



Auditoría Interna



03 de octubre, 2017
AG-218-2017

Al Contestar refiérase al
AIRI-19-2017

BANCO POPULAR

MAE.
Geovanny Garro Mora, Gerente General Corporativo
Gerencia General Corporativa

Raquel P.
30 OCT '17 15:20

GGC X SGN...SGO...

Estimado señor:

Adjunto para su conocimiento y trámite correspondiente, el informe definitivo AIRI-19-2017 sobre el "**Proceso de Gestión de Documentos**" con corte al 28 de febrero 2017, ampliándose a agosto 2017, en los casos que se consideró necesario.

El informe en borrador fue puesto en conocimiento del personal relacionado mediante el oficio AG-210-2017, del 27 de setiembre del 2017. Las observaciones y fechas de cumplimiento de las recomendaciones, que formularan las áreas fueron consideradas en el informe final.

La auditoría fue realizada de acuerdo con las "Normas Generales de Auditoría para el Sector Público" y las "Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público", dictadas por la Contraloría General de la República.

Se les recuerda que según lo establecido en el artículo 36 de la Ley General de Control Interno No. 8292, tienen un plazo de 10 días para comunicar a esta Auditoría la documentación con la cual se ordenó la implantación de las recomendaciones que se consignan en el informe que se remite; así como, el cronograma en el que se señalen los responsables de la implementación de las recomendaciones y los plazos definidos por su área para el cumplimiento.

INFORMACION DE USO INTERNO

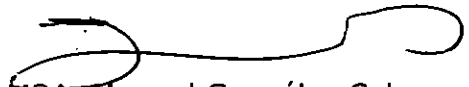
La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente.

Teléfono: 2104-7954, San José, Costa Rica

Asimismo, se recuerda que el incumplimiento injustificado de los deberes y funciones en materia de control interno por parte del jerarca, titulares subordinados y los demás funcionarios públicos, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, podrán hacerlos incurrir en responsabilidad administrativa según lo previsto en el artículo 39 de la referida Ley, así como de las sanciones establecidas en su artículo 41.

En punto a lo anterior, es fundamental que para efecto del seguimiento de las recomendaciones contenidas en el informe AIRI-19-2017, las áreas establezcan los procedimientos que le permitan mantener el control de las fechas de cumplimiento de cada una de las recomendaciones, con el objetivo de implementarlas dentro del tiempo establecido o en su defecto determinar y acreditar los elementos (razonables) que estén limitando dicho cumplimiento, con el fin de solicitar, dentro del periodo establecido (7 días hábiles antes del vencimiento), las ampliaciones de plazo que correspondan para su validación por parte de esta Auditoría.

Atentamente,



MBA. Manuel González Cabezas
Auditor General

C: Archivo

Afr * sfa * waa



Auditoria Interna

Informe Definitivo

Proceso de Gestión de Documentos

AIRI-19-2017

Octubre, 2017

Tabla de Contenido

I. Resumen Ejecutivo	3
II. Resumen de hallazgos	4
III. Aspectos generales	4
IV. Observaciones y Recomendaciones	6
A. Debilidades en la gestión documental del BPDC.....	6
V. Equipo de Auditoria	12
Anexo 1	13
Anexo 2	14
Anexo 3	15
Anexo 4	16

I. Resumen Ejecutivo

Objetivo General	<p>Evaluar el proceso de gestión documental, para determinar su suficiencia y efectividad de cara a la complejidad y tamaño de la Institución.</p>
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">✓ Analizar el diseño de la gestión documental para determinar si es acorde a la necesidad institucional.✓ Analizar la normativa externa aplicable a la gestión documental, a fin de verificar su cumplimiento.
Alcance	<p>El alcance de este estudio está con corte al 28 de febrero del 2017, extendiéndose a julio del 2017 en los casos que se consideró necesario.</p> <p>Se realizó la comunicación de los resultados del informe borrador AG-210-2017 del 27 de setiembre, 2017, en las instalaciones de la Auditoría Interna, en presencia del Msc. Carlos Morales Pacheco en representación de la Gerencia General Corporativa.</p>
Comunicación verbal de los resultados	<p>Por parte de la Auditoría Interna estuvieron presentes: MBA. Grettel Alpizar Rojas, Directora de Auditoría Financiera, MAE. Alexander Flores Rodríguez, Supervisor de Auditoría Financiera y la Licda. Shirley Fernández Aymerich, Auditora Encargada.</p> <p>Las observaciones, ajustes y fechas de cumplimiento que se formularon en el acta de discusión, fueron considerados para la emisión del presente informe, acción que se documenta mediante acta de discusión adjunta en el anexo 4.</p>
Conclusión	<p>El Banco no cuenta con una estrategia de gestión documental acorde a su tamaño, complejidad y a las mejores prácticas, lo que no le permite, obtener beneficios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Disminuir:<ul style="list-style-type: none">• La pérdida de documentos, ya que están todos seguros en un servidor documental central.• La pérdida de tiempo ya que permite capturar, almacenar y localizar la documentación de forma inmediata.• La documentación duplicada, ya que un documento, en el almacenamiento en carpetas físicas, puede quedar archivado en varias áreas y/o carpetas.• Los costos asociados al proceso de elaboración y distribución de documentos, ya que se pueden emitir a través del sistema.b) Mejorar:<ul style="list-style-type: none">• La trazabilidad y transparencia en el proceso que se sigue con la documentación que ingresa y sale de la institución, y permite asignar acciones y darles seguimiento.• La seguridad, pues solo permite visualizar la información y los documentos a las personas autorizadas (según sus perfiles de acceso).• El control de cambios de los documentos, al mantener todas las versiones.• La posibilidad de definir procesos sobre el ciclo de vida de un documento.

- c) Mantener la memoria corporativa o colectiva.
- d) Apoyar la responsabilidad social, con la disminución de costos y contribución al tema de carbono neutral, por menor uso y consumo de papel.

Por otra parte, preocupa a esta Auditoría, que, ante la falta de esa estrategia institucional, se ha gestionado la adquisición de diferentes herramientas tecnológicas para solventar la "Gestión Documental" de forma aislada, con el consecuente costo que esto origina y sin valorar el tema a nivel corporativo.

Calificación de riesgo y control

Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Necesita mejorar significativamente	Insatisfactorio
			✓	

II. Resumen de hallazgos

Calificación de riesgo:	Alto	Medio	Bajo
-------------------------	-------------	-------	-------------

Núm.	Hallazgo	Riesgo	Pág.
A	Debilidades en la gestión documental del BPDC.	Medio	6

III. Aspectos generales

La gestión documental se define como: "Conjunto de elementos interrelacionados con el fin de establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzarlos en relación con los documentos.¹" Por otra parte, en la ISO 30301 se establece en lo que interesa:

"... Los sistemas de gestión ofrecen una metodología, encaminada a la consecución de las metas de la organización, para la toma de decisiones y la gestión de recursos.

(...) La gestión documental hace posible la eficiencia, la rendición de cuentas, la gestión de los riesgos y la continuidad del negocio.

También permite a las organizaciones capitalizar el valor de sus recursos de información convirtiéndolos en activos comerciales y de conocimiento, contribuyendo a la preservación de la memoria colectiva, en respuesta a los desafíos del entorno global y digital."

Dado lo anterior, las oportunidades que ofrece la digitalización de los archivos han posibilitado un cambio de planteamiento en la gestión de la documentación en diversas organizaciones, las cuáles han pasado del archivo estático de referencia, a

¹ ISO 30300

un archivo acorde con las necesidades de la organización. Esta nueva gestión, si bien, todavía no conlleva la desaparición del archivo tradicional (en papel), puede implicar esa posibilidad y/o necesidad a futuro.

Valga indicar que, según nuestra investigación, las instituciones que han implementado un gestor documental, indican haber obtenido los siguientes beneficios:

Tabla N°1
Investigación de Mercados

Empresa	Ventajas o beneficios
Banco Central de Costa Rica	Disminución de costos, uso del espacio físico, mensajería, redistribución del personal en labores que ya no son de archivo sino de ayuda al negocio, fomento de la imagen corporativa, la confidencialidad y seguridad de la información, la ayuda en la toma de decisiones, el cumplimiento del marco normativo y la integración de 4 plataformas tecnológicas: intranet, correo electrónico, web (gestor documental de cara al público) y telefonía.
Contraloría General de la República	Eficiencia en los procesos de recepción de documentos, almacenamiento, conservación, envío de oficios, asignación de códigos, notificación de plazos, control de horas de trabajo, asignación de niveles de seguridad, consulta en línea, certificaciones electrónicas y custodia digital, aunado a la reducción de costo del papel y su traslado. También la incorporación de la firma digital mejoró la integridad de la información. Adicionalmente se realizan periódicamente análisis de los costos y de su reducción y con base en ellos se hacen concursos donde se premian a las áreas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos según indagaciones realizadas.

Cabe señalar que según la Association for Information and Image Management, los trabajadores pueden llegar a emplear hasta un 50% de su tiempo laboral en la búsqueda de los documentos que necesitan. No obstante, mediante la implementación de herramientas adecuadas para mejorar la gestión documental, se puede aumentar la productividad de una empresa hasta en un 71,9%, ahorrando un 27,39% del tiempo que usualmente se emplea².

² <http://www.awerty.net/office-365/como-puedo-modernizar-mi-negocio-con-office-365/mejora-tu-gestion-documental-con-office-365/>

IV. Observaciones y Recomendaciones

A. Debilidades en la gestión documental del BPDC.

La gestión de documentos formalizada en el Banco Popular desde 1998³, presenta las siguientes debilidades que tienen como causa común, que en el Banco no se ha definido la estrategia institucional en dicho tema y por ende, no se cuenta con un responsable, ni se ha valorado los beneficios y/o desventajas de contar con un gestor documental institucional:

- a) Se aborda el tema de gestión documental de forma independiente, lo cual se evidencia, en el hecho de que:
- Se compran e implementan herramientas de gestión documental de forma aislada (ver detalle en **Anexo 1**), en resumen:

Tabla N°2

Soluciones Asociadas a la Administración de Documentos en el BPDC

Adquisiciones	Estado
Share Point (Office 365)	Implementado
Record Keeper	Implementado
Cumplimiento de requisitos establecidos por SUGEF para dotar al Banco de los elementos técnicos y la arquitectura del ciclo de vida del documento electrónico con firma digital	Por adquirir
Software de Gestor Documental para el Proyecto ERP y Core de Crédito	Por adquirir
Gestor Documental en T24	Por adquirir

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos según indagaciones realizadas en el BPDC.

Valga indicar, que a pesar de que, en el 2012 la Dirección de Gestión Corporativa presentó una "Iniciativa para la Digitalización de Documentos y Flujos de Trabajo", relacionada con la fábrica de crédito, el control de correspondencia e inconformidades y la firma digital; no se consideró el tema en su generalidad. De ellos, sólo se ha implementado lo relacionado con inconformidades (de los clientes), actividad para la cual se desarrolló un software.

Lo anterior, no se ajusta a lo establecido en la siguiente normativa:

- o Normas de Control Interno que, en cuanto a eficacia y eficiencia, señalan:

"4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones.

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas."

³ Oficio GG-607-98 del 24 de marzo de 1998, la Gerencia General comunica a todas las unidades administrativas la creación del Archivo Central.

"Eficiencia de las operaciones.

Aprovechamiento racional de los recursos disponibles en el desarrollo de las operaciones institucionales, en procura del logro de los objetivos institucionales, asegurando la optimización de aquéllos y evitando dispendios y errores." El subrayado no forma parte del texto original

- o Las mejores prácticas definidas en la ISO 30301- "Información y documentación sistema de gestión para documentos – requisitos", que establece en lo que interesa:

"Los objetivos de gestión documental deben derivarse del análisis de las actividades de la organización. Éstos deben identificar las áreas donde tengan mayor aplicación la legislación, las reglamentaciones, otras normas y las buenas prácticas para la creación de documentos relacionados con las actividades.

Los objetivos de gestión documental deben tener en cuenta el tamaño de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, y la localización, condiciones, sistema jurídico/administrativo y entorno cultural en que realiza sus funciones.

La organización debe incluir los objetivos de gestión documental en la información documentada.

Para conseguir estos objetivos de gestión documental, la organización debe determinar:

- *quién será el responsable;*
- *lo que se hará;*
- *qué recursos son necesarios;*
- *cuándo se completarán;*
- *cómo se evaluarán los resultados".*

"...El liderazgo en la implementación del SGD debe asignarse a un representante de la alta dirección. Cuando el tamaño y complejidad de la organización y de sus procesos de gestión documental así lo requieran, se debe designar un rol específico, con especial formación y competencia como representante de la gestión documental a nivel operativo. La asignación de responsabilidades y sus interrelaciones deben documentarse" El subrayado no forma parte del texto original

- De manera general, se identificó que las áreas mantienen controles individualizados para administrar la documentación que ingresa y sale, entre ellos: cantidad, tipo, periodicidad, usuarios a los que se les trasladó, tipo de gestión, fecha de cumplimiento y/o vencimiento, etc.

Lo anterior, fue evidente en el resultado de la encuesta aplicada, donde existen 38 áreas (31%) que utilizan Microsoft Office Excel para mantener controles sobre la recepción y envío de la información, 7 áreas (6%) que cuentan con controles en la intranet y 52 (42%) que utilizan otros archivos electrónicos, las restantes 26 (21%), no mantienen controles electrónicos.

Es por ello, que la información electrónica que se emite a nivel institucional, se custodia en cada una de las dependencias, sin que esté centralizada en un solo repositorio que permita, con diferentes niveles de autorización, acceder a los datos y contribuir con la disminución de los tiempos utilizados para localizar información y eficiencia en el proceso.

Esta situación debilita el cumplimiento de lo definido en las Normas de Control Interno que, en cuanto a gestión documental, señala:

"5.4 Gestión documental

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales." El subrayado no forma parte del texto original

- b) A pesar de que desde el 2005, se implementó la firma digital, el Banco ha sido pasivo en definir las acciones a seguir internamente para el uso de la misma, ello se evidencia en el hecho de que las gestiones que se han dado, son para atender lo regulado por el acuerdo SUGEF-18-16. Para ello, se definió en diciembre 2016, el caso de negocio "Cumplimiento de requisitos establecidos por SUGEF para dotar al Banco de los elementos técnicos y la arquitectura del ciclo de vida del documento electrónico con firma digital"; el cual, está en función de aspectos como la incorporación de la firma jurídica en la página web, firma del cliente (para favoritos y SINPE) y el repositorio de dichos comprobantes; pero no incorpora la vinculación de este servicio en materia de gestión documental.

A pesar de que en otras instituciones se está utilizando dicho mecanismo para firmar documentos y emitirlos digitalmente, según los resultados de la encuesta aplicada, un 54% de las áreas (67) han recibido documentos firmados digitalmente y los trámites que han realizado son: 12% lo imprimen y archivan, 26% lo archiva en la computadora asignada, 20% lo archivan en un repositorio interno y/o compartido y un 9% no lo archiva.

Lo anterior, no permite cumplir a cabalidad con lo señalado en:

- o Masificación de la implementación y el uso de la firma digital en el sector público costarricense.

"Artículo 1 y 2.

(...) Se busca con esta directriz hacer efectivo el derecho a exigir igualdad en el acceso por medios electrónicos a todos los servicios que se ofrecen por medios físicos, pudiendo las personas físicas utilizar en cualquier escenario la capacidad de firma digital certificada, ya sea para autenticarse o para firmar todos los trámites con la institución por vía electrónica. (...) Además, deberán implementar procesos internos soportados en plataformas digitales que utilicen la capacidad de autenticación y de firma digital certificada de sus funcionarios, y que potencien la reducción en el uso de papel y la mejora de

su eficiencia y eficacia operativa". Lo subrayado no forma parte del texto original.

- o Reglamento a la Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos.

"Artículo 4º—Incentivo de los mecanismos de gobierno electrónico. Con excepción de aquellos trámites que necesariamente requieran la presencia física del ciudadano, o que éste opte por realizarlos de ese modo, el Estado y todas las dependencias públicas incentivarán el uso de documentos electrónicos, certificados y firmas digitales para la prestación directa de servicios a los administrados, así como para facilitar la recepción, tramitación y resolución electrónica de sus gestiones y la comunicación del resultado correspondiente". Lo subrayado no forma parte del texto original.

- o Las Normas de Control Interno:

"5.5 Archivo institucional

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben implantar, comunicar, vigilar la aplicación y perfeccionar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico. En todo caso, deben aplicarse las regulaciones de acatamiento obligatorio atinentes al Sistema Nacional de Archivos. Lo anterior incluye lo relativo a las políticas y procedimientos para la creación, organización, utilización, disponibilidad, acceso, confidencialidad, autenticidad, migración, respaldo periódico y conservación de los documentos en soporte electrónico, así como otras condiciones pertinentes". Lo subrayado no forma parte del texto original.

Estas situaciones evidencian el rezago que ha tenido la institución en la adopción de mejores prácticas en la gestión documental, donde dentro de los costos asociados a este proceso de manera general identificamos los siguientes:

- \$135 millones en promedio en papelería, impresos y otros asociados con la custodia de información física:

Tabla N°3
Costos Asociados con la Gestión de Documentos en el BPDC
De enero 2016 a Junio 2017
Montos expresados en millones

Gastos asociados	Año 2016	A junio 2017	Promedio mensual
445-06-1-00-02 (Productos papel, cartón e impresos)	458	278	41
442-10-1-00-01 (Servicios generales de mensajería)	1.143	422	87
442-99-1-00-11 (Servicio de digitalización de documentos)	11	48	3
443-99-1-00-01 (Servicios de correo)	54	24	4
Total general	1.665	773	135

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del sistema contable AS400.

- Aproximadamente $\$67$ millones mensuales, en costo de alquiler del espacio físico para áreas de archivo. Se considera un espacio promedio conservador de 7,26 m² en cada oficina comercial alquilada. Ello adicional al costo de oportunidad del espacio físico de archivo en oficinas propias del Banco, el cual equivaldría aproximadamente a $\$39$ millones mensuales (**ver Anexo 2**).

Por otra parte, según información suministrada por el Proyecto Solución de Planta Física a enero 2016, a nivel institucional se utilizan **6.123 m² (Anexo 3)**, en espacios de archivos; lo que en promedio representa un 20% del espacio disponible. Sin embargo, dado que la información total de las oficinas comerciales no está disponible, los datos podrían ser mayores.

- $\$36$ millones en personal a cargo de archivos. Se aclara, que no se dispone de la lista completa de responsables de archivos de gestión y el tiempo utilizado en dicha labor, por lo que el monto podría ser mayor.

Como dato adicional, se tiene que, si pensamos en la contribución de la institución en el tema de gestión ambiental:

- Sólo en papel, del 2014 a febrero 2017 se han utilizado 210.145 resmas de papel⁵ y según la información disponible, para hacer 16 resmas de papel (de tamaño carta), se requiere talar 1 árbol⁶. Así las cosas, para ese consumo se talaron aproximadamente 13.134 árboles. Al respecto, en la reunión de salida la administración indica que en el papel que se compra tiene etiqueta verde lo que implica que se evita el impacto ambiental tomando las medidas necesarias en su proceso de fabricación.
- Por otra parte, del 03 febrero a 07 de julio del 2017, se han reciclado 32.668 toneladas de papel, dentro de la cual se incorpora la prensa escrita y desechos de material publicitario. En cuanto al tema de prensa escrita, el Banco no ha incursionado en valorar si se pueden adquirir en medios electrónicos y así contribuir con la huella de carbono.

Recomendaciones

Para: Gerencia General Corporativa

1. Gestionar que en la planificación institucional se incorpore la estrategia a seguir en materia de gestión documental (institucional y/o del conglomerado); así como, la procedencia o no de incluir algún proyecto y/o iniciativa al respecto.

Fecha cumplimiento: 31/01/2018

Nivel de Riesgo: M

TR: DI

98

⁴ Estándar según la Empresa Arquitectura y Diseño, para un archivo móvil. Dato suministrado por la División Gestión de Infraestructura.

⁵ Dato suministrado por la Unidad Centro de Documentos con base en las facturas pagadas por concepto de Papel Bond del Contrato 225-2014 "FESA FORMAS EFICIENTES S.A. Cédula jurídica. No. 3-101-183093 sobre "Abastecimiento y suministro de productos de oficina con acarreo y distribución a nivel nacional".

⁶ Tomado de la página <https://www.natura-medioambiental.com>.

2. Instruir y asegurarse que se realice un análisis de las herramientas tecnológicas disponibles y las que se están por adquirir, que podrían servir como solución general para el manejo digital de documentos internos y externos en la institución, lo anterior siguiendo las mejores prácticas en el mercado para la administración de documentos, a efectos de que se considere como base en la definición de las acciones a seguir. Valórese para ello, al menos:
- a. Si cumplen con la normativa sobre la Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos y su reglamento, Ley 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Directriz de Masificación de la Implementación y el Uso de la Firma Digital en el Sector Público Costarricense.
 - b. La integración del gestor documental con plataformas existentes y el uso de la firma digital en toda la gestión documental institucional de cara al cliente interno y externo.

Fecha cumplimiento: 28/02/2018

Nivel de Riesgo: M /

TR: DI /

126

3. Instruir y asegurarse que se realice un análisis de consumo de papelería impresa en el Banco, con el propósito de desarrollar acciones que permitan disminuir los costos asociados. Considérese dentro de esto el tema de expedientes de clientes y contrataciones, entre otros.

Fecha cumplimiento: 31/07/2018

Nivel de Riesgo: M /

TR: CI /

278

4. Instruir y asegurarse que se defina, oficialice y comunique la normativa que regulará a nivel institucional la emisión, recepción y archivo de documentos firmados digitalmente. Incorporando dentro de ello, al menos:
- a. La definición de acciones a seguir para el uso, validez y legalidad de los documentos internos que se firmen digitalmente y/o cuando se firma el físico y se escanea para su remisión.
 - b. Las actividades de control sobre este tipo de documentos.
 - c. Mecanismos de custodia y/o repositorio donde deben ubicarse.

Fecha cumplimiento: ⁷

Nivel de Riesgo: M /

TR: CI /

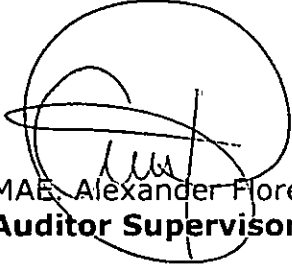
1

⁷ En los 10 días que se tienen en la emisión del informe, se remitirá el cronograma con las fechas de cumplimiento en vista de que se debe realizar una reunión con las áreas vinculantes a la recomendación.

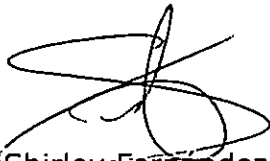
V. Equipo de Auditoria



MBA. Grettel Alpizar Rojas
Directora a.i.



MAE. Alexander Flores Rodríguez
Auditor Supervisor



Licda. Shirley-Fernández Aymerich
Auditora Encargada

Anexo 1

Soluciones Asociadas a la Administración de Documentos en el BPDC

Adquisiciones	Estado	Monto de inversión (aproximado)	Relación con la gestión documental
Share Point (Office 365)	Implementado	Según contrato 065-2014 sobre "Adquisición y Renovación de Licencias y Servicios en la Nube de Productos Microsoft" con la empresa SEGACORP, se han pagado \$2.700.655.446, de los cuales en el 2016 por el traslado de "On Premise a Nube" se pagó \$979.526,31.	Forma parte de los productos que se ofrecen en el Office 365 con el plan E3, que es el que el Banco adquirió, se puede mejorar la gestión documental, almacenar archivos en una única ubicación, conseguir mayor eficiencia y productividad y mantener un historial de versiones, entre otros beneficios.
Record Keeper	Implementado	Desde agosto 2014 a abril 2016, \$536.442.943.	Digitalización de documentos en el expediente digital, que permite el mantenimiento, consulta y custodia de expedientes digitales, que son organizados digitalmente por archivos virtuales, gavetas y expedientes.
Caso de negocio sobre firma digital y gestor documental ⁸	Por adquirir	Por definir, aún se encuentra en caso de negocio y búsqueda de proveedores	Cumplimiento del marco regulatorio establecido por SUGEF en cuanto a firma digital. Actualmente se está valorando el alcance en cuanto a la constitución de un Gestor de Documentos definido en la etapa inicial, mediante el diseño de una solución en TI con la empresa que administra la seguridad de T124.
Software de Gestor Documental para el Proyecto ERP y Core de Crédito	Por adquirir	Por definir, aún se encuentra en caso de negocio y búsqueda de proveedores	Dirigido al proceso de confección y archivo del expediente electrónico de crédito, en el futuro podrían anexarse las transacciones de Back Office.
Gestor Documental en T24	Por adquirir	Por definir, aún se encuentra en caso de negocio y búsqueda de proveedores	Plan alternativo de gestor documental en caso de que la herramienta Record Keeper no se continúe utilizando en la institución.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos según indagaciones realizadas en el BPDC.

⁸ Nombre del caso: Cumplimiento de requisitos establecidos por SUGEF para dotar al Banco de los elementos técnicos y la arquitectura del ciclo de vida del documento electrónico con firma digital.

Anexo 2

**Costo Estimado según Áreas en m2 de Espacio de Archivo en el BPDC
T.C. 03/08/2017: 568**

Información en metros cuadrados		Información del Costo	
M ² de espacio (Of. Comerc)	50.058	Costo (Of. Comerc)	778.507.696
M ² de espacio de archivo (Of. Comerc)	719	Costo de archivo (Of. Comerc)	11.177.839
M ² de espacio (Of. Adm)	18.463	Costo (Of. Adm)	287.130.213
M ² de espacio de archivo (Of. Adm)	3.621	Costo de archivo (Of. Adm)	56.314.697
Costo Promedio de áreas de archivo en oficinas comerciales y administrativas alquiladas			67.492.536
M ² de espacio (Of. Adm. Propias)	12.646	Costo (Of. Adm. Propias)	196.670.495
M ² de espacio de archivo (Of. Adm. Propias)	2.502	Costo de archivo (Of. Adm. Propias)	38.916.839
Costo Promedio de áreas de archivo en oficinas propias			106.409.375

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la División Gestión de Infraestructura, Programa Solución de Planta Física y de la encuesta realizada a nivel institucional.

Nota: Considérese un costo promedio por metro cuadrado de ₡15.552.

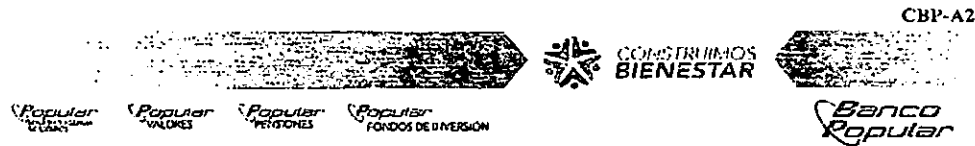
Anexo 3

Áreas en m2 de espacio de archivo en el BPDC

Áreas de archivo en metros cuadrados	Estado	Área m2 Archivo	Área m2 del edificio	%
Metropolitano	Banco	1716	11.280	15%
Ed. Alejandro Rodríguez	Alquilado	259	4.339	6%
Mata Redonda	Alquilado	186	1.326	14%
Orobar	Alquilado	162	740	22%
Tournón	Alquilado	127	2.170	6%
Guadalupe	Alquilado	121	1.276	9%
Casa de la Cultura, Barrio Escalante	Alquilado	60		No disponible
Equus	Alquilado	48	1.094	4%
Centro Crédito sobre Alhajas Amón	Alquilado	37	546	7%
Panasonic	Alquilado	30	588	5%
San Pedro	Banco	8	587	1%
Anexo Club Unión	Alquilado	288	2.097	14%
Edificio B Condominio Ofiplaza del Este	Alquilado	96	1.000	10%
Torre Mercedes	Alquilado	92	1.171	8%
Archivo Central	Alquilado	1200	1.200	100%
Archivo de Mercadeo	Alquilado	280	280	100%
Archivo Popular Valores	Alquilado	15	15	100%
La Florida de Tibás (expedientes)	Banco	779	779	100%
Archivo Contabilidad	Externo	621	621	100%
Total General		6.123	31.109	20%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por el Programa Solución de Planta Física.

Anexo 4



ACTA DE DISCUSIÓN
Informe borrador
(Proceso de Gestión de Documentos)

Reunión iniciada a las 09:00 pm horas del día 03 de octubre de 2017, en la oficina de la Auditoría Interna; en presencia de:

Representantes de la Administración

- Msc. Carlos Morales Pacheco. Gerencia General Corporativa.

Representantes de la Auditoría Interna

- Licda. Shirley Fernández Aymerich. Auditora encargada. Auditoría Financiera.
- MAE. Alexander Flores Rodríguez. Auditoría Financiera.
- MBA. Grettel Alpizar Rojas. Directora. Auditoría Financiera.

El propósito de esta reunión es hacer el análisis, discusión y aceptación del detalle de las observaciones específicas expuestas en el informe borrador AG-210-2017 del 27 de setiembre del 2017, sobre el Proceso de Gestión de Documentos.

A continuación, se procede a detallar el contenido del informe, incluyendo los comentarios, de la Administración y del equipo de auditoría, cuando corresponda; así como el establecimiento de las fechas de cumplimiento para todas las recomendaciones:

Comentarios relativos a las conclusiones

No se tienen comentarios respecto a las conclusiones del informe.

Debilidades en la gestión documental del BPDC.

Riesgo

1. Diseñar, documentar e implementar un plan de acción para el manejo estratégico de la gestión documental a nivel institucional, considerando al menos:

Medio

a. Definir el área responsable de coordinar dicha actividad a nivel institucional y/o de conglomerado, así como, las funciones y responsabilidades que debe ejecutar.

b. Analizar los softwares implementados a nivel de institución asociados a la gestión documental para valorar:

i. Si se puede utilizar algún software ya adquirido, para realizar la gestión documental a nivel institucional.

ii. Si cumplen con la normativa sobre la Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos y su reglamento, Ley 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Directriz de Masificación de la Implementación y el Uso de la Firma Digital en el Sector Público Costarricense.

INFORMACIÓN DE USO INTERNO

La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente.

Teléfono: 2104-7954, San José, Costa Rica

- c. Investigar las mejores prácticas adoptadas en el mercado para la administración de documentos.
- d. Valorar la conveniencia de incorporar en el alcance del gestor documental la integración con plataformas existentes como la intranet, web para clientes y correo electrónico, y la integración de la firma digital en toda la gestión documental institucional de cara al cliente interno y externo.
- e. Planteamiento del caso de negocio, en caso de aplicar.

Considérese la integración de un grupo interdisciplinario para la formulación e implementación de la estrategia que se defina (Gerencia General Corporativa, Tecnología de Información, Dirección de Gestión, División Gestión de Calidad, División Seguridad de la Información, Área de Arquitectura Empresarial e Innovación, Unidad Centro de Documentos).

Número de recomendación: 01

Se incluyen observaciones enviadas por la Administración mediante correo electrónico del jueves 28 de setiembre del 2017 y los comentarios indicados por este despacho al respecto:

"De: Carlos Morales Pacheco
Enviado el: jueves 28 de septiembre de 2017 06:45 p.m.
Para: Grettel Alpizar Rojas <galpizar@bp.fi.cr>
CC: Marco Antonio Chaves Soto <mchaves@bp.fi.cr>
Asunto: Comentarios del AG-210-2017

Buenas tardes doña Grettel,

Con respecto al informe borrador relacionado con el Proceso de Gestión de Documentos, en concordancia con lo platicado, respetuosamente se aportan las siguientes consideraciones para su revisión, de previo a la discusión de resultados:

EN LO GENERAL: Total anuencia y coincidencia con la importancia del tema tratado en este informe.

ESPECÍFICO: Algunas observaciones de forma:

- a. Pág. 6, la referencia con respecto al incremento en la eficiencia laboral no la pudimos constatar de una fuente primaria, sino de un proveedor que servicios tecnológicos (AWERTY Servicios Informáticos S.L. nació en 1996 bajo el nombre de ServicioHelpDesk), que promocionan el uso de Office 365 como solución.

Comentario de Auditoría: la referencia indicada proviene de la página Awerty", la cual fue descrita en la nota al pie del informe. Su importancia radica en la estimación del ahorro y mejoramiento de la eficiencia operativa. Tema que también fue corroborado y confirmado en la investigación de mercado adjunta en el apartado de conocimiento general del informe. Se debía estar inscrito para poder obtener el documento.

- b. Pág. 7, Coincidimos en la causa raíz que ustedes apuntan (...causa común, que en el Banco no se ha definido la estrategia institucional...), por lo que precisamente creo que sería la recomendación principal del informe. Más adelante se ensaya una aproximación de lo que podría ser la redacción.

Comentario de Auditoría: Coincidimos con la apreciación, es una causa común en la cual se basa el plan de acción que sugiere la recomendación #1 del informe.

- c. Pág. 7-8, No estamos convencidos con los criterios de referencia aplicados para esta debilidad (Normas de Control Interno), porque se percibe pero no se demuestra un uso ineficiente de recursos institucionales o desaprovechamiento de recursos. Los de la ISO, que utilizaron son más pertinentes al sentido y redacción empleada.

CBP-A2

**ACTA DE DISCUSIÓN**

Comentario de auditoría: Se indica que lo anterior no se "ajusta" a los criterios de eficiencia y eficacia que promueve la optimalización de los recursos, por las situaciones referidas es que se considera que los mismos si aplican en el tanto se tiene un proceso que puede ser optimizado o mejorado.

- d. Pág. 8-9, Es difícil encontrar el hilo conductor entre que las áreas tienen controles en Excel, Sharepoint u otros archivos electrónicos, y en vez de eso, si se centralizara se pudiera "disminuir los tiempos utilizados para localizar la información y eficiencia del proceso", es más que todo una valoración del auditor, pues no queda explicado o demostrado que llevarlo en Excel o Sharepoint sea más lento o menos eficiente.

Comentario de auditoría: El tema principal de este apartado es señalar que "las áreas mantienen controles individualizados para administrar la documentación que ingresa y sale"; se soportan los resultados en la encuesta institucional realizada y en que si se contara con un repositorio unificado los tiempos de búsqueda de documentos serían minimizados, de ahí la conexión entre los tres párrafos. Adicionalmente el tema del repositorio no se está vinculando con share point o Excel por lo que tal planteamiento no se debe demostrar.

- e. Pág. 10, Conforma lo revisado, requerimos se corrija la inferencia en costos que se menciona en esta página, en el sentido de que con mejorar las prácticas de gestión documental se podría generar una reducción en 238 millones de colones, lo cual no es preciso y se podría malinterpretar por lo siguiente:
1. Los datos son puros del AS400 sin analizar su contenido.
 2. La partida 442-99-1-00-11 (Servicios de digitalización de documentos) no debería sumarse al indicador, pues precisamente es la que permite digitalizar y por ponerla acá estaría castigando el indicador.
 3. La partida 445-06-1-00-02 (Productos papel, cartón, e impresos) contiene elementos como Papel Bond, Papel higiénico, papel de abranch, sumadoras, cajeros, etc. En papel Bond a lo que llevamos de este año, se han consumido 60 millones de colones y no los 278 que se mencionan en el recuadro
 4. La partida 442-10-1-00-01 (Servicios generales de mensajería): según lo indagado, para trasiego de valijas en el 2017 se utilizó 412 millones de colones y para este año se dispone de 381 millones de colones. El dato del año 2016, por un total de 1.143 millones de colones posiblemente debe contener otros elementos como por ejemplo: entrega de tarjetas de crédito o débito, que no se deberían sumar para efectos de la cuantificación pues alteran el indicador mensual que plantean.
 5. Se menciona el gasto de 36 millones de personal a cargo de archivos, lo que no queda desarrollado en el informe es si con la digitalización de documentos se puede prescindir de ese personal o es un costo fijo, porque siempre se requiere de esa posición. Si no se pueda desprender de ese recursos, entonces en monto no debería sumar al indicador.

Comentario de auditoría: Se aclara que los 238 millones no son los que se ahorran sino que corresponden a costos identificados o relacionados con la gestión documental, se adjunta texto completo: "lo que podría generar una reducción en los costos promedios mensuales en que se están incurriendo, dentro de los cuales identificamos \$238 millones, subdivididos así".

En el tema de costos, si se parte de que el criterio o información suministrada por la Unidad de Documentos es el costo oficial o directamente relacionado con la gestión documental, se debe aportar las evidencias que comprueben la composición del saldo del gasto reflejado en la cuenta contable; pues ambos datos no coinciden, según las revisiones efectuadas este análisis no se ha realizado por lo que se decidió apartar la "fotografía" de los saldos de las cuentas directamente vinculantes con la gestión del Banco.

El considerar el saldo de la partida 442-99-1-00-11, no lo castiga pues no es un indicador, solo se muestra y se indica que se puede dejar de percibir este costo si existiera un gestor, esa es la idea de la segregación de la información.

- f. Pág. 11, Un lector mal informado o no ubicado en el contexto podría malinterpretar que el banco utilizó 13.134 árboles de "selva" para actividades administrativas con la afirmación de que "Así las cosas, para ese consumo se talaron aproximadamente 13.134 árboles", para lo cual, surgen dos aclaraciones:

INFORMACIÓN DE USO INTERNO

La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente.

Teléfono: 2104-7954, San José, Costa Rica

1. Las resmas que se adquieren por ejemplo OFIXPRES, tienen etiqueta verde en donde indican: Papel producido con los mejores estándares de calidad, evita el impacto ambiental tomando las medidas necesarias en su proceso de fabricación. Papel procedente de fuentes responsables – Paper from responsible sources FSC C101994. En virtud de lo cual, el comentario podría parecer descontextualizado.
2. La fuente bibliográfica para la aseveración del Informe proviene de un blog que comenzó como un pasatiempo del Ing. Marcelo Moscoso.

Comentario de auditoría: La comparación tiene como fin crear la conciencia ambiental, sin enfocarse en la fuente bibliográfica del insumo, la idea es generar la relación del uso del papel con lo que equivale al consumo de árboles y la afectación que esto tiene al medio ambiente.

- g. **“RECOMENDACIONES:** Con lo apuntado anteriormente y lo que amablemente me explicó, respetuosamente se proponen:
1. **PARA GERENCIA GENERAL CORPORATIVA:** Gestionar lo correspondiente para que se valore contemplar dentro de los instrumentos de planificación institucional (visualizo que en el Modelo de Gestión Compulsiva), la incorporación de la Digitalización de Documentos dentro de la cartera de proyectos estratégicos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (15-12-2017).
 2. **PARA ARQUITECTURA EMPRESARIAL e INNOVACIÓN:** En conjunto con la Dirección de Tecnología de Información, realizar un análisis de las herramientas tecnológicas disponibles y las que se están por adquirir, que podrían servir como solución general para el manejo digital de documentos INTERNOS y EXTERNOS en la institución, lo anterior siguiendo las mejores prácticas en el mercado para la administración de documentos. Presentar el análisis y propuesta general de atención en el CETI a más tardar el 31 de enero 2018.
 3. **SUBGERENCIA GENERAL DE NEGOCIOS:** Realizar un análisis de consumo de papelería impresa en las áreas adscritas, con el propósito de desarrollar acciones que permitan disminuir los costos por papelería, mensajería, impresión y otros rubros asociados (15-12-2017).
 4. **SUBGERENCIA GENERAL DE OPERACIONES:** Realizar un análisis de consumo de papelería impresa en las áreas adscritas, con el propósito de desarrollar acciones que permitan disminuir los costos por papelería, mensajería, impresión y otros rubros asociados (15-12-2017).

Los comentarios de la auditoría se hicieron del conocimiento de la administración y se ajustó lo correspondiente en los siguientes puntos:

Se adiciona párrafo: “Al respecto, en la reunión de salida la administración indica que en el papel que se compra tiene etiqueta verde lo que implica que se evita el impacto ambiental tomando las medidas necesarias en su proceso de fabricación”.

Se replanteará el efecto del informe, quedando así:

“Estas situaciones evidencian el rezago que ha tenido la Institución en la adopción de mejores prácticas en la gestión documental, donde dentro de los costos asociados a este proceso de manera general identificamos los siguientes”:

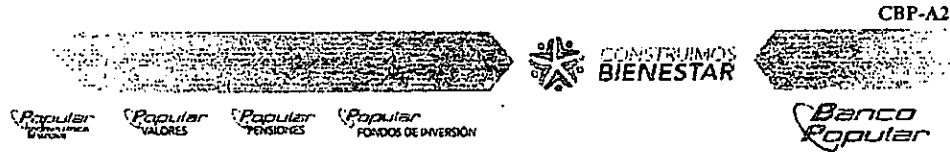
Por otra parte, se ajusta la redacción de la recomendación 1 y se replantea en las siguientes 3:

1. Gestionar que en la planificación institucional se incorpore la estrategia a seguir en materia de gestión documental (institucional y/o del conglomerado) así como la procedencia o no de incluir algún proyecto y/o iniciativa al respecto.

Fecha y plazo de cumplimiento: 31/01/2018

Funcionario que define la fecha: Msc. Carlos Morales Pacheco, Gerencia General Corporativa.

2. Instruir y asegurarse que se realice un análisis de las herramientas tecnológicas disponibles y las que se están por adquirir, que podrían servir como solución general para el manejo digital de documentos internos y externos en la institución, lo anterior siguiendo las mejores prácticas en el mercado para la administración de documentos, a efectos de que se considere como base en la definición de las acciones a seguir. Valórese para ello, al menos:
 - a. Si cumplen con la normativa sobre la Ley 8454 de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos y su reglamento, Ley 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos,



ACTA DE DISCUSIÓN

Directriz de Masificación de la Implementación y el Uso de la Firma Digital en el Sector Público Costarricense.

- b. La integración del gestor documental con plataformas existentes y el uso de la firma digital en toda la gestión documental Institucional de cara al cliente interno y externo.

Fecha y plazo de cumplimiento: 28/02/2018

Funcionario que define la fecha: Msc. Carlos Morales Pacheco. Gerencia General Corporativa.

3. Instruir y asegurarse que se realice un análisis de consumo de papelería impresa en el Banco, con el propósito de desarrollar acciones que permitan disminuir los costos asociados. Considérese dentro de esto el tema de expedientes de clientes y contrataciones, entre otros.

Fecha y plazo de cumplimiento: 31/07/2018.

Funcionario que define la fecha: Msc. Carlos Morales Pacheco. Gerencia General Corporativa.

Debilidades en la gestión documental del BPDC. Riesgo Medio

2. Definir, oficializar y comunicar la normativa que regulará a nivel institucional la emisión, recepción y archivo de documentos firmados digitalmente incorporando dentro de ello, al menos:

- a. La definición de acciones a seguir para el uso, validez y legalidad de los documentos internos que se firmen digitalmente y/o cuando se firma el físico y se escanea para su remisión.
- b. Las actividades de control sobre este tipo de documentos.
- c. Mecanismos de custodia y/o repositorio donde deben ubicarse.
- d. Las acciones administrativas a seguir en la búsqueda de disminuir el uso de la papelería impresa.

Número de recomendación: 02

Se incorpora el punto "d" de la recomendación en las recomendaciones anteriores, las cuales fueron acordadas con la Administración. Se cambia el enunciado por "Instruir y asegurarse que se defina, oficialice y comuniquen".

Fecha y plazo de cumplimiento: En los 10 días que se tienen en la emisión del informe, se remitirá el cronograma con las fechas de cumplimiento en vista de que se debe realizar una reunión con las áreas vinculantes a la recomendación.

Funcionario que define la fecha: Msc. Carlos Morales Pacheco. Gerencia General Corporativa.

Al ser las 10:30 am horas, finaliza la reunión celebrada para la discusión verbal de los resultados emitidos en el informe borrador mencionado en la primera página de este documento.

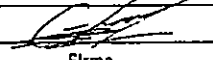
Leído el documento a los presentes, se acepta la minuta.

INFORMACIÓN DE USO INTERNO


La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente.


Teléfono: 2104-7954, San José, Costa Rica

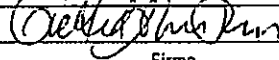
REPRESENTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Msc. Carlos Morales Pacheco		03-10-2017
Gerencia General Corporativa	 Firma	Fecha

REPRESENTANTES DE LA AUDITORÍA INTERNA

Licda. Shirley Fernández Aymerich		03-10-2017
Auditora encargada	 Firma	Fecha

MAE. Alexander Flores Rodriguez		03-10-2017
Auditor Supervisor	 Firma	Fecha

MBA. Grettel Alpizar Rojas		03-10-2017
Directora Financiera	 Firma	Fecha