

# **DIRECCION BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

San José, 01 de julio 2011

**CNDE-124-2011**

**Señor**

**MBA. Roger Conejo Cubero, Director  
Dirección Banca de Desarrollo, Social y Empresarial.**

Estimado señor:

En cumplimiento del artículo 12 inciso e de la Ley General de Control Interno, remito el correspondiente informe final de gestión al cargo que ocupé como Coordinador del Centro de Negocios de Desarrollo Catedral y recargo de las Unidades de Desarrollo de San Pedro de Montes de Oca y Cartago, del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, entre el período que va desde octubre del 2007 al 30 de junio del 2011.

El presente informe se emite al amparo de la Directriz No. D-1-2005- CO-DFOE de la Contraloría General de la República del 24 de Junio del 2005 publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de Julio del 2005, así como de las directrices complementarias al informe final de gestión establecido en la Ley General de Control de Interno, dictada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante Artículo 16 del Acta de la Sesión 534-2005, celebrada el 27 de octubre del 2005 y publicado en La Gaceta No. 23 del 18 de Noviembre del 2005.

Dicho informe tiene como objetivo, exponer los planes y actividades desarrolladas en dicha gestión, destacando los aspectos relevantes alcanzados y el estado actual de las principales actividades propias de mis funciones.

Este informe se remite en oficio formal y en digital, a la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial para que esta proceda según corresponda.

Atentamente,

---

Lic. Ronny Alexander Moya Ulate

**CC. Licda. Maritza Fuentes Salas. Directora de Desarrollo Humano y Organizacional  
Licda. Silvia Goyes Rojas , Coordinadora Sub Proceso de Banca Fácil**

## **A. Presentación**

### Resumen Ejecutivo

El informe que a continuación presento ha sido elaborado con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz que emitió la Contraloría General de la República en lo referido a la presentación del informe final de gestión, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005. Así como lo establecido por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional (DDHO) con la Circular **DDHO-C-59-2010** donde define las directrices que deben observar los funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno; así como la atención del **Oficio DBD-629-2011**, donde se me indica el traslado al Centro de Negocios de Desarrollo del Oeste como Coordinador de zona.

El período de mi gestión como Coordinador del Centro de Negocios de Desarrollo Catedral inicia en octubre del 2007 al 30 de junio del 2011. Así mismo, en el presente informe se pretende exponer los principales resultados obtenidos en la operativización de la estrategia aplicada en el Centro de Negocios de Desarrollo de Catedral, su funcionamiento y desarrollo del plan piloto en el Centro de Negocios Catedral y recargo de las Unidades de Desarrollo de Cartago y San Pedro de Montes de Oca.

En lo pertinente a la labor sustantiva el presente informe pretende comunicar las actividades y logros obtenidos por la figura de Coordinador durante el periodo comprendido entre octubre 2007 y junio 2011.

Es necesario señalar que el puesto Coordinador tiene como objetivo general, implementar en el CND Catedral y las Unidades de Negocios de San Pedro y Cartago, en el 2011, las estrategias corporativas emitidas por la Dirección de Banca de Desarrollo, mediante el trabajo conjunto con los Centro de Servicios Financieros de Catedral y Pavas y la Sucursal de Puriscal y las fuerzas de venta asignadas en el Centros de Negocios de Desarrollo, adicionalmente con los Centro de Servicios Financieros de Moravia, Goicoechea, San Pedro y Sucursal de Cartago, en el 2011, para incrementar la participación de mercado del Grupo Banco Popular en la región.

Partiendo de lo anterior se han desarrollado una serie de actividades que han permitido la incorporación de la figura dentro de la estructura organizativa del Banco. Para una mejor presentación de las actividades

desarrolladas, mismas que se dividen en actividades estratégicas y actividades operativas que se detallan en el presente informe.

Por otra parte, se hace referencia a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de integración, retención y diferenciación, tal y como lo estableció el Plan de Negocios 2008 y se que se ha mantenido para el Plan de Negocios 2009, 2010 y 2011, referente a la Banca de Desarrollo.

En otro orden, se exponen los principales cambios que a mi criterio se presentaron en el entorno y que de manera significativa afectaron la manera de hacer negocios en el mercado financiero costarricense. Así como las acciones internas que afectan el resultado de las gestiones del Centro de Negocio de Desarrollo Este, integrado por las Unidades de Desarrollo de Catedral, San Pedro y Cartago.

Por último se presentan las herramientas elaboradas para el control de las gestiones realizadas que permiten medir el grado de avance en la operativización de la estrategia por parte del Centro de Negocios de Desarrollo del Este.

## **B. Resultados de la gestión.**

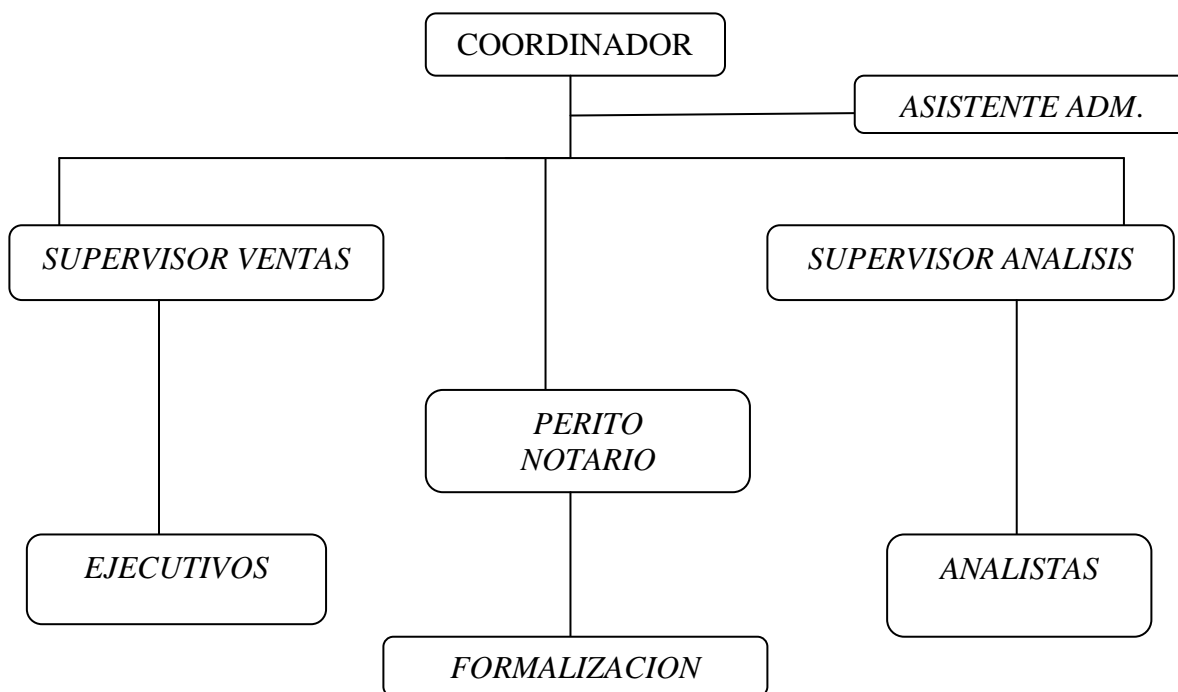
### **a) Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

El nombramiento de mi persona en el puesto se debe al interés de la Gerencia General Corporativa en implementar un modelo de negocios diferenciado en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, fundamentado en un área de negocios netamente proactiva y con una estructura bien defina tanto en ventas como los procesos de análisis y formalización. Razón de lo anterior se inicia con un plan piloto en enero del 2007 con el Centros de Negocios de Desarrollo Catedral, el proceso inicia con ajustes diversos, tanto en personal como ubicación geográfica, es en ese ajuste que se da mi llegada al modelo con un claro orden de generar un modelo de negocios basado en la especialización y alta competitividad con un modelo de atención fundamentado en una fuerza de venta proactiva, buscando una interacción con los Centros de Servicios Financieros de Catedral y Pavas enfocando sus esfuerzos el éxito de la estrategia planteada, por medio de la atención receptiva, brindando los servicios bancarios complementarios que permitan integrar a los clientes que ingresen de la gestión proactiva. (Facilitar pagos, depósitos en cuenta, pago automático de salarios, pago de

proveedores, cambio de moneda, entre otros). Y en la canalización de las consultas y solicitudes de clientes actuales y potenciales.

Al ir funcionando el proyecto se van anexando al mismo la Sucursal de Puriscal y en octubre del año 2010 se anexan los C.S.F. de Goicoechea, Moravia y Del Este, además de la Sucursal de Cartago, formando el Centro de Negocios de Desarrollo Este. De esta forma se desarrollan las Unidades de Desarrollo de Catedral, San Pedro y Cartago.

Inicialmente el modelo piloto se definió con los siguientes parámetros y conforme al cumplimiento de los objetivos planteados, se logró establecer un modelo de negocios, basado en resultados y mayor participación de mercado del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, importante señalar que originalmente se contaba con una estructura que dependía en mayor parte de sí misma.



Como se aprecia en la figura anterior la mayor parte del proceso de crédito se realizaba en el Centro de Negocios, paulatinamente desarticulada con el paso de los años.

## **Actividades desarrolladas de Octubre 2007 a Octubre 2010:**

Abarca las gestiones y lineamientos emitidos para el Centro de Negocios de Desarrollo Catedral.

### **1. Centros de Negocios de Desarrollo Catedral**

- a. Se ha mantenido un seguimiento permanente a las gestiones desarrolladas por el CND Catedral, de los inventarios, tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, integración de los clientes. Así mismo se han desarrollado actividades periódicas con el equipo de trabajo con el objetivo de realimentarlo de las directrices institucionales, planes de trabajo y medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados del CND Catedral superan de forma representativa a los resultados de otras Oficinas que históricamente han sido líderes en la colocación de recursos de desarrollo.
- b. Para los diferentes equipos, se han desarrollado actividades que les da los lineamientos a seguir, según el modelo establecido, enfatizando en la gestión proactiva de clientes, por medio de gestión de negocios de clientes relacionales en los encadenamientos productivos de la zona de influencia.
- c. Como elemento adicional, se coordino con el Gerente de Banca de Desarrollo, reuniones con áreas de interés, como el Proceso de Riesgo, Inteligencia de Negocios, Proceso de Gestión Cobratoria, con el objetivo de establecer un canal de comunicación abierto que permita realimentar a los ejecutivos de información actualizada en materia macro y micro económica nacional, y de sectores; tablas dinámicas específicas para medir la gestión de los clientes de desarrollo; y planes de trabajo a desarrollar para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.
- d. En el caso de Banca Social, específicamente Fodemipyme, en coordinación con la Gerencia de Banca de Desarrollo se realizo una capacitación con el objetivo de realimentar a los equipos de trabajo sobre las características del producto, condiciones, permitiendo una mejora en los procesos de trámite y servicio al cliente.

- e. Para el caso de Focari, la Gerencia de Banca realizó un análisis de los índices de morosidad de la cartera analiza por el CNDC y los casos analizados por funcionarios de Focari pero tramitados en las Oficinas. Así mismo, se está desarrollo un plan de trabajo en conjunto con personeros del fondo, para el traslado de operaciones con más de 90 días a cobro judicial, en coordinación con el Proceso de Gestión Cobratoria.

## 2. Herramientas de control y seguimiento establecidas:

### Control gestión de ejecutivos:

Para dar un seguimiento a la estrategia por realizar en los ejecutivos se desarrollo la herramienta que permite ver el avance de las gestiones realizadas por mes, visitas realizadas a diferentes clientes y cuanto es el impacto en la meta asignada por mes.

 <b>Unidad de Negocios de Desarrollo</b>			
Cliente		Ejecutivo	Fecha
		Hazel Madrigal Barrantes	
Gestión	Producto	Sub-Producto	Acción
Observaciones			
Monto de la Gestión			
		<input type="button" value="Grabar información"/>	

### Control de inventarios

Para poder ver el avance de la estrategia y la gestión realizada por los ejecutivos, se estableció una herramienta de control de inventarios que permite ver desde lo que se encuentra en prospección, hasta lo girado, lo importante de la herramienta es que estable tiempos de duración de los casos y al cruzarla con las gestiones realizadas se puede determinar el grado de avance de los inventarios y gestiones realizadas por el personal, dado que lleva control de análisis.

Monto	Producto			
Ejecutivo	CORPORATIVO	DESARROLLO	GARANT. CUMPL	Total general
CARLOS CABEZAS SUAREZ		1.332.902.998,00		1.332.902.998,00
EDDIE GARRO ELIZONDO	258.717.500,00	299.206.250,00	100.000.000,00	657.923.750,00
JUAN CARLOS GARCIA SOLANO		181.910.000,00		181.910.000,00
LIGIA TRIGUEROS VASQUEZ		167.700.000,00		167.700.000,00
CAMILO UREÑA UREÑA		166.835.000,00		166.835.000,00
ALBERTO EVANS SALAS		112.140.000,00		112.140.000,00
HILDA VARELA AGUILAR		41.365.000,00		41.365.000,00
<b>Total general</b>	<b>258.717.500,00</b>	<b>2.302.059.248,00</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>2.660.776.748,00</b>

Ejecutivo	Nombre	N° de cédula	Status	Monto
CAMILO UREÑA UREÑA	INVERSIONES ORIDAMA, S.A.	33	ANALISIS	250.000.000,00
ALBERTO EVANS SALAS	MORE PARK	3101293269	ANALISIS	225.000.000,00
ALBERTO EVANS SALAS	MECANISMOS INDUSTRIALES DESAM	3101184349	ANALISIS	190.000.000,00
ALBERTO EVANS SALAS	CHANG DIAZ S.A.	3101083095	ANALISIS	190.000.000,00
CARLOS CABEZAS SUAREZ	GANYU FENG WU	30	ANALISIS	143.925.000,00
JUAN CARLOS GARCIA SOLANO	BARRANTES ANA MARIA	58	ANALISIS	100.000.000,00
CAMILO UREÑA UREÑA	TRANSMETAL HAEBERLE S.A.	29	ANALISIS	70.000.000,00
HILDA VARELA AGUILAR	MIRANDA RAMIREZ HEINER	60	ANALISIS	65.000.000,00

## Actividades Operativas

1. Se coordina y mantiene comunicación permanente con la Gerencia de Banca para el control de los inventarios de forma semanal, información que se eleva en la Intranet para el análisis correspondiente de la Banca y toma de decisiones.
2. Seguimiento y análisis semanal de los resultados obtenidos por el CNDC en cumplimiento de metas numéricas establecidas por la DRC. Así mismo se lleva el control de los giros de recursos hechos por las Oficinas en apego a los presupuestos establecidos por el Comité de Negocios.
3. Se ha coordinado de forma constante con la Gerencia de Banca la corrección en Sicveca de inconsistencias que generan incremento en las estimaciones, buscando la corrección oportuna de las inconsistencias detectadas.

En coordinación con la Gerencia de Banca de Desarrollo se estableció un plan de trabajo para desarrollar el último trimestre del 2008 y principios del 2009, bajo la misma línea descrita anteriormente, enfocando los esfuerzos en los tres temas prioritarios, determinando para ello las cargas de trabajo, los funcionarios que integraran los equipos y estableciendo un control de gestiones realizadas que se evalúan periódicamente, para ampliar este tema se adjuntan las minutas:

Así mismo se impartió una capacitación a todo el personal del CND Catedral, sobre las Políticas Generales para las Negociaciones de Pago y una exposición sobre riesgos de la cartera de crédito actual ante cambios en el entorno económico.

#### Integración a captación y política conozca su cliente

La Gerencia de Banca coordino con Inteligencia de Negocios la creación de una tabla dinámica que permitiera llevar el control de la integración de clientes de desarrollo respecto a los productos de captación, a saber Ahorro a plazo, Cuentas Corrientes, Ahorro Programado y Ahorro Voluntario. La misma se incorporó dentro de los informes fijos que remite Inteligencia de Negocios, la cual se denominó "Archivo\_Integración\_Ctes\_Desarrollo\_2008.xls". Con esa herramienta se logra conocer las tendencias de los clientes de la cartera de desarrollo, y con base en ellos elaborar el plan de acción a seguir con los clientes que muestren mayores variaciones en sus saldos de los diferentes productos de captación.

#### Morosidad, Sicveca, Tasas de Interés

La Gerencia de Banca en coordinación con Inteligencia de Negocios logro desarrollar una matriz que contempla las operaciones de "desarrollo, vivienda y personal hipotecario" que presenta morosidad mayor a 30 días.

De lo anterior se procedió a dar seguimiento a la matriz de control de gestión para los casos de desarrollo, la cual se le da seguimiento de forma semanal. Priorizando en los casos de mayor cuantía o que generan contagio. Dicha cartera está distribuida entre los ejecutivos o asignado al ejecutivo con mayor conocimiento y capacidad negociadora para temas de cobro.

Respecto a los temas de Sicveca y tasas de interés, la Gerencia de Banca coordina de forma mensual la corrección de las inconsistencias generadas, el cual se ha venido depurando, siendo que a la fecha es mínima la incidencia, resultado que se refleja además en el impacto a las estimaciones.

Para el tema de tasas de interés, la Gerencia de Banca estableció un canal de comunicación con el Proceso de Administración de Negocios de la Banca, quienes de forma mensual remiten las operaciones que



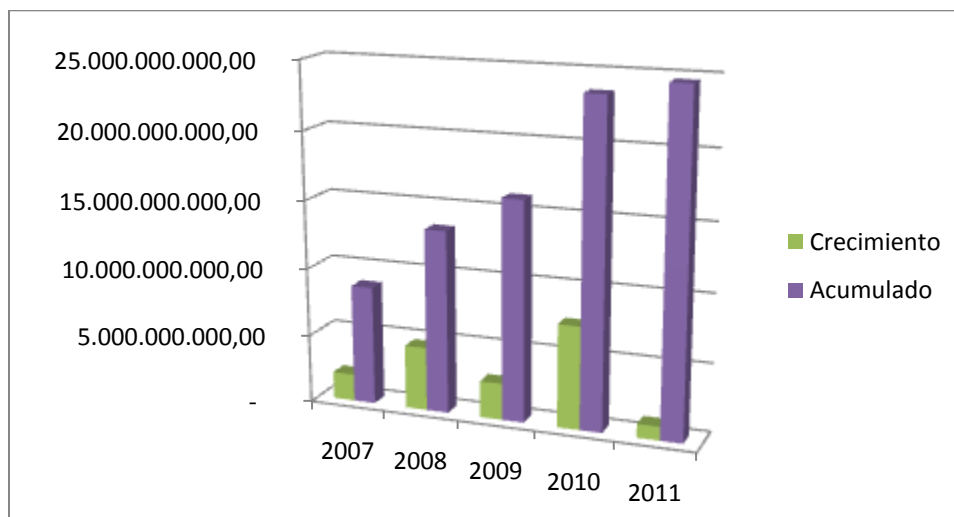
presentan inconsistencias en la tasa de interés y que deben ser corregidas por los Centros de Negocios.

### Atención de solicitudes

Producto de la desaceleración de la gestión proactiva de colocación de crédito en el mes de Setiembre del 2008, producto de la crisis internacional, se procedió a elaborar inventario y trasladar a la Gerencia de Banca el seguimiento únicamente, de los casos muy avanzados de la etapa de análisis, o que se encontraban en periodo de desembolso a esa fecha de las solicitudes de crédito aprobadas y no formalizadas, y de las operaciones formalizadas que se encontraban periodo de desembolso. Durante todo el periodo se dio el respectivo seguimiento a los desembolsos y la Gerencia de Banca coordinado con el Director Regional, hasta completar más del 95% de los compromisos.

El producto de la Gestión proactiva desarrollada por el Centro de Negocios de Desarrollo Catedral se ve materializada en el incremento de los saldos de cartera, los cuales y según la información gráfica detallada mostraron un crecimiento exponencial.

***Crecimiento de saldos del CND Catedral***



Como demuestra la gráfica anterior se denota un incremento constante en los saldos de cartera del CNDC, disminuido en el año 2009, producto de la crisis internacional, que provoco una contracción del crédito. Adicionalmente se presenta un resumen de la grafica por años.

<b>Crecimiento de saldos del CND Catedral</b>			
<i>Año</i>	<i>Saldo inicial</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Acumulado</i>
<b>2007</b>	6.723.563.405,00	1.987.905.714,00	8.711.469.119,00
<b>2008</b>	8.711.469.119,00	4.669.112.458,00	13.380.581.577,00
<b>2009</b>	13.380.581.577,00	2.690.083.578,00	16.070.665.155,00
<b>2010</b>	16.070.665.155,00	7.529.175.494,00	23.599.840.649,00
<b>2011</b>	23.599.840.649,00	1.007.853.762,00	24.607.694.411,00

En cuanto a la colocación realizada en el CND Catedral en el 2010 se puede observar el siguiente resumen mensual:

<b>Mes</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Fondos especiales</b>
Enero	134.000.000,00	17.000.000,00
Febrero	808.857.500,00	-
Marzo	1.016.928.000,00	16.000.000,00
Abril	1.842.800.000,00	4.400.000,00
Mayo	1.031.125.000,00	9.000.000,00
Junio	324.850.000,00	-
Julio	836.130.000,00	
Agosto	818.075.000,00	
Septiembre	263.545.000,00	
Octubre	375.130.410,00	2.000.000,00
Noviembre	2.418.266.540,00	
Diciembre	1.429.980.000,00	
<b>Totales</b>	<b>11.299.687.450,00</b>	<b>48.400.000,00</b>

Integración:

Respecto al tema de integración, se han desarrollado planes de trabajo enfocados al crecimiento de la cartera con nuevos clientes, a la integración de los clientes actuales con productos y servicios que se ajustan a su perfil y actividad específica, así como la evaluación y formalización de financiamientos de integración máxima, valorando cuidadosamente los niveles de compromiso del cliente y minimizando de esta forma el riesgo de impago de las operaciones crediticias.

Adicionalmente se han creado herramientas de control que permitan medir los resultados de las acciones tomadas para cumplir con lo anteriormente expuesto, y que a su vez permiten enfocar los esfuerzos en los aspectos donde exista menor cumplimiento, con una fuerza de ventas especializada y concentrada completamente en Banca de Desarrollo.

## Retención:

Se ha desarrollado un modelo de negocio que permite un adecuado seguimiento al cliente actual, distribuyendo las carteras entre los ejecutivos actuales, lo cual permite crear el vínculo de negocio esperado para la permanencia de la relación cliente-banco desde la perspectiva de socios estratégicos. Ese conocimiento del cliente, es el mismo que permite brindar el servicio de acompañamiento no financiero a aquellos clientes que realmente lo requieran, fortaleciéndolos como empresa y logrando el desarrollo económico local que es el fin último que se establece en la Banca de Desarrollo Social y Empresarial.

Así mismo el modelo de gestión del CND permite tener la capacidad instalada y de análisis para determinar mediante la evaluación respectiva las causas que llevaron a un cliente en particular a estar en mora, y a realizar la propuesta idónea para el cliente a fin de que normalice la situación en el menos plazo posible.

## Diferenciación:

Respecto a este tema por medio del CND se han logrado desarrollar de manera coordinada y generando un verdadero impacto, actividades de desarrollo económico local, generando nuevos socios estratégicos y potenciando los actuales.

Igualmente el CND representa la implementación de un modelo de negocio completamente integrado, lo cual fortalece la relación cliente-banco. Así mismo su estructura ha permitido dar seguimiento y aplicar el concepto de maduración de clientes, que es llevarlos desde la accesibilidad hasta la competitividad.

Para lo anterior, y a manera de ejemplo, para el 2009 se han desarrollado actividades conjuntas con entes promotores de la Economía Social que originan el Desarrollo Económico Local, dentro de los que se pueden citar:

- Financiamientos a sectores indígenas, con acompañamiento no financiero. (Asoc. Productores Orgánicos de Turrialba, Reserva Indígena Malekus)
- Financiamiento al sector Municipal para fortalecer el desarrollo de los cantones. (Municipalidad de Mora, Municipalidad de Desamparados)

Por otra parte se han desarrollado actividades de proyección institucional tales como:

- Actividad con clientes actuales: En los últimos tres años se realizó la actividad denominada "Reunión Empresarial" con los principales clientes del Centro de Negocios de Desarrollo de Catedral, la cual tuvo como objetivo "Poner en ejecución una herramienta, basada en la utilización de los Servicios de Desarrollo Empresarial, modelos de atención y de negocios; para dar seguimiento y así lograr la retención y fidelización de los clientes de la Banca de Desarrollo"; En este espacio, se lograron compartir procesos de formación que permitiera a los clientes conocer sobre los productos del Banco, desarrollar tema de su interés y al Banco analizar la situación de los clientes, posicionando de esta manera la imagen del Banco en la mente del cliente. Todo lo anterior en el marco de los objetivos estratégicos de integración, retención y seguimiento, y bajo la propuesta del Modelo de Gestión de Clientes definido por la Banca de Desarrollo del Banco.

## **1. Cobertura**

El Plan Piloto del Proyecto en el CND Catedral comprende las zonas de influencia del CSF Catedral, CSF Pavas, Sucursal de Puriscal; y sus respectivas Periféricas.

Tal y como se visualiza en el mapa, geográficamente hablando el CND Catedral se encuentra ubicado en un punto ideal para la atención de los Centros de Servicios Financieros de Catedral y Pavas, dado que la Sucursal de Puriscal a partir de octubre del 2010 paso a ser parte del CND Heredia, mientras los cantones de Moravia, Guadalupe y San Pedro; se establecieron con el CND del Este y en Cartago una unidad de atención al cantón, todas formaron el CND Este, según INFOSID-052-2010.

### **b) Estado de autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

Al tratarse de un proyecto nuevo no se contaba al inicio con evaluaciones de riesgo, conformándose las mismas al paso del tiempo dado que no se contaba con una evaluación definida para CND. En los

años 2009 y 2010 se corrió la autoevaluación obteniendo una calificación de satisfactorio.

**c) Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

Durante los dos últimos años se asignó personal a cargo de mantener actualizado el sistema de control interno con las medidas aplicables, para corregir los aspectos que no pasaran las evaluaciones.

Se mantiene un archivo con la documentación de sustento, tanto de crédito como de correspondencia.

**d) Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.**

El proyecto de mayor impacto fue desarrollar un modelo de negocios que permitiera al banco un mayor impacto en la cartera de las MIPYMES y que lograra consolidar una estructura funcional en la gestión de créditos de desarrollo buscando una mayor integración cliente – banco. Este proceso se logró obteniendo resultados positivos de la gestión, el CND Catedral se encuentra en etapa madura, solamente que los nuevos cambios al modelo han afectado su desarrollo que venía manteniendo.

Inconcluso queda el desarrollo del nuevo modelo en las Unidades de Cartago y San Pedro ya que al inicio no se contaba con personal altamente capacitado, requiriendo tiempo para el desarrollo del modelo.

**e) Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.**

Durante la gestión se otorgaron créditos de acuerdo con la normativa institucional, siempre en forma conservadora y bajo criterios de eficiencia y lógica financiera.

**f) Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.**

Darle un mayor impulso al modelo de gestión, enfocado en la proactividad y dar mayor capacitación a los funcionarios asignados.

**g) Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.**

No hay observaciones al respecto.

**h) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

No se giraron disposiciones al puesto, por parte de la Contraloría General de la República durante mi gestión.

**i) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.**

No se giraron disposiciones o recomendaciones al puesto, por parte de ningún órgano de control externo durante mi gestión.

**j) Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

No se emitieron recomendaciones por parte de la Auditoría Interna del Banco que se aplicaran de forma directa con el puesto.