, y que se diferencian como apartados en el **Portal de Innovación** son:

1. **Concurso ‘Tú idea me suena bien’**. Una iniciativa introducida como novedad en 2021 para estimular la innovación, en la que se puede participar de forma individual o por equipos, formados por personas interna o externas a Caixa Popular, siempre y cuando haya al menos una persona socia o aspirante a socia. Las ideas presentadas han de estar estrechamente relacionadas con las políticas estratégica de la entidad, la aplicabilidad tiene que depender directamente de Caixa Popular y no han de haberse descartado con anterioridad ni estar ya en proceso de estudio o aplicación. Las ideas que cumplen los criterios indicados, se presentan al Comité de Innovación y, tras un proceso de votación, las

que obtienen mayor valoración se premian e implantan a través de proyectos en la organización.

En este sentido los proyectos que se están desarrollando gracias a esta iniciativa son:

- **“Dona con Caixa Popular”**, que ha consistido en convertir nuestras oficinas en puntos de donación de sangre con la coordinación del Centro de Transfusiones de la Comunidad Valenciana.
- **“Compensemos nuestra huella de carbono”** y **“Caixa Popular forest friendly”**, que pretenden compensar la huella de carbono que genera la entidad con la plantación de árboles.
- **“Ciberseguridad”**, que consiste en introducir en el seguro de ciberseguridad que se comercializa un servicio de auditoría informática.
- **“Cuenta bienvenido al mundo”**, que persigue desarrollar un plan para fidelizar a los hijos recién nacidos de los clientes de la entidad.
- **“Caixa Popular inclusiva”**, que trabaja por la atención e integración de la comunicación para facilitar la accesibilidad a las personas con discapacidad auditiva.
- **“Master de gestión estratégica de asociaciones y fundaciones”**, orientado a personas que están dirigiendo este tipo de organizaciones para dotarles de



herramientas de gestión estratégica en todos los ámbitos de la organización

2. **“Maratón de Ideas”**. Con periodicidad mensual, a través de esta iniciativa el colectivo de trabajo debe dar respuesta a un reto, formulado a través de una pregunta, que la organización plantea relacionada con algún tema o segmento estratégico, 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 **11 maratones de ideas** con un reto central, de las cuales surgieron **560 aportaciones** por parte del equipo humano de la entidad.

Estas aportaciones se compartieron con los Especialistas o responsables del segmento al que afectaba directamente el reto, recibiendo por su parte un compromiso de aplicación de las ideas más convenientes a su criterio y consiguiendo guiar las ideas para que aporten valor y guarden una estrecha relación con las prioridades estratégicas de Caixa Popular.

Con respecto a los **Talleres de innovación**, se trata de sesiones en torno a una técnica concreta de creatividad y dirigidas a un segmento de clientes específico. Una de las técnicas empleadas para el desarrollo de estas sesiones ha sido el método de *Value Proposition Canvas*, que consiste en una representación visual donde se contrastan las necesidades de los clientes con determinados productos y servicios que ofrece Caixa Popular, de manera que el cliente es el centro del análisis.

Se han desarrollado un total de 7 talleres en 2021, en ellos siempre se ha contado con la participación de *Animadores Creativos*; cuando se ha requerido han intervenido clientes o representantes

de La Pinda LAB, aliado estratégico de Caixa Popular en materia de innovación.

Los talleres realizados en 2021 han sido:

- Taller para potenciar las ventas de la Tarjeta Dona.
- Taller para incrementar la vinculación de los autónomos.
- Taller innovación para potenciar las ventas de renting.
- Taller para conseguir la vinculación de las entidades sociales y ONG’s.
- Taller para profundizar en las necesidades de los comerciantes, que contó con la participación de potenciales clientes y clientes.
- Taller para profundizar en las necesidades de las cooperativas agrícolas, que contó con la participación de clientes.
- Taller para profundizar en las necesidades de jóvenes, que contó con la participación potenciales clientes y clientes.

Por último y como novedad, en esta segunda fase durante el último ejercicio se han puesto en marcha las ‘Sentadas Creativas’ con clientes, se trata de sesiones organizadas por los *Animadores Creativos* de oficinas para dar voz a los clientes e introducir en los procesos de innovación de la organización sus ideas y propuestas. Se han realizado un total de 50 **‘Sentadas Creativas con clientes’**, que han versado en torno a los segmentos de familias, jóvenes, empresa, comercios, autónomos y prescriptores de negocio. La valoración de estas sesiones ha sido positiva, obteniendo una evaluación, sobre 5, de 4,43 puntos por parte de las oficinas y de 4,59 puntos por parte de los clientes.

En este sentido y de forma interna, se han



mantenido las dinámicas de las **“Sentadas Creativas”**, tanto en oficinas como Áreas; así como las **“SentÁreas Creativas”**, donde las distintas áreas de los servicios centrales realizan una Sentada Creativa exclusiva destinada a aportar ideas sobre una cuestión que plantea otra área distinta que se les ha asignado previamente.

La tercera fase, de “Análisis y aprobación formal de las ideas y proyectos de valor a implantar”, es responsabilidad del *Área de Comunicación y Experiencia de Clientes*, como gestora de la *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.

En la última de las fases, la de “Aprobación e implantación de proyectos”, en 2021 ha sido clave la

creación de un **cuadro de mando**, para facilitar y recoger el conjunto de indicadores que proporciona a la organización una visión comprensible de la innovación y seguimiento de las diferentes iniciativas que se implementan. Esta novedad, trae consigo que se ha cambiado la forma de medir la gestión de la innovación y la creatividad.

Debido a los cambios estructurales en la gestión de la innovación se considera más adecuado cambiar los indicadores de referencia, adaptándolos a la nueva realidad:

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LA CREATIVIDAD				
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	VARIACIÓN 20/19
Ideas novedosas en "Junts innovem"	N/A	156	107	46 (45,79 %)
Personas participantes en "Junts innovem"	N/A	291	245	46 (18,77 %)
Personas que aportaron ideas novedosas	N/A	181	78	103 (132 %)
Calidad media final de las ideas novedosas (sobre 3)	N/A	2,11	1,48	0,63 (42,57 %)

CUADRO DE MANDO INNOVACIÓN	AÑO 2021
Innovaciones aplicadas	209
Pruebas piloto	11
Concurso 'Tú idea me suena bien'	
Ideas presentadas	47
Nº Personas participantes	74
Oficinas	41
Servicios Centrales	32
Terceros	1
Ideas individuales	27
Ideas en equipo	20
Sentadas Creativas con clientes	48
Nº Clientes que han participado	118
Valoración oficina (sobre 5)	4,43 pts.
Valoración clientes (sobre 5)	4,59 pts.
Maratones de ideas	11
Aportaciones recibidas	560
Ideas creativas (anterior Junts Innovem)	176
Talleres de innovación	12

Retos para 2022

Consolidar la unidad de Innovación como motor de la estimulación de la generación de ideas y potenciar, a través de la creación de un **Laboratorio de Innovación**, la implantación de aquellas que generen valor a la organización.

Uno de los objetivos del 2022 es consolidar la figura del **Animador Creativo**. Para ello, se ha realizado un plan estratégico para potenciar este rol en la organización líquida y fomentar la creatividad y la implantación de innovaciones.

Para potenciar la formación en innovación se creará un **Equipo de Facilitadores** en técnicas de innovación que proporcionará contenidos y talleres en esta materia. Además, se incrementarán las líneas de acción con el aliado socio La Pinada LAB, tanto en el plano de introducir la voz del cliente en los procesos de innovación de Caixa Popular, como en el asesoramiento en este ámbito a las empresas y entidades clientes.



BLOQUE 6: MODELO GESTIÓN

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.

En el ámbito del **Ciberfraude**, se han llevado a cabo los siguientes desarrollos durante el 2021:

- Modificar el texto del SMS resaltando la operación que se está autorizando con la OTP recibida.
- Añadir factores de autenticación a determinadas operativas incluyendo un nuevo factor de autenticación (OTP).
- Limitación apertura de cuentas por Ruralvía.
- Masivo para cambio de límites de transferencias.
- Aplicación del modelo de enrolado en la Nueva Ruralvía.

- Verificación de operación contra el fichero de Iberpay.
- Desactivación de transferencias inmediatas.
- Nuevo servicio de verificación de operaciones

Dentro del **Plan Impúlsate**, se ha migrado la web corporativa a la **nueva web estándar del Grupo**, implementándose una serie de mejoras funcionales y de eficiencia operacional.

También se ha lanzado la **nueva App de Ruralvía móvil**, y la **nueva web de Ruralvía**, incorporándose la **nueva marca Ruralvía** en el lanzamiento de todos los activos digitales.

Otros hitos importantes alcanzados en 2021 en el ámbito del Plan Impúlsate han sido el despliegue del **“Muro Digital”**, el lanzamiento del **chatbot “Maia”**, y la **nueva plataforma de compra-venta de valores**, integrada y accesible desde la nueva App y web.

Además de estos dos macroproyectos que continuarán desarrollándose en 2022, algunos de los **proyectos más relevantes de Negocio** que se han lanzado en 2021 son los siguientes:

- Integración de un **nuevo canal de firma online a través de un tercero de confianza**, que permite el envío de documentos a clientes para firma electrónica a través de OTP, bajo una certificación de seguridad que acredita el proceso. Integrado dentro de la actual firma online, complementa Ruralvía, cubriendo con ello todas las posibilidades de firma.



- **Mejoras en la aplicación de Precios por Segmento**, incluida la Segmentación de Empresas.
- **Nueva aplicación de Inversión Conjunta**, para la gestión centralizada en el BCE de las Operaciones de Financiación Sindicada.
- **Proyecto compraventa de divisa con cambios automáticos**: nueva funcionalidad que permite liquidar operaciones de contado aplicando los tipos de mercado vigentes en cada momento, tanto en IRIS como en Ruralvía.

En 2021 se ha continuado trabajando en la **gestión de las operaciones ICO-Covid-19** y toda su información asociada: extensiones, impagos, saldos, recuperaciones y nuevas ayudas englobadas en el RDL5/2021 Código de Buenas Prácticas. Desde IRIS se están registrando las operaciones indicadas por la normativa para nuevas extensiones, identificación de las operaciones impagadas, etc. Con la aplicación ICOWEB, se está dando cobertura a las Cajas y al BCE en la comunicación

de datos a Banca ICO sobre la situación de las operaciones Covid-19 y su información asociada.

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

- Implantación WIFI en el nuevo modelo de Oficinas.
- Integración nuevo Sistema de Cartelería Digital y presentación de contenidos.
- Salas de Videoconferencia en nuevas oficinas.

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 2021 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 ciber incidentes, 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.

En este sentido la creación en 2021 del Comité de Ciberseguridad de la entidad ha permitido coordinar a todas las áreas afectadas, establecer protocolos de actuación, valorar riesgos y difundir entre el colectivo de trabajo una cultura de seguridad informática a través de la concienciación y la formación.



Este Comité debe definir los criterios de seguridad y protección de los activos TIC y gestionar las soluciones de cifrado.

Dentro de sus funciones de Ciberseguridad se encuentran:

- Definir los criterios de seguridad y protección de los activos TIC de la Entidad.
- Supervisar la actualización del listado de vulnerabilidades técnicas detectadas.
- Apoyar al resto de áreas en la implantación de medidas de seguridad incluidas en esta norma.
- Validar los algoritmos de cifrado.
- Mantener un inventario actualizado de los métodos y algoritmos de cifrado utilizados en la Entidad.
- Asegurar que las soluciones de cifrado cumplen con los criterios definidos.
- Velar por el correcto cumplimiento de los procesos de gestión de claves.
- Validar que las autoridades certificadoras utilizadas son de confianza.
- Solicitar los certificados asociados a los sistemas bajo su propiedad, siendo los responsables últimos tanto de la protección

de los mismos como de las claves privadas asociadas.

Durante 2021 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.
- Portal de Ciberseguridad para clientes
- Comunicación al colectivo de los avisos de seguridad de INCIBE y OSI.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2021

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

Durante el ejercicio 2021 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 2021 hemos conseguido mantener unos altos niveles o estándares de cumplimiento, con mejoras en el cumplimiento del ANS de banca electrónica 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 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VAR. 21/20	VAR. 20/19	VAR. 19/18
Cumplimiento ANS plataforma bancaria	99,79 %	99,91 %	99,85 %	99,90 %	-0,12 %	+0,06 %	-0,05 %
Cumplimiento ANS medios de pago	99,95 %	99,95 %	99,96 %	100,00 %	0 %	-0,01 %	-0,04 %
Cumplimiento ANS centro de información	98,24 %	96,63 %	99,04 %	93,00 %	-1,61 %	-2,41 %	+6,04 %
Cumplimiento ANS intercambio	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Cumplimiento ANS banca a distancia	99,76 %	99,73 %	99,89 %	99,90 %	+0,03 %	-0,16 %	-0,01 %
Cumplimiento ANS atención a usuarios	98,99 %	98,76 %	96,90 %	96,20 %	+0,23 %	+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 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VAR. 21/20	VAR. 20/19	VAR. 19/18
Atención a llamadas de clientes finales	99,78 %	100 %	100 %	100 %	-0,22 %	0 %	0 %
Atención de llamadas al CAU	99,09 %	100 %	100 %	100 %	-0,91 %	0 %	0 %
Resolución incidencias	97,10 %	95,03 %	87,62 %	84,91 %	2,17 %	+8,46 %	+3,19 %
Tiempo de espera llamadas clientes finales inferiores a 15 seg.	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %



NUEVO POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO

2020-2022

Además de seguir avanzando en los macroproyectos plurianuales (Plan Cyberfraude y Plan Impúlsate), algunos de los Proyectos Estratégicos que se plantean para 2022 son los siguientes:

- Inicio del desarrollo de una nueva **aplicación para la Gestión Integral del Riesgo**.
- **Proyecto de Mejora de la Calidad de Servicio**, abanderado por la nueva Área de Operaciones de RSI
- Incremento de recursos para **augmentar la capacidad de desarrollo de RSI**
- **Desarrollos Smart Data**, priorizados por el nuevo Grupo de Trabajo de Business Intelligence