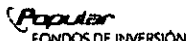




CONSTRUIMOS BIENESTAR



C- 757  
C- 758

**Auditoría de Negocios**

22 de setiembre, 2017  
ANS-515-2017

**Banco Popular** SUBGERENCIA GENERAL DE OPERACIONES

22 SEP. 2017

RECIBIDO

RECIBIDO POR: *Rivero*  
HORA: *04:20 PM*

**Banco Popular** DIVISION CONTRATACION ADMINISTRATIVA

22 SEP. 2017

RECIBIDO POR: *Ayora*  
HORA: *4:20 PM*

RECIBIDO

**ARCHIVO**

**Banco Popular** AREA SERVICIOS AL CLIENTE

AIRI-18-2017

25 SEP. 2017

RECIBIDO

RECIBIDO POR: *PA*  
HORA: *8:15 am*

DIV. OPERACIONES  
*Wheeler*  
22 SEP 2017 PM 04:28

DIREC SOPORTE ADM.  
*Quah*  
22SEP2017 16:21

Licenciado  
Maykel Vargas García, Jefe  
**División Contratación Administrativa**

MAE.  
Giovanni Méndez Carmona, Director  
**Dirección Soporte Administrativo**

Estimados señores:

Adjunto para su conocimiento y trámite correspondiente, el informe definitivo AIRI-18-2017 sobre la "Evaluación del Proceso de Contratos y Convenios" con corte a 31 de julio del 2017, ampliándose el período en los casos que se consideró necesario.

El informe en borrador fue puesto en conocimiento del personal relacionado mediante el oficio ANS-515-2017, del 08 de setiembre de 2017. Las observaciones y fechas de cumplimiento de las recomendaciones, 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 le recuerda que según lo establecido en el artículo 36 de la Ley General de Control Interno No. 8292, tiene 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.

10:35 am  
CAE 25/9/17



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-18-2017, 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,



Licda. Maritza Gómez Artavia  
**Directora**



- C: MBA. Magdalena Rojas Figueredo, Subgerenta General  
**Subgerencia General de Operaciones**  
Lic. Juan Carlos Li Guzmán, Subgerente General  
**Subgerencia General de Negocios**  
MBA. Omar Sánchez Lizano, Director  
**Dirección Soporte al Negocio**  
MBA. Víctor Rodríguez Bogantes, Director  
**Dirección Banca de Personas**  
MSC. Carlos Mario Alpizar Hidalgo, Director  
**Dirección Banca Empresarial y Corporativa**  
MBA. Róger Conejo Cubero, Director  
**Dirección Banca Desarrollo Social**  
Lic. Giovanni Rodríguez Castro, Jefe  
**División Operaciones**  
Licda. Yamiléth Marchena Bustos, Jefa  
**Área de Servicios al Negocio**  
Archivo

Hmm \* epr \* waa





**Auditoria Interna**  
Informe Definitivo  
**Proceso de Contratos y Convenios**  
AIRI-18-2017  
Setiembre, 2017



**Tabla de Contenido**

I. Resumen Ejecutivo ..... 3

II. Resumen de hallazgos ..... 5

III. Observaciones y Recomendaciones..... 5

1. Debilidades en la definición de los beneficios esperados y de los indicadores de medición. .... 5

2. Ausencia en algunas contrataciones de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual. .... 7

3. Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de convenios. ....10

4. Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de contratos. ....11

IV. Equipo de Auditoría .....14

ANEXOS ..... 15





## I. Resumen Ejecutivo

Objetivo General	Evaluar los procesos de fiscalización de los contratos con terceros y convenios de negocios celebrados por el Banco, con el fin de verificar si se logra asegurar mediante una adecuada gestión de riesgos y de control, el cumplimiento de los beneficios esperados en los documentos contractuales.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Evaluar el proceso de definición y ejecución de los beneficios esperados en convenios, a fin de determinar la razonabilidad de los mismos.</li><li>✓ Evaluar las prácticas y los procesos seguidos por la Administración para controlar, fiscalizar, gestionar y documentar adecuadamente la ejecución de los contratos vigentes y sus respectivos pagos.</li><li>✓ Determinar que los contratos de tercerización cumplan con la normativa vigente y estén siendo utilizados para agregar valor, promover economías y ahorros en procesos administrativos.</li><li>✓ Verificar que los contratos de alquiler cumplan con la normativa vigente; así como, con la razonabilidad de su uso y aprovechamiento.</li></ul>
Alcance	La revisión abarcó el período comprendido entre el 01 de enero del 2016 al 31 de julio del 2017, ampliándose cuando a criterio de esta Auditoría se consideró necesario.
Comunicación verbal de los Resultados	<p>Para el análisis, discusión y aceptación del detalle de las observaciones y recomendaciones expuestas en el Informe Borrador ANS-474-2017 "Evaluación del Proceso de Contratos y Convenios", se realizó la reunión en las oficinas de la Auditoría Interna a las 08:30 horas del 20 de setiembre del 2017, en presencia del funcionario: Lic. Maykel Vargas García, Jefe de la División Contratación Administrativa; así como, de los funcionarios de la Auditoría Interna Lic. Herberth Mejías Montero, Auditor Supervisor y Lic. José Enrique Pérez Rojas, Auditor Encargado.</p> <p>Cabe indicar que para la emisión del informe definitivo se consideraron los comentarios realizados por la Administración y las fechas definidas para el cumplimiento de las recomendaciones.</p>



---

**Conclusión****Contratos**

Se evidenció, de acuerdo con la muestra evaluada, un mayor nivel de madurez en cuanto a las prácticas y procesos seguidos en la administración de contratos (incluye servicios tercerizados), siendo que se observó una mejora en los mecanismos de control implementados para determinar el cumplimiento por parte de los proveedores; así como, la adecuada recepción en calidad y oportunidad de los bienes y servicios contratados y la realización de los pagos respectivos.

No obstante, aún se carece de una definición clara para la formulación de los beneficios esperados; así como, de los indicadores para su medición y seguimiento. Situación similar se presenta en cuanto a la utilización y aplicación de matrices para la identificación y administración de riesgos en los diferentes procesos de contratación.

En relación con las oficinas alquiladas (según muestra), determinamos que responden a una planificación conforme las necesidades del Banco y los beneficios esperados de frente a la inversión realizada. Además, se observó que se da un uso y aprovechamiento razonable del espacio físico disponible. Sin embargo, se detectó debilidad en la supervisión del mantenimiento de los locales, toda vez, que en ocasiones el Banco, asume la atención de las reparaciones sin gestionar la recuperación de los costos ante el propietario del bien.

**Convenios**

Se han realizado avances importantes a través de la Dirección de la Banca de Personas en la gestión de convenios, donde se observa un mayor control y documentación de los mismos. Sin embargo, aún se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la implementación de instrumentos que permitan consolidar la estrategia de convenios propuesta para el 2017; así como, el diseño de indicadores que midan las metas propuestas y por ende el impacto en el cumplimiento de los beneficios esperados.

Asimismo, se identificaron debilidades en la verificación en listas nacionales e internacionales de socios comerciales, tanto en la formalización de nuevos convenios como en las prórrogas concedidas, situación que aumenta el riesgo de legitimación.



Calificación de riesgo y control

Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Necesita mejorar significativamente	Insatisfactorio
		✓		

**II. Resumen de hallazgos**

Calificación de riesgo:	<b>Alto</b>	Medio	<b>Bajo</b>
-------------------------	-------------	-------	-------------

Núm.	Hallazgo	Riesgo	Pág.
1	<b>Debilidades en la definición de los beneficios esperados y de los indicadores de medición.</b>	Medio	5
2	<b>Ausencia en algunas contrataciones de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual</b>	Medio	7
3	<b>Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de convenios.</b>	Medio	10
4	<b>Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de contratos (tercerizados, alquileres y no tercerizados).</b>	Medio	11

**III. Observaciones y Recomendaciones**

**1. Debilidades en la definición de los beneficios esperados y de los indicadores de medición.**

Determinamos que no para todas las contrataciones se requiere de la definición de los beneficios esperados, y que para los casos en que, si se solicita, no existe claridad en la forma en que deben ser sustentados e identificados, ni se requiere de la formulación de indicadores para su posterior medición de conformidad con la naturaleza de cada uno de ellos. Dicha situación fue así evidenciada en el 100% de los casos de la muestra seleccionada (16 contratos).

Lo anterior, debido fundamentalmente, a que el Manual de Políticas Institucionales en el punto 2.1 "Planificación de una adquisición o proyecto nuevo como etapa previa a la formulación presupuestaria", establece como parte de la justificación de cualquier adquisición, la valoración, análisis y determinación del aporte o beneficio, pero únicamente para las contrataciones no recurrentes ni vinculadas a actividades o procesos para los que en el pasado el Banco haya tenido en ejecución un contrato administrativo.



Además, tampoco definen los elementos que deben contener y sustentar esos beneficios, ni la necesidad de identificar concomitantemente en esa etapa de planificación, los indicadores para su posterior medición; situación que ha generado que se confunda el beneficio con la justificación de la contratación, o bien, que se haga una mezcla de ambos, limitando efectuar un seguimiento adecuado del impacto del servicio o bien recibido. A continuación, se transcribe en lo que interesa, la norma de cita:

*"Tratándose de una necesidad administrativa vinculada a un objeto contractual no recurrente ni vinculado a actividades o procesos para los que en el pasado el Banco ya haya tenido en ejecución un contrato administrativo para su satisfacción, ...*

*...Además de los estudios anteriores para el caso de un Proyecto Institucional, éste al igual que cualquier otra línea de compra deben contar, dentro de la justificación de la decisión inicial que debe aportar el área administrativa solicitante a la División de Contratación Administrativa o a cualquiera de las otras áreas autorizadas a realizar compras para solicitar el trámite de un procedimiento de contratación, con los siguientes insumos...*

*... Tales condiciones serían: ... los elementos justificantes de dicha necesidad; valoración, análisis y determinación del aporte o beneficio que obtiene el Banco,"*

Es así que dentro de la normativa vigente no se establecen con plena claridad y alcance, los lineamientos específicos que permitan definir y formular en la etapa de planificación los beneficios esperados, sean estos de índole económico- financiero, ambiental y social; así como, los respectivos indicadores de medición, periodicidad y niveles de revisión y aprobación, ni se establece en la etapa de ejecución el cálculo y seguimiento a dichos indicadores a fin de tomar las acciones que correspondan.

Es importante indicar que en la Política para la Tercerización de Servicios en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, formalizada en marzo del 2017, se estableció la verificación del cumplimiento de los beneficios esperados; sin embargo, aún se encuentra en proceso la formalización de las directrices e instructivos asociados a la misma, que permitan su operativización, por lo que no obtuvimos evidencia de que mecanismos de control como los indicados en el párrafo anterior, sean considerados e implementados.

La debilidad señalada se contrapone a las mejores prácticas y limita cumplir con lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo 1, Normas Generales, punto 1.2 Objetivos del SCI, punto c, el cual dicta:

***"Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales."***

Esta situación impide determinar el impacto positivo obtenido, a través de la ejecución de los contratos de frente a los objetivos propuestos para cada proceso; así como, en la medición del aporte en las economías y ahorros en los procesos administrativos tratándose de contratos tercerizados.





**Recomendación:****Para: División de Contratación Administrativa ✓**

1. Realizar un análisis de la cartera de contratos y determinar si los parámetros establecidos en la normativa vigente para someter a las líneas de compra al cumplimiento de la definición de beneficios son razonables, de frente a las sanas prácticas y al requerimiento de insumos por los fiscalizadores para determinar oportunamente la conveniencia de la continuidad de la relación contractual.

---

Fecha cumplimiento: 31-12-2017

Nivel de Riesgo: **Medio** ✓

TR: **CI** ✓

83.

2. Establecer e implementar en coordinación con la Dirección de Gestión, los lineamientos a incluir en la normativa existente, o bien aquella nueva que se formalice, considerando al menos los siguientes aspectos:

- Definición clara de los elementos que deben contener y sustentar los beneficios esperados como un impacto positivo, sean estos de índole económico-financiero, ambiental y social.
- Requerimiento de indicadores que permitan medir el impacto de los beneficios propuestos para cada contrato y la instancia responsable de su aprobación.
- Periodicidad para efectuar la medición de los beneficios según los parámetros o indicadores definidos y presentar los resultados respectivos.
- Definir la forma de documentar los resultados y la dependencia competente, ante la que se debe efectuar la presentación de los mismos para su aprobación y la toma de decisiones respectiva.

---

Fecha cumplimiento: 31-12-2017

Nivel de Riesgo: **Medio** ✓

TR: **CI** ✓

83

---

**2. Ausencia en algunas contrataciones de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual.**

---

Determinamos que el uso de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual, es inusual por parte de la mayoría de los fiscalizadores, así evidenciado en el 62% de la muestra seleccionada (16 contratos).

Lo anterior obedece principalmente a que el Manual de Políticas Institucionales, en el apartado 4, punto 4.1, inciso a), dispone la necesidad de contar con un listado de riesgos que podrían vulnerar el contrato, únicamente para aquellas líneas de compra que por su naturaleza no sean proyectos, y que cumplan con ciertos parámetros, según se detalla a continuación:



**Cuadro 1**  
**Criterios que Aplican para la Utilización de Matriz de Riesgos**

Criterio	Observación
Qué se trate de una necesidad administrativa cuya cuantía económica sea igual o mayor al límite inferior de una licitación pública y que se haya promovido dentro de esa modalidad.	A agosto del 2017, el límite inferior de una licitación pública es de ¢633 millones; sin embargo, si bien este es un criterio definido, lo cierto es que el riesgo no necesariamente se liga al monto, sino a la probabilidad de ocurrencia e impacto que afecte la consecución de los objetivos planteados.
Qué se trate de una contratación cuyo objeto corresponda a una necesidad no recurrente y que consecuentemente, no haya sido contratada en una ocasión anterior por el Banco, con perspectiva de cinco años.	Puede que una contratación sea recurrente y; sin embargo, en cada ocasión presente los mismos riesgos u otros adicionales. En estos casos la matriz debe realizarse al menos una vez y en los casos posteriores, correspondería su revisión y actualización.
Toda aquella necesidad administrativa que a criterio del titular de la Dirección o Subgerencia General de Adscripción; considere que, por el impacto del objeto o los riesgos asociados al mismo, así lo justifiquen.	Aún y cuando este parámetro contempla la posibilidad de que contrataciones que no se ajusten a los indicadores previos, requieran de la definición de una matriz de riesgo, lo cierto es que no existe un procedimiento que permita su operativización, es decir, quien define la contratación que debe llevarse a la Dirección o Subgerencia respectiva para que se valore si requiere una matriz de riesgo.

Si bien la Administración ha definido dichos lineamientos, los mismos provocan que contrataciones que tienen riesgos que pueden afectar inclusive la continuidad del servicio, no sean identificados y administrados adecuada y oportunamente.

Al respecto las mejores prácticas definen la necesidad de que los riesgos sean identificados; así como, su probabilidad, impacto y forma de gestionarlos, en cuyo caso, la Administración puede justificar si decide asumirlos, o bien, trasladarlos o mitigarlos.

Cabe señalar que conteste con dichas mejores prácticas, la "Política para la Tercerización de Servicios en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal", formalizada en marzo del año en curso, si demanda para el 100% de los contratos, el análisis y gestión de riesgos, según lo dispuesto en su apartado 6.7 "Gestión de Riesgos":



*"Se deben analizar los riesgos inherentes a la tercerización y definir planes de mitigación para evitar la materialización de los mismos."*

El no contar con un instrumento que evidencie por parte de los administradores la gestión de los riesgos inherentes a los contratos que están bajo su responsabilidad; así como, la justificación formal para aquellos riesgos que son aceptados y no se establecen medidas de mitigación respectivas, se contrapone tanto a las sanas prácticas de control; así como, a lo establecido en el Manual de Riesgos del Banco Popular, según se detalla a continuación:

**"6.5 Administración del riesgo**

*Los dueños de los procesos, así como las unidades tomadoras de riesgo del Banco, son los responsables directos de administrar los riesgos a los que se ven expuestos, dado que una mejor gestión depende en gran medida del conocimiento y adecuado seguimiento por parte de los distintos órganos responsables de la marcha de la Institución, así como de la instrumentación, difusión y correcta aplicación de los manuales de políticas y procedimientos en la materia..."*

**"8.1 Políticas generales**

**8.1.1** *La gestión integral del riesgo debe entenderse como un proceso permanente y preventivo, que se ejecuta en todos los niveles de la organización, siendo responsabilidad de las diferentes jefaturas administrar los riesgos a que se ven expuestas las áreas a su cargo...*

**8.1.6** *Se deberá establecer, mantener y perfeccionar una cultura corporativa que se rija por una sólida gestión de riesgos, que apoye y promueva estándares para un comportamiento profesional y responsable..."*

El carecer de un instrumento que permita identificar y gestionar oportunamente los riesgos asociados a los contratos, incrementa la probabilidad de que se materialicen los eventos adversos involucrados y afecten el cumplimiento de los términos pactados y el logro de los beneficios esperados en cada una de las contrataciones.

**Recomendación:**

**Para: División de Contratación Administrativa**

3. Revisar el alcance y realizar las modificaciones que correspondan de los parámetros definidos en el Manual de Políticas Institucionales, apartado 4 Ejecución Contractual, punto 4.1 Fiscalización del contrato, inciso "a" Control y Seguimiento Presupuestario, para la identificación de los riesgos de las líneas de compra que por su naturaleza no sean proyectos.

Lo anterior con el propósito de que revisen esos parámetros y se determine de acuerdo a la naturaleza de los contratos y a una valoración de costo-beneficio, la obligatoriedad de que los fiscalizadores deben de implementar la práctica de elaborar una matriz de riesgos y sus medidas posibles de mitigación ante la ocurrencia de los mismos. Considerando que para aquellos casos que no la



requieran, se debe elaborar el procedimiento a seguir por el fiscalizador para justificar la omisión de dicho instrumento.

---

Fecha cumplimiento: 31-12-2017

Nivel de Riesgo: **Medio**

TR: **CI**

---

83

---

### **3. Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de convenios.**

---

La Administración ha venido realizando esfuerzos importantes para fortalecer el proceso de control relacionado con la formalización y ejecución de convenios; no obstante, se determinaron algunas debilidades en su administración, las cuales fueron expuestas a las áreas involucradas mediante el memorando definitivo ANS-345-2017, del 04 de julio del 2017. Como parte de los resultados expuestos se destacan los siguientes:

- Las iniciativas y estrategias que la Dirección Banca de Personas se ha propuesto realizar por medio de convenios para el periodo 2017, no cuentan con instrumentos formalizados (planes de trabajo, cronogramas, políticas institucionales para la negociación de los diferentes tipos de convenios, indicadores y procedimientos actualizados), para asegurar el cumplimiento de la estrategia.

La ausencia de dichos instrumentos limita impulsar y mantener la visión, en cuanto a formalización de convenios y lograr una mayor optimización de los recursos invertidos en aras de alcanzar una apropiada gestión de los mismos.

- En la administración de convenios se omite la medición de los beneficios que motivaron en un inicio la formalización de los convenios. Esto limita la integridad de la información con que se deben adoptar decisiones razonadas sobre la conveniencia o no, de formalizar y prorrogar los convenios, incrementándose la probabilidad de que se mantengan activos algunos que no estén dando los resultados esperados y, por ende, el perjuicio de que exista un costo administrativo que no esté siendo cubierto.
- Las oficinas comerciales no están verificando, al momento de la vinculación, en listas nacionales e internacionales a los socios comerciales con los que se quiere establecer convenios; así como, para el seguimiento formal, sistemático y periódico por el tiempo que se mantiene dicha relación.

La ausencia de un proceso de debida diligencia a los socios comerciales, incrementa la probabilidad de materialización de los riesgos de legitimación de capitales y de imagen que podrían causar un perjuicio económico al Banco.





**4. Resumen del resultado de evaluación del proceso de administración de contratos.**

Esta Auditoría evaluó la administración y fiscalización de una muestra de dieciséis contratos (**ver Anexo 1**) y el resultado de la evaluación para los casos que presentaron debilidades, fue comunicado mediante los siguientes memorandos definitivos:

**Cuadro 2  
Memorando Definitivos en la Evaluación de Contratos  
(tercerizados, alquileres y no tercerizados)**

OFICIO	FECHA	Área Fiscalizadora	Tipo de contrato	Resultado
ANS-329-2017	28-06-2017	División Gestión de la Infraestructura	Tercerizado	3 hallazgos y 3 recomendaciones
ANS-330-2017	28-06-2017	Área de Servicios Generales	Tercerizado	2 hallazgos y 2 recomendaciones
ANS-337-2017	29-06-2017	Área Bienes Adjudicados	Tercerizado	2 hallazgos y 2 recomendaciones
ANS-375-2017	27-6-2017	División Canales Electrónicos	Tercerizado	Sin aspectos susceptibles por reportar
ANS-409-2017	11-08-2017	División Gestión de la Infraestructura	Alquileres	2 hallazgos y 7 recomendaciones
ANS-417-2017	16-08-2017	División Seguridad Bancaria	No tercerizado	1 hallazgo y 1 recomendación
ANS-418-2017	17-8-2017	Área Bóveda y Custodia	No tercerizado	2 hallazgos y 2 recomendaciones
ANS-425-2017	21-8-2017	División Contabilidad Analítica	No tercerizado	Sin aspectos susceptibles por reportar
ANS-432-2017	21-8-2017	Secretaría General Junta Directiva Nacional	No tercerizado	Sin aspectos susceptibles por reportar
ANS-434-2017	22-08-2017	Área Administración Activos	No tercerizado	Sin aspectos susceptibles por reportar o



En términos generales determinamos que la Administración ha mantenido una ejecución contractual razonable en cumplimiento a lo estipulado en la normativa de control vigente, situación que se ve reflejada en que las áreas fiscalizadoras están recibiendo a satisfacción los bienes y servicios y dejando la evidencia respectiva. Asimismo, se observa una mejora para el proceso de ejecución de los pagos y los mecanismos de control implementados para determinar la entrega oportuna de los objetos contractuales y, por ende, aplicar en caso de ser necesario, el cobro de las multas. No obstante, se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a la medición de los beneficios esperados de las contrataciones y a la administración de los riesgos asociados.

A manera de resumen se presentan las debilidades detectadas en el proceso de fiscalización de los contratos, las cuales se hicieron evidentes en hechos, tales como, los que se señalan a continuación:

**Cuadro 3  
Debilidades por Contrato y Fiscalizador**

Debilidades	Número, descripción y fiscalizador del contrato
<b>Contratos tercerizados</b>	
Ausencia de instrumentos formales para verificar la suficiencia de las visitas realizadas a los bienes adjudicados.	<p align="center">017-2016 "Serv. visitas p/ la inspección y localización de Bienes adjudicados al BPDC"</p> <p align="center">Fiscalizador: Área de Bienes Adjudicados</p>
Ausencia de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual.	
Ausencia de información que respalda el análisis y documentación de los pagos.	<p align="center">066-2012 "Serv. integrales Limpieza p/ las oficinas y cubículos de cajeros automáticos del BPDC"</p> <p align="center">Fiscalizador: Área Servicios Generales</p>
Incumplimiento en la estructura y contenido en el "Informe por periodo contractual ejecutado" e "Informe final o de cierre"	
Ausencia de control en la vigencia de las garantías de componentes adquiridos para UPS.	<p align="center">003-2014 "Servicios de Suministro de Mano de obra y repuestos para reparación de UPS, mantenimiento preventivo de Sistemas de UPS"</p> <p align="center">20-2013 "Serv. Diseño, Mano de Obra, Materiales y Equipos, para la construcción de redes eléctricas y cableado estructurado de voz y datos"</p> <p align="center">Fiscalizador: División Gestión de la Infraestructura</p>
Incumplimiento en la estructura y contenido de los informes semestrales de desempeño y calidad de los Bienes o Servicios.	
Ausencia de una matriz de riesgo como instrumento de planificación y administración en la ejecución contractual.	



Debilidades	Número, descripción y fiscalizador del contrato
<b>Contratos no tercerizados</b>	
Excesivo tiempo en la custodia de repuestos en mal estado.	62-2016 "Serv. Mant. prev y correct. Clasificadoras Billetes y monedas"
No existen mecanismos de control que permitan registrar las horas en que se solicita y se recibe el servicio por parte del Proveedor. Esta situación limita aplicar los términos contractuales en relación con multas por incumplimientos en los que incurra el contratista.	Fiscalizador: Área Bóveda y Custodia
Los equipos de seguridad adquiridos a través SONIVISIÓN S.A no se encuentran incluidos en el control de inventario respectivo.	247-2016 "Compra de equipo y soluciones Integrales de Seguridad Consumo por Demanda"  Fiscalizador: División Seguridad Bancaria
<b>Contratos de Alquileres</b>	
Atención inoportuna por parte de los arrendantes a los reportes de averías generados por el fiscalizador de los contratos. Asimismo, se identificaron reportes de averías que fueron atendidos por el Banco, aún y cuando, por términos contractuales les correspondían a los dueños de los arrendante, con el agravante que el Banco no ha gestionado su recuperación.	17-2015 Alquiler de Local para Instalar Oficina de negocios en Liberia  26-2015 Contrato de Alquiler de Local para oficina en la Cruz, Guanacaste  Fiscalizador: División Gestión de la Infraestructura
La cláusula quinta del contrato 85-2003 en su addendum 2, no manifiesta con claridad la periodicidad en que se deberán efectuar los reajustes de precios y el tipo de Índice de Precios al Consumidor (IPC) que se debe utilizar (interanual, acumulado, o el de final de período).	85-2003 "Arrendamiento de Local Para Albergar Cajero Automático en el Centro Comercial Novacentro Moravia"  Fiscalizador: División Gestión de la Infraestructura



Es importante que se analicen de las debilidades supracitadas, y en lo que corresponda, se capitalicen como lecciones aprendidas, mismas que sean transmitidas por los medios que correspondan a todos los fiscalizadores que administran contratos en el Banco.

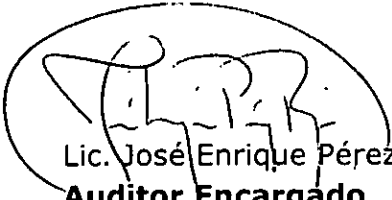
---

**IV. Equipo de Auditoría**

---



Lic. Herberth Mejías Montero  
**Auditor Supervisor**



Lic. José Enrique Pérez Rojas  
**Auditor Encargado**

Hmm \* epr \* waa





**ANEXOS**

**ANEXO  
Detalle de Contratos Evaluados**

Número de contrato	Contratista	Objeto Contratado	Área Fiscalizadora
<b>Contratos Tercerizados</b>			
17-2016	Átomos Consultores Estratégicos S. A.	Contrato Servicios Visitas para la inspección y localización de bienes adjudicados al Banco Popular y de Desarrollo Comunal - Consumo según demanda.	Área Bienes Adjudicados
214-2014	BUSINES SOLUTION CONSULTING BSC.SOCIEDAD ANONIMA.	Contrato servicios de diseño, desarrollo, implementación, hospedaje, así como mantenimiento del sitio WEB y desarrollo de nuevas funcionalidades. Consumo por demanda.	División Canales Electrónicos
20-2013	B.C. Ingeniería y Desarrollo S.A.	Contrato servicios diseño, mano de obra, materiales y equipos, para la construcción de Redes Eléctricas y de Cableado estructurado de voz y datos en todas las oficinas del Banco Popular a nivel nacional (consumo por demanda)	División Gestión de la Infraestructura



Número de contrato	Contratista	Objeto Contratado	Área Fiscalizadora
066-2012	Consortio Grupo Eulen (Eulen de Costa Rica S.A. y Eulen S. A.)	Contrato Servicios Integrales de Limpieza para las oficinas y cubículos de Cajeros Automáticos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal -Consumo por demanda-	Área Servicios Generales
003-2014	Grupo Comercial Tectronic S.A.	Contrato servicios Suministro de mano de obra y repuestos para reparación de UPS marca APC y MGE, Mantenimiento preventivo de sistemas de UPS marca APC modelo Symetra PX.Items 3,4 y 5	División Gestión de la Infraestructura
<b>Contratos No Tercerizados</b>			
247-2016	SONIVISIÓN S.A.	Compra de equipo y soluciones Integrales de seguridad - consumo por demanda -	División Seguridad Bancaria
068-2014	Despacho Lara Eduarte S. A.	Contrato servicios de contaduría para auditar los Estados Financieros del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Subsidiarias y Fodemipyme	División Contabilidad Analítica
062-2016	Suplidora de Equipos S.A.	Contrato Servicios Mantenimiento Preventivo y	Área de Bóveda y Custodia



Número de contrato	Contratista	Objeto Contratado	Área Fiscalizadora
		Correctivo para Clasificadores y Contadoras de Billetes y monedas-consumo según demanda	
83-2015	Roy González Rojas	Contratación Servicios de un miembro externo del comité de riesgo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal	Junta Directiva Nacional
201-013	Compañía de Máquinas de Costa Rica CDM S. A.	Suministro de Equipo Bancario Electrónico Diverso, Suministro de Mobiliario para Oficina (No Modular) y Suministro de Equipo de Oficina (Items 1,2 y 4 Consumo por Demanda)	Área de Activos Fijos
<b>Contratos de alquiler</b>			
85-2003	Corporación de Supermercados Unidos S.A.	Arrendamiento de Local Para Albergar Cajero Automático en el Centro Comercial Novacentro Moravia	División Gestión de la Infraestructura
17-2015	INMOBILIARIA OASIS SOCIEDAD ANONIMA	Alquiler de Local para Instalar Oficina de negocios en Liberia	



Número de contrato	Contratista	Objeto Contratado	Area Fiscalizadora
26-2015	Inversiones Román y Ocampo	Contrato de Alquiler de Local para oficina en la Cruz, Guanacaste	
68-2007	Vista Sociedad Fondos de Inversión.	Alquiler de local para ubicar la Oficina Bancaria en Barrio Tournón	
23-2008	Consortio Vista Fondos de Inversión S.A. e Inmobiliaria Vista 3-101-481352 S.A.	Alquiler de un Edificio para ubicar la Dirección de Banca de Desarrollo (María Auxiliadora, Mata Redonda)	
197-2013	Inmobiliaria Moritz Sociedad Anonima	Alquiler de Local para Oficina Bancaria en Moravia Centro	

.

.

.

.