



Auditoría Interna

BANCO POPULAR

21DEC'17 11:38

GGC/SGN/SGO...

Kricia

21 de diciembre, 2017
SUBA-253-2017

Al Contestar refiérase al
AIRI-31-2017

Licenciado
Juan Carlos Li Guzmán, Subgerente General
Subgerencia General de Negocios

C-998

JUNTA DIRECTIVA NAC

BANCO POPULAR

Kricia

21DEC'17AM11:34

Estimado señor:

Adjunto para su conocimiento y trámite correspondiente, el informe definitivo AIRI-31-2017 sobre la "**Gestión de la Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme**" con corte al 31 de octubre 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 **SUBA-251-2017**, del 19 de diciembre 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.

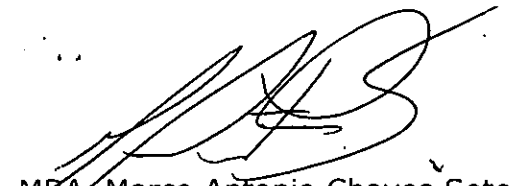
Asimismo, se recuerda que el incumplimiento injustificado de los deberes y funciones en materia de control interno por parte del jerarca, titulares subordinados y los demás funcionarios públicos, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, podrán hacerlos 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.

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.

En punto a lo anterior, es fundamental que para efecto del seguimiento de las recomendaciones contenidas en el informe AIRI-31-2017, 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. Marco Antonio Chaves Soto
Subauditor Interno



C: Señores, **Junta Directiva Nacional** /
MAE. Geovanni Garro Mora, Gerente General Corporativo
Gerencia General Corporativa /
Lic. Roger Conejo Cubero, Director
Dirección Banca Desarrollo Social /
MBA. Ana Lucía Solano Garro, Directora
Dirección Fodemipyme /
Archivo

Mga * jtq * krv * waa



Auditoria Interna
Informe Definitivo
**Gestión de la Banca de Desarrollo Social
y Fodemipyme**
AIRI-31-2017
Diciembre, 2017

Tabla de Contenido

I. Resumen Ejecutivo.....	3
II. Resumen de hallazgos.....	5
III. Observaciones y Recomendaciones.....	6
1. Indefinición del enfoque Social como eje transversal de la entidad.....	6
2. Mecanismos de medición no permiten revelar el impacto social que el Banco aporta a la población meta.....	7
3. Falta de eficiencia en el uso de los fondos especiales y Fodemipyme.....	9
IV. Equipo de Auditoria.....	15
Anexo 1.....	16

I. Resumen Ejecutivo

Objetivo General	Evaluar la razonabilidad de la estructura de gestión y control de los proceso de otorgamiento de crédito y avales de la Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme, a fin de determinar si el mismo permite una administración razonable de los riesgos asociados.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar la existencia, suficiencia y cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias y si estas coadyuvan a la orientación social del Banco.✓ Verificar el cumplimiento de las normas de operación y reglamentos aplicables al proceso de otorgamiento de crédito, avales y servicios de transferencias.✓ Evaluar la razonabilidad de las cuentas contables e indicadores financieros relacionados con la gestión de los fondos.
Alcance	Para el período terminado al 31 de octubre de 2017 ampliándose según se requirió a criterio del auditor.
Comunicación verbal de los resultados	<p>El 20 de diciembre de 2017, a las 15:00 horas en la oficina de la Auditoría Interna, se procedió al análisis, discusión y aceptación de las observaciones y recomendaciones expuestas en el memorándum borrador SUBA-251-2017, con la participación de:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios. <p>Representantes de la Auditoría Interna:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Licda. Maritza Gómez Artavia, Directora.▪ Licda. Jacqueline Torres Quesada, Supervisora Encargada.▪ Licda. Karla Rivera Varela, Auditora Encargada. <p>En la discusión se consideraron los comentarios emitidos por los participantes y cuando correspondió, se realizaron los ajustes a las recomendaciones contenidas en este informe.</p>
Conclusión	<p>Determinamos que el BPDC, ha realizado esfuerzos importantes hacia el cumplimiento de sus objetivos de naturaleza social, no obstante, los mismos no son suficientes dado la carencia de una definición clara del enfoque social como eje transversal de la entidad, situación que ha limitado la articulación e integración de acciones que permitan un mayor impacto social sin que se pierda la visión de negocio.</p> <p>Adicionalmente los indicadores de impacto social definidos, se establecieron al margen de las condiciones del entorno, sin que el resultado se compare con indicadores país de referencia, tales</p>

como porcentaje de desempleo por zona, núcleos familiares sin solución de vivienda, entre otros, que permita cuantificar el aporte del Banco al mejoramiento de dicho indicador.

Por tanto, se requiere hacer un alto en el camino y replantear la estrategia y visión de la Banca Social en la entidad, de manera que la misma se utilice como una herramienta de inclusión financiera, innovación y transferencia de valor, es decir como una Unidad Estratégica de Negocios, ya que de continuarse gestionando de forma independiente, como hasta ahora, sus resultados no generarán el impacto esperado.

En cuanto a la administración de los fondos especiales y Fodemipyme, determinamos debilidades que deben subsanarse con el fin de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles, tales como:

- ✓ Estrategias y metas retadoras de manera que las mismas permitan una medición efectiva y real para todos los fondos (FEVI, FAVI, FEDE, Fondo de crédito, Avaless y transferencias).
- ✓ El establecimiento de productos de crédito acordes a las distintas actividades económicas.
- ✓ Valoración de la conveniencia del establecimiento de convenios de cooperación para el acompañamiento de mipymes.
- ✓ Replanteamiento en el alcance y uso de los fondos.
- ✓ Delimitación de los segmentos a atender por el Fodemipyme y las Bancas Desarrollo Social y Empresarial y Corporativa.
- ✓ Valoración del modelo de atención para FEDE y fondo de crédito de Fodemipyme.

Sobre la evaluación del cumplimiento de las normas de operación y reglamentos aplicables al proceso tanto para Fondos Especiales como para Fodemipyme, en general determinamos que:

- ✓ Evaluación Fondos Especiales (AIRI-26-2017): Los resultados permiten concluir que se aplica un proceso acorde a la normativa aplicable salvo por debilidades en el cobro de comisiones (FEVI) y plazos extensos para la colocación de créditos FEDE.
- ✓ Evaluación del Fodemipyme (ANS-698-2017 Informe borrador discutido): Evidencia una mejoría en cuanto a la colocación del fondo de financiamiento; sin embargo, se siguen presentando debilidades en cuanto al proceso de gestión

coobratoria, el cual evidencia inoportunidad en el traslado de operaciones a cobro judicial y la no gestión posterior de operaciones declaradas incobrables.

Por su parte el fondo de Avaluos presenta debilidades en la estructura de control que limitan la realización de las actividades propias, por lo que deben implementarse las acciones de mejora a fin de mitigar los riesgos asociados.

Finalmente evidenciamos que el registro contable de las partidas relacionadas con los fondos especiales y Fodemipyme se efectúa de manera razonable.

Calificación de riesgo y control

Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Necesita mejorar significativamente	Insatisfactorio
			✓	

II. Resumen de hallazgos

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

Num.	Hallazgo	Riesgo	Pág.
1	Indefinición del enfoque Social como eje transversal de la entidad.	Alto	6
2	Mecanismos de medición no permiten revelar el impacto social que el Banco aporta a la población meta.	Medio	7
3	Falta de eficiencia en el uso de los fondos especiales y Fodemipyme.	Medio	9

III. Observaciones y Recomendaciones

1. Indefinición del enfoque Social como eje transversal de la entidad.

Determinamos que, en enero 2015, el BPDC aisló sus productos no tradicionales (FEVI, FAVI, FEDE, Pignoración, Bonos Banhvi y Fodemipyme), de los que sí lo son, justificados en la creación de la Dirección de Banca de Desarrollo Social (DBDS). Sin embargo, con ello se apartó del concepto real de Banca Social como eje transversal de la entidad, que promueve la inclusión financiera, innovación y transferencia de valor; que si bien, en sus productos no va a generar una rentabilización, busca la apertura de nuevos servicios como lo son: cuentas de ahorro, pago de salarios, pago de servicios públicos e inclusive la bancarización de clientes que puede asumir la Banca Empresarial a futuro.

Lo anterior debido a la falta de estrategias que permitan la articulación con productos financieros de las otras bancas, siendo además que el impacto de carácter social se mide sin considerar lo que realiza la estructura de negocios de forma integral. Esto por cuanto se contemplan los indicadores de los productos no tradicionales de la DBDS y los indicadores establecidos de generación de empleo y proyectos de emprendedurismos atendidos por la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa, omitiendo lo gestionado a través de la Dirección de Banca de Personas, que promueve entre otros, soluciones de vivienda o acceso a productos para cancelación de pasivos, lo que le permite al beneficiario mejorar su estilo de vida.

Es así como, tanto el concepto de Banca Social como la medición integral del impacto de carácter social de la entidad, llevan intrínseco la necesidad de constituirse como un eje transversal, con el fin de que se genere el impacto deseado sin que se pierda la visión de negocio bancario.

De frente a lo antes indicado, el modelo que aplica el Banco evidencia incoherencia y hasta confusión de lo que se aspiraba en enero 2015 con la creación de la DBDS, respecto de dar protección económica y bienestar a los trabajadores, dado que con los productos que se ofrecen en ella no es suficiente para cubrir dicha expectativa, siendo que, además, tal y como se indicó, no se mide integralmente el impacto social generado en la estructura de negocio.

Llama la atención, que, pese a que actualmente el Banco maneja el modelo citado, en el borrador de propuesta de estructura de la Banca Empresarial Corporativa, se pretende atender gran parte de los objetivos que se asignaron a la DBDS, sin que se indique para esta última modificación alguna, lo cual podría generar duplicación y hasta competencia interna y un uso no eficiente de los recursos.

Según indica el Lic. Roger Conejo, Director de Banca de Desarrollo Social, resulta necesario impulsar el concepto de banca social y medición del impacto integral desde los altos mandos para que rinda el fruto deseado en los niveles medios y bajos de la estructura.

Las situaciones descritas se contraponen con lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público, punto 2.5, que en lo que interesa se transcribe:

"... deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos". (el subrayado no corresponde al original)

En suma, las acciones realizadas por el BPDC no han permitido una definición clara del enfoque social como eje transversal de la entidad, limitando la articulación e integración de acciones que permitan el impacto social deseado sin que se pierda la visión de negocio.

Recomendación

Para: Subgerencia General de Negocios

1. Definir el alcance del enfoque social institucional que pretende establecer la entidad de cara al concepto de Banca Social y la medición del impacto de carácter social.

Posteriormente, definir indicadores claros y suficientes de medición institucional que permitan dar a conocer certeramente sobre el rumbo y avance integral de la institución en cuanto a Banca Social e impacto de carácter social.

Una vez definidos el alcance institucional y los respectivos indicadores presentar al jerarca para la respectiva aprobación.

Fecha cumplimiento: 30/06/2018

Nivel de Riesgo: Medio

TR: DI

2. Mecanismos de medición no permiten revelar el impacto social que el Banco aporta a la población meta.

Determinamos que si bien, la Dirección de Banca de Desarrollo Social (Fondos Especiales) y Fodemipyme definieron indicadores sociales para los productos no tradicionales, a saber: generación y/o protección de empleo, solución de vivienda y accesibilidad, los mismos no mantienen unidades de medida que permitan revelar el impacto que el Banco aporta a la población meta y en consecuencia su contribución a la inserción socio laboral de las personas excluidas, el desarrollo territorial y a la sociedad en general.

Lo anterior por cuanto, los mismos se establecieron al margen de las condiciones del entorno, sin que el resultado se compare con indicadores país de referencia, tales como porcentaje de desempleo por zona, núcleos familiares sin solución de vivienda, entre otros, que permita cuantificar el aporte del Banco al mejoramiento de dicho indicador.

Sobre el indicador de "empleo" que soporta la misión y visión de dichos fondos, hemos determinado que el Banco para su cuantificación considera la cantidad de ocupaciones que se generan o se protegen por operación de crédito y otorgamiento de avales, por cada una de las Direcciones (Social, Fodemipyme y Empresarial), sin embargo, si el crédito pertenece a la Banca Empresarial y este requirió de un aval de Fodemipyme, la cantidad de empleados que posee dicha organización suma para las meta de ambas áreas, distorsionando con ello, la revelación del impacto real del Banco sobre dicho indicador.

Las situaciones descritas se contraponen con lo establecido en la norma "3.3. Vinculación con la planificación institucional", de las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República, según se detalla a continuación:

"...proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes." (Lo subrayado no corresponde con el original).

Dicha condición podría limitar el cumplimiento de la misión y visión para los Fondos Especiales y Fodemipyme, en detrimento de los objetivos institucionales de carácter social.

Recomendación

Para: Subgerencia General de Negocios

2. Definir, diseñar e implementar en conjunto con la Dirección de Gestión las unidades de medida, que permitan al Banco cuantificar el impacto real y su contribución a la inserción socio laboral de las personas excluidas, el desarrollo territorial y la sociedad en general.

Una vez definidos, establecer los mecanismos de control que permitan medir el impacto social a nivel institucional y no por Dirección como se realiza actualmente.

Fecha cumplimiento: 30/06/2018
Nivel de Riesgo: Medio
TR: DI

3. Falta de eficiencia en el uso de los fondos especiales y Fodemipyme.

Determinamos que las metas definidas tanto para los Fondos Especiales como para el Fodemipyme no se encuentran acorde a las disponibilidades de recursos, según se detalla a continuación:

**Cuadro 1
Metas y disponibilidades de los fondos**

Fondo	Meta	Disponibilidad	%
FEDE	Colocar al 31 diciembre $\$1.500$ mlls en créditos FEDE	$\$4.200$ millones	Meta equivale a un 35% de las disponibilidades.
Fondo de crédito Fodemipyme	Colocar al 31 diciembre $\$4.200$ mlls en financiamiento de créditos	$\$7.000$ millones	Meta equivale a un 60% de las disponibilidades
FAVI	Colocar 195 avales al 31 de diciembre 2017	$\$2,700$ millones	Al 30 de nov se lleva un cumplimiento del 183%, sin embargo, de la disponibilidad del fondo equivale a un 45%.
Fondo de Avales Fodemipyme	Colocar al 31 diciembre $\$5.000$ mlls en avales	$\$29.000$ millones	Meta equivale a un 17% de las disponibilidades.
Servicios de Desarrollo Empresarial (transferencias)	Presentar 6 transferencias al IV trimestre del 2017	$\$778,80$ millones	Meta cualitativa y no cuantitativa

Fuente: Elaboración propia, metas PAO 2017.

Al respecto, los directores Lic. Roger Conejo y MBA. Ana Lucía Solano, manifestaron que desde el 2016 se ha realizado un esfuerzo importante para colocar los recursos que por años se acumularon por falta de estrategias y acciones concretas; sin embargo, existen limitaciones que aún no han sido subsanadas que imposibilitan la gestión eficiente de dichos fondos, tales como:

a. Carencia de productos acordes a las necesidades de los segmentos definidos (FEDE y Financiamiento de crédito de Fodemipyme)

Determinamos que si bien se tienen definidos segmentos de atención (mercado meta) para los fondos FEDE y créditos de Fodemipyme, a la fecha no se cuenta con productos de crédito acordes a las distintas actividades económicas, lo que ha provocado que todos los créditos sean tramitados en igualdad de términos, sin considerar condiciones diferenciadas según las características de los sectores.

Es importante indicar que tanto el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) como bancos competencia en la atención de MIPYMES y la misma Banca Empresarial del BPDC, cuentan con créditos diferenciados de acuerdo a las necesidades y sectores definidos, tal y como de seguido se detalla:

Cuadro 2
Catálogo de productos

SBD	BN	BCR	BPDC	
			Banca empresarial	Banca Social (FEDE y Fodemipyme)
<ul style="list-style-type: none"> - Sector agrícola, ganadero y porcicultor. - Sector Industria, comercio y servicio. - Créditos verdes - Atención de emergencias nacionales. - Fomento a la asociatividad - Adelante mujeres - Emprendedurismo. - Arrendamiento financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector agropecuario - Capital de trabajo - Inversión (maquinaria e infraestructura) - Crédito especial para inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquiere tasa fija - Aceleración de empresas - Taxis - Franquicias - Exportadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Mipymes - Sector: ASADAS, café, Caña, Lechero, Palma aceitera, Piña, Avícola - Transporte MEP - Sector técnicos y profesionales - Gobiernos locales y municipalidades - Asociación Desarrollo Comunal - Gestión Ambiental - Taxis - Impulsa lo propio BP Empresarias 	<p>No hay un catálogo de productos con condiciones diferenciados por sectores o segmentos</p>

Fuente: elaboración propia con información de las páginas web de BN, BCR y SBD.

Lo expuesto limita a la DBDS coadyuvar al cumplimiento del objetivo estratégico corporativo 1, así como a las acciones expuestas en el Plan de Negocios 2017, a saber:

"Objetivo 1, Plan estratégico Corporativo

Dar acceso al ahorro y otros productos y servicios diferenciados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos y personas vulnerables; de acuerdo con sus particularidades."

"Plan de Negocios 2017

2. Impulsar al Banco como una Institución que contribuye al desarrollo inclusivo del país.

2.1. Mejorar la oferta de productos y servicios...

Mediante una propuesta de valor diferenciada por segmentos y una oferta competitiva, así como con la aplicación de estrategias comerciales."

(Lo subrayado no corresponde con el original)

b. Falta de convenios de cooperación para brindar acompañamiento a Pymes.

Determinamos que el Banco no mantiene convenios o alianzas de cooperación que le permitan brindar un adecuado acompañamiento experto a aquellas empresas que están iniciando sus negocios y que optan por un financiamiento en la Banca de Desarrollo Social del Banco y Fodemipyme, situación diferente a la evidenciada en BNCR, BCR y SBD, los cuales mantienen alianzas con INAPYMES y la UNED, condición que les ha permitido aportar personal con capacidad en temas de:

- ✓ Conocer las necesidades y perfiles de los sectores prioritarios
- ✓ Evaluación de aspectos legales implícitos en la solicitud de crédito
- ✓ Analizar la situación financiera de una empresa
- ✓ Interpretar estados financieros
- ✓ Realizar una adecuada gestión de riesgos crediticios
- ✓ Evaluar proyectos de inversión
- ✓ Brindar atención al cliente de acuerdo a sus necesidades específicas

Sin duda esta constituye una buena práctica que fortalece a las empresas en su gestión, por lo que prescindir de ellos limita al Banco brindar un mejor acompañamiento y asesoría que contribuyan a asegurar un ciclo de madurez que permita el fortalecimiento y continuidad del negocio.

c. BPDC ofrece fondos con el mismo mercado meta pero diferentes condiciones

Hemos determinado que cuando se decidió incorporar en la estructura organizacional la DBDS, no se realizó un análisis de los productos y segmentos hacia los cuales estaban dirigidos los Fondos especiales y Fodemipyme, con sus productos financieros y no financieros.

Es así como la Banca cuenta con dos fondos: FEDE y fondo de financiamiento de crédito Fodemipyme, dirigidos a un mismo segmento (EESS, Mipymes y Pymes) que desarrollen proyectos productivos viables, o bien, para aquellos sectores que no están siendo atendidos por la banca tradicional por insuficiencia de garantías.

Dicha condición ha resultado una limitante para la colocación de recursos FEDE, ya que el fondo de financiamiento Fodemipyme presenta mejores condiciones y ambos son gestionados por los mismos ejecutivos.

Por lo anterior y para evitar una acumulación de disponible en FEDE, en el 2016 no se trasladaron recursos de utilidades anuales y en el 2017 del 5% de utilidades solo se le trasladó un 17% (C\$1.000 millones).

Adicionalmente en la Banca Empresarial y Corporativa se cuenta con una oferta de productos que abarcan los mismos segmentos (ver cuadro 2), así como los recursos facilitados por el fondo de financiamiento de desarrollo (FOFIDE), lo cual genera una competencia interna, dado que no se tiene delimitado el campo de acción de cada Banca, o bien, de cada fondo, afectando directamente la colocación de recursos FEDE.

d. Limitaciones en el modelo de atención para la colocación de los fondos

Determinamos que la colocación de fondos de crédito (Fodemipyme-FEDE) se realiza a través de una batería de 7 Ejecutivos los cuales deben dar cobertura a los 11 territorios y 33 cantones definidos en la estrategia de colocación, situación muy diferente a la que se aplica para la colocación de recursos del FOFIDE, el cual

es gestionado por la Banca Empresarial y Corporativa a través de los 17 centros empresariales, ubicados en todo el territorio nacional, condición que ha permitido que dicho fondo se coloque en un 100% en el primer semestre del 2017 y no mantenga saldos disponibles, logrando con esto cumplir con el objetivo de su creación.

Es de destacar que esta condición también la presenta la competencia (BNCR y BCR) quienes para la atención de MIPYMES ponen a disposición sus oficinas comerciales, lo cual les ha permitido una mayor cobertura e impacto territorial.

e. Falta de sinergia para la colocación de FAVI entre la Banca de Desarrollo social y Banca de Personas

Determinamos que el FAVI cuenta actualmente con \$2,700 millones disponibles, los cuales son administrado por el Área de Fondos Especiales, sin embargo, la definición y colocación de dichos fondos es responsabilidad de Banca de Personas, siendo que la meta está en función de cantidad de avales colocados y no del monto disponible, situación que está generando, que aun y cuando la meta se cumpla, el fondo se esté subutilizando, sin que se evidencien acciones por parte del área administradora, en aras de promover una mayor colocación del fondo, limitando con ello, el cumplimiento de su objetivo según se define en el artículo 55 del Reglamento de Fondos Especiales, el cual se centra en:

"Facilitar el acceso a la vivienda o conservar la que ya poseen para las personas de clase media que tramiten las líneas de vivienda a través del BPDC".

Por su parte, la Banca de Personas coloca los fondos de Vivienda (FEVI – FAVI), sin embargo, no son otorgados de manera oportuna, por cuanto se le da prioridad a los créditos financieros que generan utilidad al Banco y que suman para las metas, (comunicado en el informe AIRI-26-2017) lo cual pone de manifiesto la falta de sinergia entre las Bancas.

f. Debilidades en las estrategias de colocación de avales

Determinamos que, a más de 9 años de haberse creado el fondo de avales, solamente se utiliza la opción de avales solidarios, esto a pesar de que la ley permite su colocación mediante otras vías tales como: Garantías de Participación y Cumplimiento y garantías a la emisión de acciones, situación que evidencia la falta gestión y visión por parte de la Administración en aras de promover su colocación.

Adicionalmente, la herramienta en la intranet utilizada desde el 2016 para controlar la colocación de avales es de uso local y evidencia errores de inclusión de información e información incompleta, lo anterior por cuanto la alimentación de datos es manual, restándole eficiencia, confiabilidad y oportunidad, siendo que además no permite la comunicación con las entidades operadoras.

Esto ha ocasionado pérdida de interés por parte de las entidades operadoras por lo engorroso y operativo que se vuelve el proceso (remisión de archivos en Excel, envío de requisitos por correo para la aprobación de avales, entre otros) limitando el cumplimiento del objetivo de dicho fondo.

g. Carencia de estrategias de colocación que permitan utilizar los servicios de transferencia como una actividad táctica para negocios futuros con el Banco.

Determinamos la carencia de estrategias de colocación para el servicio de transferencias, que permitan que dichos recursos no reembolsables, se puedan utilizar como una herramienta de atracción de clientes con los cuales el Banco pueda generar negocio.

Lo anterior, por cuanto, si bien desde el 2014 se han tramitado 25 transferencias, a la fecha solamente se han colocado créditos a 9 organizaciones, situación que evidencia la falta de visión por parte de la Administración, en función de generar un máximo rendimiento a los recursos no reembolsables y una posible facilidad financiera para el cliente.

Sobre el particular, en la sesión 5510 de la Junta Directiva Nacional celebrada el 14 de noviembre del 2017, se contó con la participación del asesor español Juan Alfaro de la Torre, secretario General del Club de la Excelencia de Sostenibilidad, y experto en responsabilidad social corporativa en empresas nacionales y multinacionales, quien presentó las principales tendencias internacionales en la gestión de la responsabilidad social de las empresas, a saber:

"...la filantropía, entendida como la donación a causas necesitadas no es sostenible en el tiempo, pues no está generando riqueza, es "pan de hoy, y hambre para mañana". Se pueden hacer cosas que sean sostenibles en el tiempo, y a las que se les pueda medir sus resultados.

Además, apunta que a él no le gusta hablar de "pájaros y flores", sino de gerencia empresarial, de resultados económicos que van directamente a la cuenta de resultados. Esta es una herramienta de competitividad, y por lo tanto, si es de competitividad es de ventajas competitivas para la compañía, y es de generación de riqueza, hacia aquí y hacia afuera, de modo que es un crecimiento en positivo.

Ahora bien, lo que se debe hacer es diferenciar las actividades tácticas, pues ha habido muchas compañías que la responsabilidad corporativa la tenían como un tema táctico. Por ejemplo, "hay una necesidad en Andalucía porque el lince ibérico es una especie que está en peligro de extinción", de modo que dan una contribución económica para este tema. Eso está bien, pero lo importante es que todo lo que se haga tenga que ver con el negocio, que genere negocio." (Lo subrayado no corresponde al original).

Situación que reitera la necesidad de medir, cuantificar y rentabilizar los recursos no reembolsables, de manera que no se pierda la visión de negocio bancario.

Lo expuesto evidencia la carencia de un adecuado análisis del entorno y de la estructura necesaria para ejercer un enfoque social como eje transversal de la entidad, que permita delimitar la cobertura de sus fondos y si los mismos, se adecuan a las necesidades de las empresas de la economía social solidaria y MIPYMES, así como los objetivos propuestos en sus orígenes.

En suma, las situaciones descritas han limitado que los fondos especiales y Fodemipyme generen un verdadero impacto social en el mejoramiento en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto, por cuanto el **27%** de ingresos en el caso de Fondos Especiales y el **67%** en el de Fodemipyme son originados por ingresos en inversiones (corte al 30 de setiembre 2017), no así, por el cumplimiento de los objetivos previstos para la creación de los fondos.

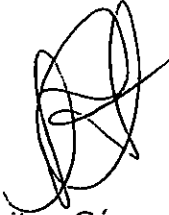
Recomendación

Para: Subgerencia General de Negocios

3. Valorar a la luz de los resultados obtenidos en este informe, si la estructura y alcance la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme, se ajusta a lo requerido según el enfoque social que el Banco defina (recomendación 1). Caso contrario efectuar la reingeniería que corresponda y permita cumplir de forma eficiente los objetivos para la cual fue creada. Para ello deberá considerarse al menos:
 - a. Estrategias y metas retadoras de manera que las mismas permitan una medición efectiva y real para todos los fondos (FEVI, FAVI, FEDE, Fondo de crédito, Avals y transferencias).
 - b. El establecimiento de productos de crédito acordes a las distintas actividades económicas.
 - c. Valoración de la conveniencia del establecimiento de convenios de cooperación para el acompañamiento de mipymes.
 - d. Replanteamiento en el alcance y uso de los fondos.
 - e. Delimitación de los segmentos a atender por las diferentes Bancas y Fodemipyme.
 - f. Valoración del modelo de atención para FEDE y fondo de crédito de Fodemipyme.

Fecha cumplimiento: 30/06/2018**Nivel de Riesgo: Medio****TR: DI**

IV. Equipo de Auditoria



Licda. Maritza Gómez Artavia
Directora



Licda. Jacqueline Torres Quesada
Supervisora Encargada



Licda. Karla Rivera Varela
Auditora Encargada

C: Archivo

Krv * jqt * waa

Anexo 1

CBP-A2

ACTA DE DISCUSIÓN
Informe borrador
SUBA-251-2017

Reunión iniciada a las 15:00 horas del día 20 de diciembre de 2017, en la oficina de la Auditoría Interna; en presencia de:

Representantes de la Administración

- Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios

Representantes de la Auditoría Interna

- Licda. Marilza Gómez Artavia, Directora
- Licda. Jacqueline Torres Quesada, Supervisora Encargada
- Licda. Karla Rivera Varela, Auditora Encargada

El propósito de esta reunión es hacer el análisis, discusión y aceptación del detalle de las observaciones específicas expuestas en el informe borrador sobre la "Gestión Banca Social y Fodempyme". (SUBA-251-2017).

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:

1. Indefinición del enfoque Social como eje transversal de la entidad **Riesgo Alto**

Número de recomendación: 1

Al respecto, el Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente de la Subgerencia General de Negocios, manifestó que analizado el detalle de la observación expuesta en el Informe SUBA-251-2017 no se tiene objeción para proceder de acuerdo a lo recomendado por la Auditoría.

Sin embargo, para sensibilizar el tema se procederá a elevar el Informe a la Comisión Banca Social, Fodempyme y Banca Empresarial.

Fecha y plazo de cumplimiento: Fecha 30/06/2018
Funcionario que define la fecha: Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios.

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

2. Mecanismos de medición no permiten revelar el impacto social que el Banco aporta a la población meta. Riesgo Medio

Número de recomendación: 2

Al respecto, el Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente de la Subgerencia General de Negocios, manifestó que analizado el detalle de la observación expuesta en el informe SUBA-251-2017 no se tiene objeción para proceder de acuerdo a lo recomendado por la Auditoría.

Sin embargo, para sensibilizar el tema se procederá a elevar el informe a la Comisión Banca Social, Fodemipyme y Banca Empresarial.

Fecha y plazo de cumplimiento: Fecha 30/06/2018

Funcionario que define la fecha: Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios.

3. Falta de eficiencia en el uso de los fondos especiales y Fodemipyme. Riesgo Alto

Número de recomendación: 3

Al respecto, el Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente de la Subgerencia General de Negocios, manifestó que analizado el detalle de la observación expuesta en el informe SUBA-251-2017 no se tiene objeción para proceder de acuerdo a lo recomendado por la Auditoría.

Sin embargo, para sensibilizar el tema se procederá a elevar el informe a la Comisión Banca Social, Fodemipyme y Banca Empresarial.

Fecha y plazo de cumplimiento: Fecha 30/06/2018

Funcionario que define la fecha: Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente Subgerencia General de Negocios.

Al ser las 13:30 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.

REPRESENTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN

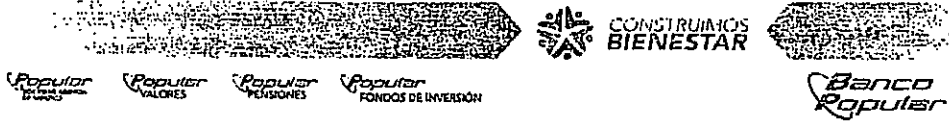
Nombre: Msc. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Asistente			20/12/17
Subgerencia General de Negocios	Firma	Fecha	
"Esta firma valida mi participación y comentarios incluidos en la presente acta de discusión"			

REPRESENTANTES DE LA AUDITORÍA INTERNA

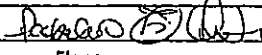
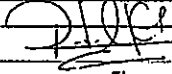
Nombre: Licda. Maritza Gómez Artavia, Directora			20-12-17
Auditoría de Negocios	Firma	Fecha	

CODIGO2017XXXX

CBP-A2



ACTA DE DISCUSIÓN

Nombre: Licda. Jacqueline Torres Quesada, Supervisora		20/12/17
Auditoría de Negocios	Firma	Fecha
Nombre: Licda. Karla Rivera Varela, Encargada		20/12/17
Auditoría de Negocios	Firma	Fecha

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