

PROCESO BANCA DE INVERSION

17 de agosto del 2010
PBI-1905-2010

Máster
Fernando Rojas Araya, Director
Dirección de Desarrollo Empresarial y Social

Estimado señor:

De conformidad con lo establecido en el Procedimiento para la presentación y publicación de Informes de Fin de Gestión, procedo a presentar el Informe de Fin de Gestión relativo a mis funciones como Jefe de Proceso 1, a cargo del Proceso de Banca de Inversión, labor que desempeñé desde marzo del 2006 y hasta el pasado 30 de junio, aclarando no obstante que a la fecha de presentación de este informe el suscrito no ha recibido la instrucción formal por escrito de traslado a su puesto actual como Director Ejecutivo de la Unidad Ejecutora del Fideicomiso COOPEMEX/BCR 2010.

A. PRESENTACIÓN

El Proceso de Banca de Inversión fue creado mediante acuerdo de Junta Directiva Nacional en noviembre del 2005, asumiendo el equipo de trabajo y las obligaciones del Proceso de Fideicomisos, el cual estaba en cierre técnico desde el año 2001. Al asumir funciones en 2006 la cartera de Fideicomisos arrastraba recomendaciones de Auditoría pendientes cuyo cumplimiento pudo lograrse hasta en el 2007. Se creó un equipo de trabajo profesional del alto nivel que identificó 60 oportunidades de negocios, las cuales no se concretaron por falta de apoyo institucional que se evidenció en la falta de una política de negocios debidamente aprobada, la falta de acompañamiento del nivel gerencial en la negociación, particularmente a partir del traslado del área como recargo a la Dirección de Banca para el Desarrollo a mediados del 2008, el escaso apoyo corporativo por parte de las empresas del Conglomerado que estuvieron sujetas a condiciones de entorno y propias de su administración inestables en ese período, y en general a una visión poco integradora respecto del trabajo en equipo que debía privar para que el proyecto fuese exitoso.

Respecto de los aspectos requeridos según Contraloría General de la República señalo lo siguiente:

- El proyecto para el área no fue exitoso considerando la falta de apoyo e integración entre las áreas que debían participar de la génesis de negocios, lo cual dificultó que se diera la sinergia de negocios esperada.

- A partir del 2007 el proyecto enfrentó condiciones adversas en el entorno financiero originadas en la crisis financiera mundial gestada en los sistemas bancarios del primer mundo, lo cual limitó en general el desarrollo de esquemas de negocios de este tipo.
- A nivel de control interno se logró atender las recomendaciones heredadas anteriores a la gestión del suscrito, no obstante subsistieron debilidades no relacionadas con esta gestión sino con errores cometidos en el pasado que no eran subsanables en el presente. La calificación de riesgo operativo fue satisfactoria para los últimos dos años de gestión 2008 y 2009.
- Para mejorar los sistemas y el ambiente de control, esta jefatura gestionó la dotación de personal calificado de acuerdo con la naturaleza de las labores que se requerían atender en el área, lo cual llevó a ampliar el personal del área y a sustituir personal antiguo que carecía del perfil profesional necesario para una Unidad de Administración de Fideicomisos. Se reformularon procedimientos y se implementaron medidas de control inexistentes antes de la gestión del suscrito, tales como inventarios, arqueos y mantenimiento de sistema informático.
- Si bien es claro que la estrategia formulada para Banca de Inversión no fue exitosa, considerando aspectos de entorno e internos del Banco, es necesario señalar que la mayor parte de las debilidades que se enfrentaron y superaron al asumir la gestión de fideicomisos tenía su génesis en un equipo de trabajo con bajo nivel profesional y en cantidad insuficiente para las obligaciones asumidas por el Banco. En tal sentido es recomendable que el Banco no reincida en esta situación y descuide la dotación de recursos asignados a la Unidad de Fideicomisos, con riesgo de incumplir controles internos necesarios para las funciones de fiduciario.
- Existen indicaciones señaladas por la Contraloría General de la República, fundamentalmente en el caso de PRONAMYPE cuyo cumplimiento atañe principalmente al Ministerio de Trabajo, pero su resultado afectará las condiciones en que el Banco brinda el servicio para este Fideicomiso por lo cual se debe vigilar dichas situaciones.
- Hay recomendaciones de Auditoría que no fueron atendidas, en el caso de INCOPECA debido a que el traslado de la cartera al FINADE hizo imposible el seguimiento de las mismas, y en el caso de PRONAMYPE por estar en proceso.

La administración de Fideicomisos entraña gran cantidad de detalles que no es posible señalar en un documento de este alcance, para lo cual los Ejecutivos a cargo de cada negocio (con más de tres años de gestión en el área cada uno) están en plena capacidad de dar seguimiento e informar a su actual jefatura de los mismos.

B. RESULTADOS DE GESTIÓN

El Proceso de Banca de Inversión fue creado mediante acuerdo de Junta Directiva Nacional en noviembre del 2005, asumiendo el equipo de trabajo y las obligaciones del Proceso de Fideicomisos, el cual estaba en cierre técnico desde el año 2001. Dentro de sus mandatos estaba el desarrollo de esquemas de negocios estructurados con el propósito de brindar acceso al mercado de capitales a las organizaciones sociales y desarrollar esquemas de negocios vinculantes entre el Banco y las sociedades del Conglomerado Financiero.

Desde el inicio del proceso se enfrentaron dificultades para el desarrollo de negocios debido a las condiciones propias que enfrentaban las sociedades del grupo en 2006 y 2007 así como externas provenientes de las condiciones económicas generales y de los procesos regulatorios, particularmente las siguientes:

- Para el 2006 el Puesto de Bolsa enfrentaba la problemática de las inversiones realizadas en REFCO, lo cual generó mucha resistencia para el desarrollo de nuevos negocios en el Conglomerado, y culminó con una reducción del equipo de trabajo del mismo, limitando las posibilidades de sinergia para la Unidad de Banca de Inversión recientemente creada. Adicionalmente, con la autorización de Banca de Inversión en Banco Popular, el puesto de bolsa renunció a crear un equipo de estructuración de negocios que era fundamental para el desarrollo de nuevos negocios en el grupo.
- Por su parte Popular SAFI S.A. enfrentaba en 2006 una gran inestabilidad a nivel gerencial producto de cuestionamientos e investigaciones a los que estaba sujeta por parte de las autoridades del sector en que operaba. Esto conllevó a que la SAFI fuera sujeta de un castigo en 2007 que la inhibió de ofrecer nuevos productos durante ese año y hasta principios del 2008.
- Para septiembre del 2007 se empezó a observar en el entorno financiero evidencias de una crisis económica originada en los mercados financieros mundiales, que deprimió el mercado de los fondos inmobiliarios y en general las condiciones del mercado financiero que vio limitada la liquidez de forma repentina para finales del mismo año. Durante el 2008 las condiciones financieras del mercado fueron difíciles y el nivel de confianza de los inversionistas escaso, de modo que el desarrollo de esquemas de negocios estructurados enfrentó condiciones económicas sumamente adversas para este período.
- Como consecuencias de las crisis del 2007-2008, ya para finales del 2008 y durante casi todo el 2009, las autoridades reguladoras mostraron reservas para el desarrollo de esquemas financieros que antes del 2007 se habían considerado exitosos en el mercado costarricense. Esto conllevó la instauración de nueva reglamentación a finales del 2009 que limitó en mucho la flexibilidad para el desarrollo de negocios estructurados por parte de los grupos financieros,

particularmente al exigir una separación de funciones que redujera el riesgo de los conflictos de interés en el desarrollo de estos negocios.

- Se debe acotar a lo señalado, que con el transcurso de la crisis del 2007-2008 y sus secuelas en 2009, el Banco Popular enfrentó un significativo estrés financiero relacionado con su estructura financiera, lo cual limitó sus posibilidades de desarrollo de negocios estructurados, aunado a una cultura corporativa poco integrada a nivel de génesis de negocios y una posición débil en los segmentos corporativo e institucional, que son los mercados naturales para los negocios típicos de Banca de Inversión.
- Así mismo, incidió la limitada participación Gerencial en la promoción de negocios, a diferencia de las prácticas habituales por parte de otras entidades financieras, lo cual se había señalado en la propuesta de creación del área era determinante para la captura de nuevos negocios. En tal sentido se debe señalar que el Proceso de Banca de Inversión fue adscrito en su creación a la Dirección de Banca Corporativa, la cual desaparece virtualmente a mediados del 2008, cuando sus funciones fueron integradas a la Dirección de Banca para el Desarrollo, la cual tiene un enfoque más hacia las operaciones al detalle que hacia los negocios corporativos. Este comportamiento, típico de una entidad de banca al detalle (que es la actividad en la que Banco Popular cuenta con mayor fortaleza y constituye su core business), ha sido una de las causas de que el Banco Popular no pueda penetrar de forma importante los segmentos corporativos e institucionales.
- De igual modo, el negocio no recibió un adecuado apoyo del nivel Gerencial que se observa en la incapacidad que mostró la Institución para formular y aprobar un cuadro de políticas y normas adecuadas al negocio, a pesar de que conforme fue instruido por Junta Directiva Nacional, el Proceso de Banca de Inversión elevó una propuesta de reglamento seis meses después de haberse establecido la Jefatura del mismo. Dicha propuesta normativa fue atendida con poca diligencia y baja prioridad, y devuelta para revisiones de forma reiterada sin mayor aporte sustancial por parte de las autoridades superiores, al punto de que para inicios del 2010 aún se carecía de políticas formales instruidas en esta materia por parte de Junta Directiva Nacional. Tal condición implicó un vacío de normativa durante toda la gestión del Proceso que limitó significativamente la posibilidad de hacer nuevos negocios del área.
- Así mismo, se debe indicar que con la constitución del Proceso de Banca de Inversión, contrario a lo que fue instruido por Junta Directiva Nacional, al área se le recargó la gestión de una cartera de Fideicomisos existentes los cuales enfrentaban problemas operativos y de control de antigua existencia, por lo que el año 2006 y parte del 2007 se consumió en ordenar un proceso operativo con serias debilidades. Al respecto se debe señalar que todos estos Fideicomisos originados antes del 2001 presentaban carencias de seguimiento en el 2006, producto de la escasa asignación de recursos que se dio al área durante el periodo 2001-2006. Es necesario advertir que este riesgo existe nuevamente con

PBI-1905-2010

Pág. 5 de 27

la reorganización a que ha sido sujeta el área de Fideicomisos, dado que por ser una Unidad sin proyección comercial la asignación de recursos adicionales no será prioritario y eso pondrá en riesgo la ejecución de las labores de cumplimiento de los contratos pactados por el Banco.

Como consecuencias de las situaciones acotadas, el esfuerzo de comercialización del Proceso de Banca de Inversión a lo largo del periodo 2006 a 2009, durante el cual se generaron alrededor de 60 contactos de negocios efectivos, no logró incidir significativamente para hacer crecer la cartera de negocios, conllevando que en 2009 se generará el estudio que culminaría con su desaparición, instruida por Junta Directiva Nacional en febrero del 2010.

Promoción de negocios

A partir del nombramiento oficial del suscrito en el Proceso de Banca de Inversión se desarrollaron labores de conformación de un equipo de ejecutivos de alto nivel para la estructuración de negocios, que contó durante parte del 2006 y 2007 con los servicios de la MBA Paola Solís, sustituida desde finales del 2008 por el ME Jorge Rodríguez Ballesteros, así como con la incorporación desde el año 2007 del Msc Oscar Mora Mora, desde mediados del 2009 con el MBA Jaime Mora, así mismo entre el año 2007 y el 2008 con los servicios del MBA Iván Rodríguez.

Este equipo de trabajo logró identificar aproximadamente 60 clientes potenciales, entre el año 2007 y finales del 2009. Para el 2010 las labores de prospectación cesaron significativamente considerando el acuerdo tomado por la Junta Directiva Nacional de redistribuir el personal del Proceso en otras áreas del Banco, no obstante que dicho acuerdo no señaló que se suspendiera la comercialización de Fideicomisos y negocios estructurados. A la fecha de entrega de este informe, únicamente se mantiene un negocio prospectado en trámite al cual se debe definir, que es la construcción del edificio municipal de San Ramón, para el cual se contaba con un contrato en avanzado estado de desarrollo.

Seguidamente, se hace una descripción general de las principales actividades desarrolladas durante la gestión del equipo de negocios y el estado actual de los proyectos atendidos:

1. Popular Vivienda Integral: Formulación y desarrollo de la estructuración del proyecto denominado Popular Vivienda Integral. La iniciativa consistió en estructurar un esquema integral en tres etapas:
 - a. Desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales, iniciando en la fase de comercialización de soluciones habitacionales ya construidas, para avanzar hasta el desarrollo completo del proyecto, destinado a atender la

PBI-1905-2010

Pág. 6 de 27

- necesidades de vivienda de la población laboral ligada a las organizaciones de la economía social, representadas en el Banco Popular. El objetivo de esta fase es, la integración gradual de todos los valores agregados en el desarrollo inmobiliario, para transferir parte de estos beneficios a los asociados de las organizaciones sociales.
- b. El financiamiento de las soluciones habitacionales por parte de las propias organizaciones sociales, con sus propios recursos o mediante fondeo del Banco Popular, en apego a estándares aprobado dentro de la iniciativa, de tal suerte que permitieran generar una masa de hipotecas homogéneas que posteriormente serían refinanciadas en el mercado de valores, manteniendo las entidades originadoras el cobro y otras gestiones de esta cartera. El objetivo de esta fase es, la generación de un flujo constante de negocios para las organizaciones sociales y de soluciones de financiamiento a sus asociados.
 - c. Titularización de las carteras hipotecarias seleccionadas, una vez alcanzado el nivel de madurez requerido para permitir una selección de ésta según determinados criterios adoptados. El objetivo de esta fase sería la creación de papeles para atraer la inversión del ahorro institucional del país.

Situación actual: a raíz de la crisis hipotecaria y financiera que experimentó el mundo entre 2007 y 2008 y sus consecuencias sobre los procesos de titularización, la contracción del volumen de crédito interno hacia el sector inmobiliario, así como el desinterés de las organizaciones sociales en implementarlo, a pesar de que inicialmente habían mostrado gran interés en apoyarlo, desembocó en suspender esta iniciativa para una mejor oportunidad. En resumen, el proyecto pretendió llevar de manera indirecta, a todas las organizaciones sociales al mercado de valores de forma colectiva, bajo el liderazgo del Banco Popular, con lo beneficios para el puesto de bolsa y nuestra operadora de pensiones.

2. CCSS: Estructuración de un esquema de financiamiento de créditos para vivienda, mediante un acuerdo de préstamo al Banco Popular, en la forma de una nueva línea de financiamiento de vivienda, destinada a la población contribuyente del régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la entidad aseguradora, en una primera fase. En un siguiente escenario, se visualizó la posible estructuración de canalización de recursos de ese régimen, hacia el financiamiento de vivienda por medio de esquemas de segundo piso hacia el sector de la economía social.

Situación actual: Se formuló el respectivo informe de negocios y recibió aprobación del Comité de Negocios de Banca de Inversión. Se brindó servicios de valor agregado a la CCSS con el apoyo del Proceso de Administración de Riesgo. La entidad ha determinado que bajo el marco jurídico actual, es difícil canalizar fondos de la manera como la entidad

PBI-1905-2010

Pág. 7 de 27

requiere para cumplir con el mandato de la propia ley constitutiva. Para tal propósito, están formulando una reforma a un artículo de su ley, para permitir de manera transparente la canalización de los recursos del régimen IVM hacia vivienda por medio de los intermediarios financieros.

3. INVU: Se propuso al INVU, con ocasión de una solicitud de financiamiento de la Finca el Vergel, en Cañas Guanacaste, una propuesta de desarrollo de proyectos habitacionales mediante fideicomisos. El modelo se discutió con funcionarios de la entidad, incluso con el anterior diputado Gilberto Jeréz, pero el constante cambio en la cúpula de esa entidad no permitió cristalizar la iniciativa. Se sugiere replantear la propuesta con las nuevas autoridades de gobierno.
4. ESPH, S.A.: La entidad requirió del servicio de estructuración, financiamiento y desarrollo de los edificios administrativos de la entidad, habiendo sido seleccionado para tal efecto. El esquema propuesto se basa en el financiamiento de las obras por parte del Banco en la etapa de construcción, una vez terminada la obra y arrendada a la entidad, se procede a titularizar el flujo por medio de bolsa y a cancelar el pasivo con el Banco.

Situación actual: A raíz de un crédito solicitado por esta misma empresa al Banco para el Desarrollo para el proyecto hidroeléctrico Tacares, el cual no fue tramitado a satisfacción de ésta, se decide suspender el trámite iniciado. Se había avanzado hasta la etapa de redacción del primer borrador de fideicomiso y estaba en el proceso de cálculo de la cuota de arrendamiento, a partir de los requerimientos solicitados.

5. Dos Pinos: Gestión Fondo de Ahorros de la Cooperativa. Como parte de un servicio de valor agregado a esa Cooperativa, a las inversiones del citado fondo, se estructuró un esquema de administración mediante mandato para individualizar el ahorro de cada participante, el cual requiere que la Dos Pinos, suscriba el contrato a nombre de todos los participantes del fondo.

Situación actual: La Cooperativa no aceptó participar como mandante, alegando razones de inconveniencia legal y de riesgos. Sin esa participación no es viable el servicio ofrecido, pues de lo contrario sería un esquema de administración colectiva de cartera, que solo se permite administrar mediante fondos de inversión o fideicomisos, en cuyo caso le sería aplicable la normativa vigente.

6. Concesionarios Muelle de Caldera: Se requiere de la estructuración de un esquema para el desarrollo del muelle granelero de una de las empresas concesionarias y refinanciar las deudas de la otra empresa concesionaria. Se

propone un esquema de titularización de los flujo de caja de las empresas concesionarias a través del mercado de valores.

Situación actual: Las empresas están a la espera de las negociaciones en proceso con la entidad concedente para lograr el equilibrio financiero de contrato de concesiones suscrito, a efectos de actualizar el valor de la obra concesionada.

7. INCADESA: Desarrollo de un centro de distribución en la zona Atlántica mediante un esquema de fideicomiso, que facilite la inversión de los propios afiliados a la Cámara de Detallistas. Se está a la espera de que las empresas que conforman este grupo alcancen de nuevo el equilibrio financiero.
8. Municipalidad de OSA: Desarrollo de obras viales mediante la utilización de las transferencias del impuesto a los combustibles. Se propone el desarrollo mediante préstamo puente y posterior cancelación con las partidas de la transferencia del impuesto, a través de un fideicomiso de desarrollo.
9. Proceso debida diligencia de COOPEMEX: A partir del mes marzo se destinó todo el esfuerzo a colaborar en el análisis de la situación de la Cooperativa y la ejecución del proceso de debida diligencia, que desembocó en la decisión de compra de la cartera de esa entidad, incluyendo la elaboración de informes y contratos.
10. Se establecieron contactos y reuniones de trabajo con representantes de la Dirección Financiera de ASECCSS, para valorar la posibilidad de titularizar su cartera hipotecaria. Se remitieron oficios al Director Financiero, solicitando formalmente información sobre la cartera para explorar la viabilidad de titularizarla. En este momento ASECCS, está trabajando en la información y se está a la espera de esta.
11. Se presentó proyecto a la jefatura de Banca de Inversión cuyo propósito fue hacer un análisis de las aceptaciones bancarias como mecanismo alternativo de fondeo en el mercado financiero costarricense, en virtud de lo cual se incluyó una propuesta para la utilización de ese instrumento, como parte de la oferta de productos del Banco
12. Se prospectaron negocios con COOPESERVIDORES R.L, a través de la Dirección Financiera y Crédito de Vivienda, de esa entidad, a fin de valorar la posibilidad de titularizar su cartera hipotecaria. También se detecta el interés en algún esquema de financiamiento para construir el edificio administrativo, por un monto de \$7 millones. Se trabajó en el esquema para financiamiento del edificio.

13. Como una alternativa a la situación anterior y a fin tener opciones para otras cooperativas, se elaboró una propuesta de un modelo financiero que permita fondear a las cooperativas de ahorro y crédito, sin que eso signifique sacar del balance las hipotecas (activos productivos), de la entidad, situación que sucede cuando se hace una titularización. Este modelo se presentó para análisis de la Jefatura de Banca de Inversión, bajo el título: “ Titularización de contratos de crédito de cooperativas: otra fuente de fondeo para ese sector”.
14. Se ha venido trabajando con la Asociación de Desarrollo de la Marina el Coco, a fin de asesorarles en la estructuración de un financiamiento para el desarrollo del Muelle y la Marina del Coco. La Asociación ha manifestado en múltiples reuniones, en San José y Guanacaste y a través de oficios intercambiados su interés expreso de contratar la estructuración del proyecto con el Banco. Se le presentó contrato de estructuración y la Asociación hizo observaciones técnicas al contrato de estructuración. La mayoría de las observaciones se consideran razonables, por lo que se hicieron los cambios del caso y se remitió el contrato borrador, con los cambios sugeridos a la Jefatura de Banca de Inversión para recibir sus recomendaciones u observaciones. Adicionalmente se le planteó al Director del proyecto la Marina el Coco, avanzar en la elaboración del contrato de Fideicomiso, a lo cual accedió. El contrato borrador junto con el informe de negocios ya fue revisado por la Jefatura de Banca de Inversión. Únicamente falta como requisito previo a la estructuración, la presentación de la concesión inscrita.
15. Se remitió oferta de servicios a Alturas de Coronado 4 S.A., propietaria del proyecto Inmobiliario Ecovillas Vista Volcanes, la cual requiere implementar un Fideicomiso de Administración, para hacer el manejo administrativo y operativo de la venta de los inmuebles por un valor de \$28 millones. Adicionalmente se elaboró borrador de contrato de fideicomiso, se completó la política conozca a su cliente, con el eventual Fideicomitente y se presentó el informe de negocios, a la jefatura de Banca de Inversión. La concreción de este fideicomiso depende de un financiamiento que requiere la empresa para cancelar una deuda a un socio. Se ha estado apoyando a la empresa en la búsqueda de ese financiamiento, a través de un broker privado, pues no existe compromiso alguno del banco para otorgar financiamiento.

16. Se hicieron todas las gestiones pertinentes para formalizar el Fideicomiso de Titularización con ESPH, referente a la modernización y reconstrucción de la planta Hidroeléctrica Tacares (\$12 millones). Con relación a este proyecto se logró que la Junta Directiva de INCOFER, propietaria del inmueble, autorizará a ESPH (administrador de la planta), a constituir un Fideicomiso de Titularización exclusivamente con el Banco Popular. Adicionalmente se elaboró contrato borrador, de fideicomiso, el cual se presentó a los técnicos y a la consultoría Jurídica de ESPH, únicamente faltaba la aprobación de su Junta Directiva. El fideicomiso de titularización no se finiquitó, pues por una decisión administrativa la Subgerencia General de Negocios del Banco, ofreció a ESPH, como mecanismo alternativo un financiamiento para el desarrollo de la obra. Se desconoce el estado actual de ese financiamiento y la gestión de seguimiento, que se le dio por el área respectiva.
17. Se presentó oferta de servicios al INA para la estructuración de fideicomisos de obra, relacionados con la construcción de instalaciones para la Entidad. Se está a la espera de la decisión de la Institución.
18. Se presentó oferta de servicios a Coopeagropal R.L., para la estructuración de fideicomiso de administración, de la cartera de crédito (¢2.000 millones), que mantiene la organización con sus asociados. Se está a la espera de la decisión de la Cooperativa.
19. Se presentó oferta de servicios de estructuración a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, de la Universidad Nacional, relacionada con el proyecto, CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD DE VIDA (CECAVI) (\$20 millones). La Universidad está en el proceso de valoración de la oferta.
20. Adicionalmente se han mantenido, contactos y reuniones para dar seguimiento a la oferta presentada a esta Entidad y otros proyectos relacionados con el desarrollo de infraestructura, utilizando el mecanismo de fideicomisos de obra.
21. Proyecto para apoyo al sector arrocero: El sector arrocero del país, requiere estructurar un mecanismo financiero de importaciones, que incluya un fondo de liquidez, manejo de cartas de crédito, pago a proveedores, entre otros. Aunque el Banco ha incursionado en el financiamiento a los productores, a través del sistema

de retención en fuente, lo grueso de este negocio está en la importación que hacen los industriales. A partir de este requerimiento, se ha trabajado en el diseño de un mecanismo de fondeo, el cual podrá incluir, la constitución de fideicomisos, titularización de contratos de venta, administración de cartas de crédito.

22. Se elaboró un estudio de mercado sobre los posibles negocios de Banca de Inversión, en el marco de la nueva reglamentación de Fideicomisos de obra pública, presentada en mayo de 2010, cuyo propósito fue determinar el potencial existente en el mercado local a partir de la puesta en funcionamiento de la reglamentación de fideicomisos de obra pública. En este estudio se detectó, entre otras cosas, que el sector público presenta solo en 18 entidades estudiadas, 369 proyectos de infraestructura y equipamiento, por un monto de 2.9 billones de colones, lo cual hace que haya un potencial amplio de mercado, para que diferentes agentes con servicios de banca de inversión, aumenten su oferta de servicios, aumente el nivel de ingresos por servicios fiduciarios y el posicionamiento en ese nicho.
23. Se ha estado asesorando a Acueductos y Alcantarillados y las Asadas de Valle Arío en Guanacaste, para la constitución de un Fideicomiso de obra, a fin de implementar un acueducto rural de 28 kilómetros y con precio de \$2 millones.
24. Se presentó oferta de servicios a la Dirección Administración de Productos y Servicios, a fin de constituir un mandato que le permita al Banco administrar los saldos pendientes de retiro, de las Transferencias Nacionales de la Operadora de Pensiones. Se está a la espera de la posición de la oferta presentada.
25. Se presentó oferta para estructuración de fideicomiso de administración, para el manejo del Fondo de Emergencia de la Corte Suprema de Justicia. En este momento la oferta está en análisis en el área financiera del poder Judicial.
26. Se asesoró a los Ejecutivos de Cuenta encargados del Fideicomiso Fundecoperación-BPDC, en la implementación del modelo de análisis de crédito, que usará el Fideicomitente, para presentar los créditos al Banco, para su recomendación.

Condiciones Generales

PBI-1905-2010
Pág. 12 de 27

El área Proceso Banca de Inversión inició en marzo del 2006 recibiendo la cartera de Fideicomisos que presentaba 35 recomendaciones de la auditoría interna pendientes de atención (AFA-208-2005, AFA-376-2005, AFA-428-2005, AFA-429-2005, AG-027-2006, AFA-131-2006, AFA-104-2006), mismas que se lograron cumplir en un 100% hasta en el 2007.

Para el año 2009 se recibió un nuevo informe de auditoría AG-110-2009 con un total de 45 recomendaciones, de las cuales 38 corresponden al Proceso Banca de Inversión para ser subsanadas para cada uno de los fideicomisos (Pronamype, Incopecsa y Banco Central), estando 24 en status de cumplidas, 9 se encuentran en análisis de auditoría que a la fecha no se ha recibido nota indicando su aceptación y 5 se encuentran pendientes con solicitud de prórroga con los oficios PBI-1452 Y 1800-2010 que a la fecha no se tiene respuesta de la Auditoría Interna, indicando la autorización para la ampliación del plazo.

<u>Reporte</u>			
<u>Recomendaciones de Auditoría</u>			
# Recomendación	Estado	# Recomendación	Estado
2	CUMPLIDA	40	CUMPLIDA
4	CUMPLIDA	42	CUMPLIDA
5	CUMPLIDA	43	CUMPLIDA
6	CUMPLIDA	44	CUMPLIDA
7	CUMPLIDA	45	CUMPLIDA
8	CUMPLIDA	12	Análisis Auditoría
10	CUMPLIDA	15	Análisis Auditoría
11	CUMPLIDA	18	Análisis Auditoría
13	CUMPLIDA	19	Análisis Auditoría
14	CUMPLIDA	21	Análisis Auditoría
16	CUMPLIDA	23	Análisis Auditoría
20	CUMPLIDA	24	Análisis Auditoría
22	CUMPLIDA	27	Análisis Auditoría
28	CUMPLIDA	29	Análisis Auditoría
30	CUMPLIDA	34	Pendiente
31	CUMPLIDA	37	Pendiente
32	CUMPLIDA	38	Pendiente
35	CUMPLIDA	41	Pendiente
36	CUMPLIDA	33	Pendiente

Las 9 recomendaciones que se encuentran en proceso de revisión por parte de la auditoría corresponden al Fideicomiso Incopecsa, mismo que fue entregado por ley al

PBI-1905-2010
Pág. 13 de 27

fideicomiso el FINADE del cual se encuentra pendiente la firma del finiquito debido a aspectos insubsanables y errores originados en la gestión del Fideicomisos con anterioridad a la instauración del Proceso de Banca de Inversión.

En los últimos dos años se obtuvo en la autoevaluación que se realiza anualmente, una calificación de excelente en el Control Interno y Riesgo Operativo. Existen algunas preguntas del formulario que presentan un status de No Aplica las cuales se enviaron a la auditoría para su modificación, sin embargo no se ha realizado debido a que Seguimiento deberá indicar cuál sería el método a seguir, para cumplir con lo solicitado.

Las Políticas internas y procedimientos del área se encuentran actualizados y publicados en la Intranet para su consulta siendo la siguiente dirección (Normativa-Procedimientos e Instructivos de Trabajo-Sub Gerencia General de Negocios-Dirección de Banca Desarrollo Social y Empresarial-Proceso Banca de Inversión), las mismas fueron aprobadas y revisadas por los comités respectivos así como por la jefatura, adicional existe un ampo en el cual se incluyen las actualizaciones de las políticas internas del Proceso para consulta del personal.

Al cierre del primer semestre del 2010 se ha cumplido con la entrega de los informes trimestrales que solicita la institución como área:

- Informe Trimestral de Procedimientos de aplicación General y de procesos internos, los segundos deberán ser incluidos para este tercer y cuarto trimestre.
- Informe Trimestral del PAO, con oficio a la Dirección de Banca Social y Empresarial
- Informe Trimestral para ser elevada al sistema del SIG.

Gestión Tecnológica

Se debe indicar que el sistema INVESTOR fue adquirido por el Banco Popular en el año 2002 y que al momento de recibir el suscrito la responsabilidad sobre el mismo, carecía de mantenimiento alguno. Se gestionó a partir de mediados del 2007 el contrato de mantenimiento por parte de un proveedor externo que actualmente se está desarrollando, siendo la responsabilidad técnica sobre el mismo función de Tecnología de Información. La Gestión Tecnológica desarrollada en el sistema INVESTOR, realizada por la empresa contratada para tales efectos, se indica de la siguiente manera:

Las mejoras desarrolladas en el sistema Investor se han orientado hacia la automatización de los procesos operativos manuales de algunas áreas de Banca de

PBI-1905-2010

Pág. 14 de 27

Inversión, generando avances importantes en procesos de administración y control de mandatos, registro contable de carteras de crédito, seguimiento de clientes potenciales e informes mensuales de contabilidad y crédito, mediante el desarrollo e implementación de herramientas en Microsoft Access y Visual Basic para aplicaciones de Office.

A finales del 2008 se desarrolló e implementó el nuevo catálogo de cuentas de SUGEF en el sistema Investor; producto de esta labor se realizó un importante trabajo de depuración de catálogos de cuentas contables, auxiliares y base única de clientes de todos los Fideicomisos activos.

En el año 2009 se rediseñaron los módulos de crédito y garantías del sistema Investor y se desarrolló un proceso de migración de la cartera de crédito del Fideicomiso Pronamype de un sistema en FOX PRO 2.6 al módulo de crédito, permitiendo un mayor grado de control, automatización y servicio. (Se adjunta informe del Administrador de Sistemas Plan de Mantenimiento como **Anexo #1**).

Existe un plan de mantenimiento y de desarrollo de proyectos que se encuentran pendientes de cumplir y que la estrategia para el logro del mismo se encuentra en la capacitación al personal, equipos de trabajo, estandarizar los procesos de cambios así como el seguimiento y revisión de los avances. Dichos proyectos son:

1. Automatización de Procesos de Crédito de Pronamype
2. Ficha de Clientes de Estructuración de Negocios
3. Sub módulo de Administración de Documentos
4. Sub módulo de Cartera Administrativa y Judicial
5. Sub módulo de Administración de Mandatos
6. Aplicación de Control de Acuerdos y Recomendaciones
7. Sub módulo de Control Presupuestal
8. Módulo de Factoreo
9. Sub módulo de Administración de Fondos de Ahorro
10. Rediseño al módulo de Contratos Fiduciarios.

El cronograma estimado de proyectos del período 2010 no contempla el desarrollo del módulo de Factoreo ni del Sub módulo de Administración de Fondos de Inversión, debido a que los mismos se encuentran en un período de análisis y valoración del negocio.

Adicionalmente el proyecto de rediseño del módulo de contratos queda a la espera de determinar la disponibilidad de recursos y presupuesto, una vez que se avance en los primeros proyectos. En caso de iniciarse este proyecto se incluiría dentro de la programación del cuarto trimestre.

No obstante lo indicado, es claro que todos estos elementos deben ser reanalizados y el desarrollo del sistema enfocarse en función del enfoque que le sea definido a partir de ahora a la Unidad de Fideicomisos.

Etapas Proyectos	Conceptualización	Planificación		Ejecución		
		Diseño Requerimientos	Análisis y estimación	Desarrollo	Pruebas	Implementación
1 Automatización de Procesos de Crédito de Pronamype (RACSI)			Primer Trimestre		Segundo Trimestre	
2 Automatización de Procesos de Crédito de Pronamype (RAPP)		Primer Trimestre		Segundo Trimestre		
3 Ficha Clientes de Estructuración de Negocios (Etapa I)					Segundo Trimestre	
4 Ficha Clientes de Estructuración de Negocios (Etapa II)		Primer Trimestre		Segundo Trimestre		
5 Ficha Clientes de Estructuración de Negocios (Etapa III)		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		
6 Sub módulo de Administración de Documentos		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		
7 Sub módulo de Cobro administrativo y judicial		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	
8 Sub módulo de Administración de Mandatos		Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre		
9 Sub módulo de Control de Acuerdos y Recomendaciones		Primer Trimestre	Segundo Trimestre			
10 Sub módulo de Control Presupuestal		Segundo Trimestre	Tercer y Cuarto Trimestre			

Gestión área de Operaciones

Se detalla un pequeño resumen de los aspectos importantes de las áreas que componen el sistema operativo del Proceso Banca de Inversión, funciones importantes en el cumplimiento de lo solicitado por el cliente en el proceso de negociación:

Gestión de mandatos:

La gestión de mandatos que realiza el Proceso de Banca de Inversión se origina en los contratos de crédito de banca de segundo piso otorgados por el Banco Popular a las Cooperativas de Ahorro y Crédito principalmente.

La administración de mandatos incluye una conciliación mensual de la base de datos del Sistema Inversor vrs el Sistema Sicuval, remitiéndose dicho resultado al Subproceso de Bóveda para su respectiva revisión y corrección. Esta información se verifica llevando a cabo arqueos a los documentos que se encuentran en custodia en la bóveda del banco. El último arqueo se llevó a cabo el 11 y 14 de diciembre del 2009, con un alcance del cien por ciento, comprendió once organizaciones de las dieciocho que se administran, con un resultado satisfactorio. En los meses de agosto y octubre del 2009, dos de las

PBI-1905-2010
Pág. 16 de 27

organizaciones a las cuales se les otorgaron préstamos llevaron a cabo el arqueo a las garantías en coordinación con el gestor de mandatos, con resultados satisfactorios. En el mes de febrero del 2010 se arqueó en un cien por ciento a Coopemex. En conclusión se arqueó el 78% de las organizaciones (14) que mantiene garantía en la bóveda, quedando pendiente cuatro que no hemos podido llevar a cabo dado el trabajo extraordinario que generó Coopemex. Se tiene programado llevar a cabo arqueos en el mes de julio y agosto de las organizaciones que no se arquearon en el año 2009.

Gestión de tesorería:

En cuanto al área de tesorería, se lleva un inventario permanente de los cheques en blanco y sorpresivamente se lleva a cabo un arqueo por lo menos una vez al mes. Igual rutina se aplica a los títulos valor que custodia el tesorero. Como complemento se llevan conciliaciones bancarias mensualmente y está establecido en los procedimientos que deben estar confeccionadas a más tardar el día quince del mes siguiente al cierre contable, (confeccionadas y revisadas al 31 de mayo del 2010).

Mensualmente se lleva a cabo la conciliación de las inversiones que mantienen de los diferentes fideicomisos contra la información del modulo de inversiones y los estados de cuenta suministrados por los puestos de bolsa. (conciliado y documentado al 31 de mayo del 2010).

Gestión contable:

Se tiene como política tener los estados financieros al cuarto día hábil del mes siguiente con la remisión de dichos documentos a los clientes el quinto día hábil.

En lo que respecta a los libros legales se actualizan trimestralmente y se encuentran actualizados al 31 de marzo del 2010.

Se realiza mensualmente una conciliación de las carteras de crédito según el sistema Investor vrs Contabilidad y Sipo vrs contabilidad.

Los bienes adjudicados, (16 en total) se encuentran debidamente registrados, y sus avalúos hay algunos que ya están vencidos. Se encuentra pendiente las gestiones relacionadas con la venta de dichos bienes. La última publicación de venta se llevó a cabo en marzo del 2009. Se está gestionando la modificación al reglamento de bienes adjudicados.

En cuanto al Fideicomiso BCCR, los libros contables los lleva un contador ubicado físicamente en el Proceso de Banca de Inversión cuyo salario es cubierto con fondos del fideicomiso. La contabilidad de este Fideicomiso se encuentra al día y recién fue auditada, con resultado satisfactorio.

En lo que respecta a los libros legales se actualizan trimestralmente, actualmente se encuentran hasta el 31 de marzo del 2010.

Crédito: Se aplican los pagos según se reciben por parte del cliente y se encuentra en etapa de prueba el módulo de aplicaciones automáticas de pagos y desembolsos.

PBI-1905-2010
Pág. 17 de 27

Aspectos Judiciales en Procesos

Se realizó solicitud mediante oficio PBI-1808-2010 a la Consultoría Jurídica el informe del estado de los casos legales que se encuentran bajo el análisis del Proceso, correspondiente a los fideicomisos administrados por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal en su condición de fiduciario.

Gestión de Negocios

Para este año se está dando la implementación de negocios realizados por los Ejecutivos de Negocios, como son: Fundecooperación, INS SARET, Mandato Agriatirro, de los cuales solo Agriatirro y Fundecooperación se les han definido el ejecutivo administrador (Lic. Erick Méndez Aguilar).

- 1. Fundecooperación:** Es un negocio implementado a principios de este año 2010, en su proceso de administración de cartera se están considerando todas las condiciones contractuales así como procedimentales para su funcionamiento, actualmente ya se establecieron políticas internas de los procesos, se encuentra en un momento de inclusión de la cartera de crédito en el sistema que se maneja en el Proceso Banca de Inversión actualmente INVESTOR.
- 2. Mandato Agriatirro:** Se implementó en principio de este año 2010, en su proceso de administración de cartera se están confeccionando los Contratos de Arrendamiento de Dinero, para cada uno de las líneas de crédito del mandato.
- 3. Ins Saret:**
 - Se cuenta con contrato debidamente firmado por las partes.
 - Se cuenta con adendum al contrato de Fideicomiso, remitido a Consultoría Jurídica para visto bueno, y posterior firma por las partes.
 - El grupo SARET debe modificar aspectos registrales que nuestra notaria detectó para que las propiedades puedan ser aportadas al Fideicomiso. Esto fue solicitado al cliente y se le debe dar seguimiento dentro de un plazo prudencial que no debería superar dos meses.

Gestión Cartera Cobro Judicial

Los fideicomisos de crédito que mantiene el Proceso deben de llevar el cobro judicial de las operaciones que entran en un proceso de mora, por tal motivo el gestor de cobro posee la función de dar seguimiento junto con las instancias correspondientes a los

PBI-1905-2010
Pág. 18 de 27

abogados encargados de cada caso mediante informes periódicos, así como la compulsión de los casos que presenten atrasos de pago.

Cabe señalar que a lo largo de la gestión del suscrito se realizó un gran esfuerzo por dotar al área de capacidad de gestión en esta materia, la cual era inexistente al momento de recibirse la cartera de Fideicomisos antiguos en marzo 2006. Para tal fin se gestionó el nombramiento de una plaza de encargado de cobro, en la cual a lo largo de tres años rotaron tres funcionarios distintos, concluyendo con el traslado del último encargado de cobro al proyecto Core System por instrucciones gerenciales a principios del 2009. La gestión de cobro en los Fideicomisos debe clasificarse por modelo de operación en dos tipos: (a) gestión directa del Banco popular, cuando a este le corresponde la labor de asignar y controlar directamente a los abogados y (b) por gestión indirecta, sobre todo en esquemas de segundo piso en los que la entidad de primer piso que ostenta el contacto con los clientes debe hacer las gestiones de cobro, en cuyo caso los abogados son empoderados por el Fiduciario pero son designados por la organización. Esto último dificulta el proceso de control de la gestión, sin embargo se ha venido gestionando a estos profesionales para que rindan informes periódicos al Fiduciario, con diferentes niveles de éxito. Cabe señalar, que por la antigüedad de las carteras en cobro, muchas veces los abogados no cuentan con contrato suscrito, de modo que el marco normativo que les aplica sería el prescrito por ley.

Gestión Específica de cada Negocio Administrado:

Respecto de los negocios administrados por el área, un informe adecuado requiere del detalle para cada uno de los mismos:

1) Fideicomiso INFOCOOP/UNACOOOP (FINUBANC)

Se encuentra pendiente de resolución un proceso judicial, relacionado con un Aval extendido por el Fideicomiso a favor de COOPENARANJO R.L. en 1996. El Fideicomiso presentó un recurso contra el cobro de la Letra de Cambio aduciendo que las condiciones de la misma habían sido modificadas sin su consentimiento en arreglos de pago otorgados por el actor a la Cooperativa; adicionalmente el Tribunal que vio el asunto señaló la desnaturalización de la Letra de Cambio debido a los pagos parciales que tuvo la obligación, condición que no es concordante en una garantía de este tipo. El proceso ya había recibido sentencia en contra del Fideicomiso, sin embargo el Tribunal retrotrajo el proceso a una etapa previa debido a defectos en el proceso de notificación al Fideicomiso. Actualmente no se vislumbra resolución del tema o la posibilidad de acuerdo entre las partes,. Se envió nota a las partes involucradas para reunirse en el área de Banca de Inversión el 20 de Julio a las 2 pm para tratar de conciliar o determinar la posibilidad de llegar a un arreglo parcial. Este Fideicomiso fue sujeto a liquidación a partir

PBI-1905-2010
Pág. 19 de 27

del año 2001 por solicitud expresa de UNACOOP, los recursos existentes están reservados para el pago de los pasivos contingentes del Fideicomiso. No se omite señalar que el Fideicomiso cuenta con dos propiedades, una de las cuales está en Alajuelita en zona de reserva por contención de la montañas de Escazú y la otra en Sarapiquí, la cual fue recibida hace más de quince años mostrando desde entonces ya la condición invadida que se observa en la actualidad.

En este Fideicomiso no se práctica Auditoraje externo desde hacer algún tiempo, considerando que no tiene operaciones activas. Se espera hacer la consulta en una reunión propuesta para el 20 de Julio próximo, donde se discutirá la conveniencia de esta actividad, ya que el Fideicomiso no posee actividad, por lo que los únicos movimientos corresponden a pago de impuestos (que para este año no se realizan), comisiones por administración, ingreso por intereses de inversiones y cuenta corriente, así como impuestos municipales de la propiedad de Alajuelita.

2) Convenio DESAF/INFOCOOP:

Este convenio se originó desde mediados de los años 80, como una alianza entre DESAF (aportante), INFOCOOP(promotor) y Banco Popular (agente financiero) para financiar la constitución de Cooperativas de autogestión. Se detuvo por conflictos legales entre los propósitos del convenio y los alcances legales autorizados a DESAF en su ley, dado que se estuvo financiando a las Cooperativas, y esa entidad solo puede ayudar a personas físicas directamente.

El Convenio está inactivo desde 1997, año en que se otorgaron los últimos créditos. Este convenio posee una cartera de 124 operaciones, con una elevada morosidad, consecuencia de la población meta a la que se dirigieron los créditos, de las cuales la mayoría se encuentra en Cobro Judicial, se ha iniciado el análisis de la cartera para tramitar la incobrabilidad de la misma, se espera que para este tercer trimestre se realice la solicitud a William Sing para que se pronuncie con respecto al estado de las operaciones, ya que este licenciado es el encargado de las mismas.

Cabe señalar que el proceso de cobro no prosperó debido a limitaciones en la asignación de recursos para cobro, dado que por falta del Comité tripartito no se asignaron recursos para localizaciones y notificaciones a los deudores. La mayor parte de los mismos no cuentan con bienes a su nombre que puedan ser perseguidos ni son asalariados, de modo que el cobro es de baja probabilidad de éxito. Se ha venido trabajando en tramitar la incobrabilidad de estas operaciones con el fin de retornar los recursos en efectivo disponible a la DESAF.

El convenio ya fue presentado por DESAF para su liquidación, contando ya con la anuencia de la Junta Directiva del INFOCOOP en tal sentido.

PBI-1905-2010
Pág. 20 de 27

3) Fideicomiso PRONAMYPE:

Este Fideicomiso llegó al Banco Popular proveniente de BANCOOP que fue su fiduciario hasta su cierre en 1999. Está constituido con aportes de FODESAF y de la Embajada de Holanda, quien aportó recursos para cubrir las labores operativas del Fideicomiso. El Fideicomiso constituye el brazo financiero del PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mismo que está regulado mediante un decreto ejecutivo, que ha sido modificado varias veces (los mismos pueden ser observados en los expedientes del área).

El Fideicomiso ha logrado una gran colocación de recursos desde que el suscrito asumió como Fiduciario designado por el Banco Popular, con un apoyo muy importante que el Gobierno le brindó al instrumento en los últimos cuatro años, poniéndolo como parte de sus programas sociales más importantes en la anterior administración. En tal sentido la colocación total de fondos pasó de un 60% a un 95% para el último año, con lo cual se corrigió señalamientos que había realizado la Contraloría General de la República en informes realizados en el año 2002. Debido al éxito alcanzado en la reactivación del programa, el Gobierno autorizó y ejecutó asignaciones adicionales de capital para el Fideicomiso por sumas aproximadas a los ¢1.500 millones en los últimos dos años, y asignó ¢1.000 millones adicionales para el 2010.

Una de las características distintivas del programa ha sido su labor por medio de Organizaciones no Gubernamentales, así como la baja morosidad observada en la cartera, la cual es cercana al 5% sobre el saldo y menor al 1.5% sobre la colocación total del programa desde su creación. Debido a la importancia de la participación de las Organizaciones para el éxito del programa, la orientación del sistema INVESTOR giró fuertemente en mejorar los controles sobre la cartera de crédito, con el fin de garantizar una recaudación oportuna, así como la adecuada gestión de cobro administrativo y judicial de la cartera. Aspecto este último en el que todavía se debe mejorar mucho considerando la escasa información con que se cuenta sobre la gestión de las mismas.

Cabe señalar que el contrato de Fideicomiso, pactado hace 9 años, ya no responde adecuadamente a las necesidades del Fondo, presentando limitaciones para efectos de control y legales respecto de lo que se está operando en la práctica del Fideicomiso. Así por ejemplo, los decretos ejecutivos que regulan el PROGRAMA ha variado en varias ocasiones sin que hayan sido acompañados de los ajustes al Contrato, respondiendo a cuestionamientos realizados por la Contraloría General de la República, lo cual motivó un cambio significativo del modelo de negocios del Fideicomiso realizado con anterioridad a la asunción de funciones por parte del suscrito. Dichos cambios de modelo operativo terminaron por ocasionar incongruencias entre lo prescrito en el Contrato, los reglamentos del mismo, y los contratos de operación con las Organizaciones no Gubernamentales, por lo cual se ha venido trabajando en un ajuste a los mismos, que no ha fructificado debido

PBI-1905-2010

Pág. 21 de 27

entre otras cosas a la falta de voluntad del MTSS para hacer una corrección integral del contrato de Fideicomiso, gestión que les fue planteada desde el año 2007.

Otro aspecto relevante es el estado permanente de control sobre los recursos de Holanda que son dirigidos a cubrir el gasto operativo del Fideicomiso, y que por ser suma determinada sin aportes adicionales se prevé terminará agotándose en algún momento haciendo imposible mantener la operativa de la Unidad. En tal sentido la Contraloría General de la República ha señalado la necesidad de que la Unidad Técnica del PROGRAMA sea financiada por presupuesto público, dado que sus funciones son resorte directo del Ministerio de Trabajo, por ser funciones de formulación de política pública, las cuales son indelegables. Se ha señalado que para el 2011 no será autorizado el presupuesto de personal para esta Unidad, por lo que el MTSS deberá incluir dicho personal en su planilla o la Unidad Técnica dejará de operar. Cabe indicar que las funciones de promoción, identificación y control sobre las Organizaciones son desarrolladas por esta Unidad, por lo que sin ella la operatividad del Fideicomiso se vería comprometida, de modo que es recomendable una negociación mayor con el MTSS para resolver esta situación de forma satisfactoria.

De momento uno de los problemas mayores con el vacío normativo señalado es que los contratos con las organizaciones no cuentan con visto bueno legal, por lo que han sido suscritos por la ONG, pero no por el Fiduciario. Para corregir este asunto es indispensable formular un nuevo reglamento de operación del Fideicomiso, revisar la metodología de trabajo en cuanto a las Organizaciones Sociales y el modelo de Banca de Segundo Piso, reformular los contratos y suscribir nuevos contratos con todas las Organizaciones. Esta labor estaba en proceso antes de la reubicación del personal del Proceso que se realizó en julio anterior. Cabe indicar que dicha labor debe realizarse sin suspender la gestión de las organizaciones, debido al riesgo de imagen y de negocio para el Fideicomiso, el cual es muy sensible a la suspensión de actividades por parte de las Organizaciones, las cuales son altamente dependientes de la continuidad de la colocación para su propia supervivencia, de modo que suspender la colocación aunque fuese temporalmente podría acarrear el abandono del proceso de recuperación por parte de estas como se observó en la suspensión de operaciones acaecida en 2002, en la que el número de organizaciones afiliadas activas se redujo sensiblemente, sin que a la fecha se haya podido recuperar alguna de estas.

Respecto al tema de los bienes adjudicados, estos se encuentran al día, tanto en sus visitas, como también en los avalúos, pagos de impuestos y demás, exceptuando la propiedad de Tierra Blanca de la que se espera el fallo final del Juzgado por cuanto al registro de los lotes a los propietarios, por lo que espera conocer si existe algún lote que quede como saldo de dicha propiedad a favor del Fideicomiso. Para el detalle completo de estos bienes es necesario ver los informes disponibles en el archivo del Fideicomiso.

PBI-1905-2010
Pág. 22 de 27

En cuanto a las recomendaciones de auditoría, lo respectivo a Cobro Judicial, se estaba trabajando con la funcionaria Guiselle Carballo (quien fuese trasladada a partir del 8 de julio) y quedó pendiente finalizar con la creación de expedientes de las operaciones en Cobro Judicial y la conciliación de costas de estas mismas operaciones, así como de las demás recomendaciones que se encontraban gestionadas por la funcionaria de CJ. La conclusión de este trabajo dependerá de los recursos que se asignen al mismo a partir de esta fecha.

En cuanto al ingreso de las garantías en el sistema Investor se encuentran a un 70%-75% de avance, debido a la escasez de personal para dichas labores. Es importante indicar que si bien el Fideicomiso PRONAMYPE ha sido exitoso en colocación, esto ha implicado un aumento del volumen operativo del mismo que pasó de 500 operaciones al año a cerca de 1500, triplicando la carga operativa que procesa el área.

4) Fideicomiso Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial

Este fideicomiso fue suscrito en 1996 con el fin de dar financiamiento a personas minusválidas o sus familiares inmediatos. El mismo operaba con un patrimonio muy pequeño que no permitía fijar comisiones adecuadas al costo operativo del mismo, por lo que en 2008 se presentó la renuncia del Fiduciario ante el Consejo Nacional de Rehabilitación, con el fin de lograr un acuerdo de liquidación paulatina del mismo. Sin embargo, dicha entidad no dio ninguna respuesta al requerimiento del Banco Popular, ni durante el 2008 ni en el 2009. Al presentarse el presupuesto del 2010 para aprobación de Contraloría General de la República, dicha instancia señaló que por existir una renuncia del contrato por parte del Banco Popular el Fideicomiso se consideraba extinguido, por lo que no podría seguir operando y que en consecuencia no se autorizaba presupuesto para el 2010.

El fideicomiso no ha colocado cartera de crédito desde el año 2006, y las funciones desde entonces han sido de recuperación.

Ante esta situación se propuso un finiquito al Consejo y la constitución de un mandato de recaudación para cobrar la cartera, a fin de no dejar esta abandonada dado que se trata de fondos públicos, pero la respuesta del Consejo no ha sido tan oportuna como era de esperarse, de modo que los contratos correspondientes no se han podido suscribir. Los documentos correspondientes al finiquito del fideicomiso y el de la constitución del contrato de mandato para administrar la cartera de crédito fueron enviados por el ejecutivo Jorge Rodríguez a la Consultoría Jurídica del Banco para visto bueno. Una vez revisados corresponde la formalización con el CNREE. Es necesario hacer un arqueo de garantías para que sean endosadas y devueltas al CNREE, lo anterior como parte integral del contrato. Cabe indicar que con fecha 03 de noviembre del 2009, se ha realizado un inventario de garantías, cuyo resultado consta en el oficio PBI-3471-2009, posteriormente

PBI-1905-2010
Pág. 23 de 27

se han realizado devoluciones al CNREE de pagarés cuyas operaciones se encontraban con estado de canceladas. Dichas devoluciones de garantías se tramitaron con el oficio PBI-1304-2010.

El Cobro Judicial del Fideicomiso se tramitó con el Licenciado William Sing a quien se solicitó los informes de los procesos y recomendaciones para los dictámenes de incobrabilidad. Esta información fue remitida a la administración del CNREE mediante el oficio PBI-1007-2010 del 13 de abril del 2010, con el objetivo de informar acerca del estado de la cartera de crédito, de modo que, una vez formalizado el mandato, el CNREE gire las instrucciones correspondientes en atención de los procesos de cobro judicial e incobrabilidad. Debe contemplarse una normativa para realizar arreglos de pago ya que al no existir un contrato vigente, el Banco Popular no está facultado para readecuar deudas. Esta normativa debe fijarse una vez formalizado el Contrato de Mandato.

Los Estados Financieros se remiten mensualmente al CNREE acompañados de un informe general de la cartera. En el año 2009, se contrató al Despacho Lara Eduarte para realizar la auditoría externa del fideicomiso CNREE para los años 2007 y 2008. Mensualmente se tramitan las recuperaciones de la cartera de crédito y el reintegro al Banco del monto correspondiente a las pólizas de vida. Durante el mes de junio se tramitaron las recuperaciones del mes de mayo 2010. Actualmente no se está cobrando la comisión por administración, en vista de que el contrato no se encuentra vigente, se cobrará una vez formalizado el mandato. A la fecha los certificados de depósito a plazo, se están renovando a corto plazo, en espera de la constitución del mandato de administración.

5) Fideicomiso 03-99 BCCR/BPDC:

Este fideicomiso se recibió proveniente de su anterior fiduciario BANCOOP, con el propósito de administrar la cartera morosa del extinto Banco Anglo Costarricense. Se remonta al año 1996, periodo en el cual fue cerrada la entidad. Una Unidad Técnica del fideicomiso tiene a cargo la administración y cobro de la cartera de crédito del extinto Banco Anglo. Actualmente la UT está elaborando un informe con el detalle de los procesos judiciales que tienen a cargo. El Proceso Banca de inversión tiene a cargo la labor contable del fideicomiso, la atención de las inversiones y el trámite de los pagos que se deben realizar que son principalmente: planillas, honorarios a Lic. William Sing, Servicios profesionales al Ing. Edelberto Calvo, compra de suministros y equipo, cancelación de servicios profesionales por la realización de auditorías, pago de impuesto sobre la renta de los empleados, entre otros.

Este fideicomiso por el largo tiempo que tiene de funcionar, aunado a la naturaleza de su mandato, ha venido mostrando desde el año 2009 evidencias de agotamiento, es decir que el flujo de fondos de la recuperación se ha debilitado siendo que alcanzó su máximo

PBI-1905-2010

Pág. 24 de 27

en el año 2008. Debido a la naturaleza del mismo, la permanencia de la unidad ejecutora está sujeta a la sostenibilidad del flujo de efectivo, por lo que en muy corto plazo deberá valorarse una renegociación del contrato para definir que gestión seguirá haciéndose sobre la cartera. Desde el 2006 se ha venido aplicando una normativa de incobrabilidad para excluir operaciones menores a ¢2.5 millones que no tienen posibilidad de recuperación alguna. El análisis arrojó un 60% de operaciones excluidas en ese segmento, por lo que se ha instado al BCCR a aprobar un límite mayor para esta labor, dado que la recuperabilidad de las operaciones se reduce a falta de garantías suficientes con el incremento del monto.

En este fideicomiso existen varios procesos legales, que están documentados en los expedientes del Fideicomiso, a los cuales se debe prestar atención, así como un proceso de donación con la telesecundaria de Parismina que está en trámite en la Asamblea Legislativa.

El informe DUT-855-2010 rendido por el anterior Director Ejecutivo del Fideicomiso detalla con mayor precisión el estado de ejecución para este Fideicomiso.

6) Fideicomiso Pesquero INCOPECA / BANCO POPULAR:

Este fideicomiso fue suscrito por el Banco Popular en el año 1996, con el fin de brindar financiamiento a pescadores artesanales. A partir de la aprobación de la Ley de Banca para el Desarrollo, sus activos pasarían al Fideicomiso Nacional para el Desarrollo, con excepción de los vehículos que pasarían al Sistema de Banca para el Desarrollo. Al momento de asumir el suscrito la administración de Fideicomisos del Banco Popular en marzo del 2006, la mayor parte de las recomendaciones de Auditoría se derivaban de este Fideicomiso. El problema surgió en la génesis del negocio en 1996, dado que las operaciones que dio este fideicomiso se analizaron y formalizaron en Sucursales, las cuales no prestaron el debido cuidado al trámite de los expedientes y garantías, de modo que al momento de llevarse casos para cobro judicial, muchas veces se enfrentaban limitaciones para localizar y notificar a los deudores, o para localizar y capturar la garantía, que para lo efectos consistía generalmente en pangas y motores fuera de borda, los cuales son de difícil captura.

Al problema de las características de la cartera se suma diferencias de apreciación respecto de la gestión del Fideicomiso con las diferentes Junta Directivas que tuvo el Fideicomitente, particularmente a partir de la regulación de esta figura por parte de la Contraloría General de la República en el 2002. Una consecuencia de esto fue la confusión por falta de comprensión de la figura respecto de los costos de cobro judicial, los cuales se pretendieron fueran cubiertos por la comisión del Fiduciario, situación contraria a lo establecido en el contrato, el que sin embargo se debe indicar no era suficientemente puntual en este sentido. Como consecuencia, al asumir esta gestión en el 2006 la cartera de crédito moroso ya acumulaba dos años de falta de gestión ante la

PBI-1905-2010

Pág. 25 de 27

carencia de presupuesto para notificaciones, localizaciones y capturas. Dicho problema no sería solventado sino hasta el periodo 2008, luego de las gestiones impulsadas por el suscrito durante dos años ante INCOPECA y la Contraloría General de la República. Sin embargo para ese momento el abandono de la cartera acumulaba más de cuatro años y reactivar el cobro judicial era oneroso y poco exitoso debido a la dificultad de localizar a los deudores y garantías.

Con la aprobación de la Ley en el 2008 se inició el proceso de traslado de los activos del Fideicomiso que culminaron en el 2009, con excepción de un vehículo adquirido por el Fideicomiso en 2001, el cual quedó en desuso, sin pago de impuestos ni mantenimiento desde el año 2003, debido a la improbación del presupuesto para su mantenimiento y atención por parte de la Junta Directiva de INCOPECA desde ese año. Luego fue prácticamente imposible sacar del abandono el vehículo debido al conflicto que representa el pago de los marchamos del vehículo, sin cuya atención es impráctico pensar en su venta.

Así mismo, está pendiente el pago de las comisiones del Fiduciario del mes de enero 2009 así como el pago de la bodega de CNP del mismo mes, las cuales no fueron atendidas debido a que INCOPECA omitió aprobar y presentar el presupuesto para ese año ante la Contraloría General de la República dentro del plazo de ley establecido, con lo cual no se contó con presupuesto debidamente tramitado sino hasta febrero del 2009, por lo que los gastos de enero no pudieron ser atendidos de conformidad con la norma que rige la realización de gastos sin contenido presupuestario. Estas sumas deben ser recuperadas en el finiquito y retenidas de la liquidación correspondiente, previo a su entrega al FINADE.

Está pendiente la presentación del borrador del Finiquito del Fideicomiso ante la Consultoría Jurídica del Banco, para que sea aprobado por esa instancia y remitirlo a la Consultoría Jurídica del FINADE. Dentro del finiquito se debe contemplar la entrega del vehículo y la cancelación de los honorarios del fiduciario del mes de enero 2009, y el pago del mes de enero del 2009, correspondiente a la renta de la bodega #13 ubicada en el CNP de Barranca de Puntarenas.

7) Fideicomiso PROCERCOOP:

El Fideicomiso PROCERCOOP se suscribió aproximadamente en 1997, con el fin de otorgar garantías y avales a favor de la Cooperativa. Esta quebró y fue disuelta, quedando obligaciones pendientes de crédito con INFOCOOP, JUDESUR, y Banco Popular (en este último caso en contra de lo indicado en el artículo 656 del Código de Comercio, que prohíbe al fiduciario coincidir en la doble condición de fideicomisario). El

PBI-1905-2010

Pág. 26 de 27

procedimiento contractual para la venta del bien fue agotado, por lo que la Consultoría Jurídica señaló desde el año 2007 que debía entregarse el bien a los Fideicomisarios, para lo cual no se ha logrado un acuerdo entre las partes. Desde el año 2008 se notificó que la finca estaba invadida, por lo que se procuró la participación del IDA a fin de valorarse la compra del inmueble, lo cual no fructificó.

Recientemente el JUDESUR manifestó asumir las labores de desalojo de la finca, por lo que remitimos oficio PBI-1758-2010, el 16 de junio del 2010 al Lic. Alejandro Chaves Chaves, Director Ejecutivo de JUDESUR, allanando el Acuerdo tomado por la Junta Directiva de JUDESUR, para que proceda con el desalojo de los indígenas que invadieron la finca.

8) FUNDECOOPERACION:

El Fideicomiso FUNDECOOPERACIÓN fue negociado a mediados del 2008, pero su formalización no logró concretarse sino hasta finales del 2009. El proceso de traslado de activos, dado que provienen de otro Fiduciario, se inició apenas en mayo del 2010, debido a condiciones presentadas directamente por el Fideicomitente. El cierre del mes de junio se estaban realizando los pasos necesarios para hacer la inclusión de la cartera de crédito al sistema INVESTOR, así como coordinando los temas de traslado de los demás Activos.

9) Mandato, Agriatirro “CONTRATO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS PROGRAMA ESPECIAL BPDC– FINADE # 001-2009”.

Para finales del años 2009 se negoció por instrucciones de la Dirección de Banca para Desarrollo brindar el soporte operativo para el desarrollo de un plan de reactivación en el sector cañero de Turrialba, dirigido a brindarle sostenibilidad al Ingenio de AGRIATIRRO.

Se suscribió el contrato y se iniciaron las labores, en las que el Banco Popular funge únicamente como operador formalizando los créditos autorizados por el Comité Regional de Reactivación Cañera, bajo las políticas y normas autorizadas por FINADE, de modo que esta cartera no afecta los Balances del Banco, y su riesgo es asumido directamente por el FINADE.

Se están confeccionando los Contratos de Arrendamiento de Dinero, para cada uno de las líneas de crédito del mandato (Renovación de Plantación, Mantenimiento de Plantación y Establecimiento de Semillero); el Lic. Farid Beirute Brealey avaló el primer borrador del Contrato de Arrendamiento, y será firmado por doña Hilda Arroyo por el FINADE.

10) Fideicomiso INS SARET

PBI-1905-2010
Pág. 27 de 27

Para finales del 2009 se autorizó la suscripción de un Fideicomiso de Garantía con SARET, con el fin de rendir garantías a favor del INS en el otorgamiento de garantías de cumplimiento y participación. Dicho fideicomiso fue suscrito a finales del 2009, pero ha dilatado todo el año 2010 su constitución debido a diferencias de cabida entre los planos de las propiedades y los datos del Registro Nacional, por lo que se solicitó al Fideicomitente corregir tales situaciones. Sobre este asunto se debe asignar un ejecutivo para que atienda el caso, y reciba el expediente que tiene el ME Jorge Rodríguez. Con la formalización del aporte de las propiedades debidamente constituido se deberá cobrar la comisión correspondiente.

11) Fondos Especiales

Para los Fondos Especiales, en el momento de su creación se concretó que el soporte operativo contable para los mismos sería brindado por la plataforma operativa de Fideicomisos. En el mes de abril del 2010 se formalizó una nueva carta de intenciones, denominada "Acuerdo de Directrices Administrativas y Operativas para el funcionamiento de los Fondos Especiales entre el Proceso Banca de inversión y el Subproceso FOCARI". Actualmente, en conjunto con el Subproceso de Contabilidad se está elaborando un procedimiento de liquidación mensual de los movimientos por cobrar y por pagar entre el BPDC y FOCARI.

La última propuesta de inversiones presentada a la Dirección de Banca de Desarrollo para aprobación del Comité de Inversiones es la que corresponde a los vencimientos del mes de junio 2010. Para dicha propuesta se está a la espera del acuerdo que tomará el Comité cuando se celebre. A la fecha están tramitados los gastos directos e indirectos, uso de sipo y gastos administrativos, comisión por administración y reintegro de pólizas, correspondiente al mes de mayo.

Atentamente,

Lic. Javier Infante Cervantes
Jefe de Proceso 1

cc. **Lic. Roger Conejo, Director Administración de Productos y Servicios**
MBA Bernal Chinchilla, Jefe Proceso de Soporte de Negocios