

San José, 31 de enero del 2011

Señores
Junta Directiva Nacional
Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Estimados señores:

Respetuosamente, remito para su conocimiento el presente **Informe final de gestión**, correspondiente al cargo de Jefatura de la Secretaría General de Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el cual ocupé entre el período comprendido del 06 de marzo del 2008 al 31 de diciembre de 2010.

Dicho informe se remite en cumplimiento de:

- a. Artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno, así como en atención a lo indicado por la Contraloría General de la República en la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005.
- b. Procedimiento institucional denominado 'Presentación y publicación de Informes de fin de Gestión' (Versión 03 Julio -2010).

Además, informo que dentro del plazo de ley también presenté ante la Contraloría General de la República la Declaración Jurada Final de Bienes, según Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422/04.

Finalmente, enfatizar que me encuentro en la mayor disposición de aclarar o ampliar cualquier información relacionada con éste informe final de gestión, el cual espero sea de valiosa utilidad tanto para ustedes como mis superiores inmediatos durante el período que ocupé el cargo, así como para la nueva jefatura de la Secretaría General y otros lectores e interesados autorizados.

Cordialmente,



MBA Manuel Rivera Garita
Cédula 1-792-688

Copia: Secretaría General de Junta Directiva Nacional
Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional

INFORME FINAL DE GESTIÓN

JEFATURA SECRETARÍA GENERAL DE JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

MBA Manuel Rivera Garita, cédula 1-792-688

PERÍODO DE GESTIÓN:

Del 06 de marzo 2008 al 31 de diciembre del 2010

A. PRESENTACIÓN

Se remite el presente **Informe final de gestión**, correspondiente al cargo de Jefatura de la Secretaría General de Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante denominada SJDN), el cual ocupé entre el período comprendido del 06 de marzo del 2008 al 31 de diciembre de 2010. Lo anterior en cumplimiento de:

- a. Artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno, así como en atención a lo indicado por la Contraloría General de la República en la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005¹.
- b. Procedimiento institucional denominado 'Presentación y publicación de Informes de fin de Gestión' (Versión 03 Julio -2010)².

B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

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

Las actividades funcionales desarrolladas durante el período en la SJDN, tienen como propósito coadyuvar a la gestión de la Junta Directiva Nacional, las Juntas Directivas del Conglomerado Financiero Banco Popular (CFBPDC) y sus respectivas Comisiones y Comités de Apoyo; además de administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a ésta área y contribuir con el cumplimiento de los Objetivos 2, 4 y 5 del Plan Estratégico Corporativo vigente (PEC 2008-2012).

Estas y otras labores de la SJDN se encuentran bajo el marco normativo contenido en el Reglamento a la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, principalmente los artículos 41, 42 y 43 que se citan textualmente:

“Artículo 41.- SECRETARÍA

La Secretaría de la Junta Directiva Nacional dependerá de la Junta Directiva Nacional y su personal será nombrado por ésta, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Será dirigida por el Secretario de la Junta Directiva.

1 Ver: <http://intranet/nb/ig/Documents/Directrices%20sobre%20el%20Informe%20de%20Fin%20de%20Gestion.pdf>

2 Ver: <http://intranet/Normativa/pyp/ggc/ddho/ddho/Documents/PresTyPublInforFinGest.doc>

El personal deberá guardar la más estricta reserva acerca de los asuntos conocidos en las sesiones de la Junta Directiva y en las reuniones de las Comisiones Especiales, los cuales tratarán siempre con carácter confidencial.

Artículo 42.-REEMPLAZO DEL SECRETARIO EN AUSENCIA DE ÉSTE

La Junta Directiva designará la persona que temporalmente sustituya al Secretario.

Artículo 43.- ASISTENCIA DEL SECRETARIO A LAS SESIONES Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES.

Será obligación del Secretario asistir regularmente a las sesiones de la Junta Directiva del Banco, organizar la asistencia de Secretaria a las reuniones de las Comisiones Especiales, tomar nota de los asuntos tratados y de los acuerdos o informes respectivos, redactar las actas correspondientes de manera resumida, distribuir en su oportunidad copias de dichas actas a quienes asisten a las sesiones para su estudio y aprobación en una sesión posterior, cuidar de que las actas sean aprobadas y debidamente firmadas.

FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

La Secretaría de la Junta Directiva Nacional tendrá las funciones que a continuación se indican:

a- Llevar el " Libro de Actas " de las sesiones de la Junta Directiva Nacional, que será legalizado por la Contraloría General de la República;

b- Comunicar por escrito a los interesados y a la mayor brevedad posible los acuerdos tomados por la Junta Directiva dentro de los plazos fijados por ésta;

c- Archivar debidamente los documentos correspondientes a cada sesión, junto con las copias de las comunicaciones;

d- Llevar un índice del libro de actas;

e- Llevar un control de la asistencia de los señores Directores a las sesiones y a las reuniones;

f- Informar a más tardar el último día de cada mes al Departamento de Contabilidad acerca de la asistencia de los señores Directores a sesiones y reuniones de comisiones durante el período mensual respectivo;

g- Llevar control del vencimiento de los períodos de los señores Directores e informar oportunamente al Gerente para los fines del caso; y

h- Cualesquiera otras funciones que le encargue la Junta Directiva.”

Para cumplir esta función, y debido que al asumir el cargo en marzo 2008 la SJDN no tenía claramente definida una estructura interna de funcionamiento y carecía de otros elementos esenciales desde el punto de vista de organización y de control, durante el período de mi gestión se logró consolidar una estructura interna basada en equipos de trabajo que gráficamente se representada de la siguiente manera:

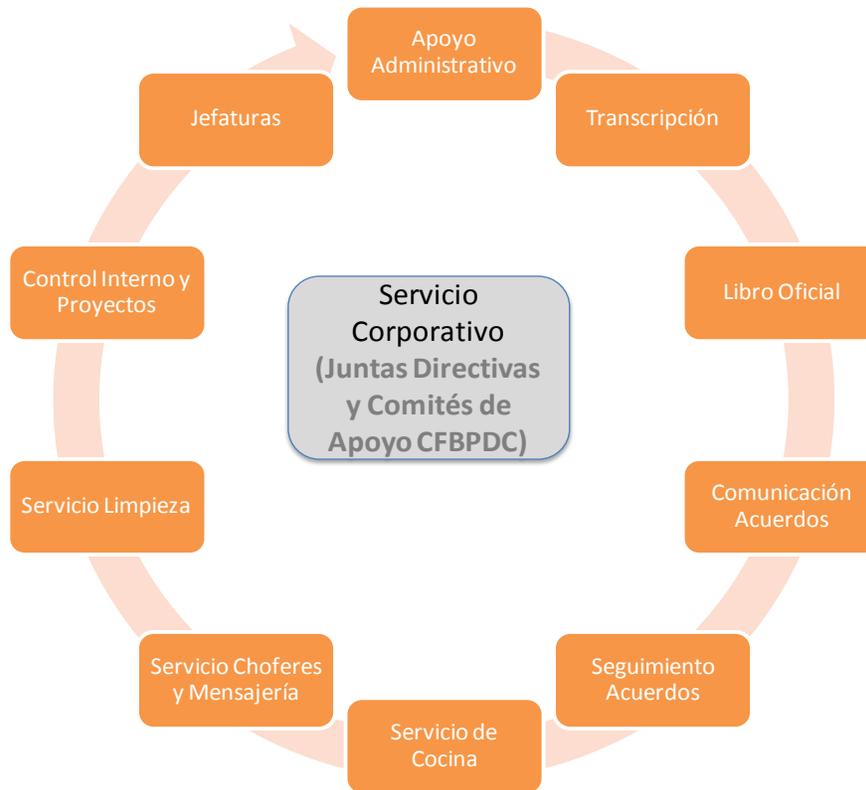


Figura 1.1 Modelo funcional de Equipos de Trabajo SJDN

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios y los funcionarios que integran cada uno de estos equipos de trabajo al término de mi gestión se describen a continuación:

a. Apoyo Administrativo:

Servicios principales:

- ✓ Atención de Directores (as) Titulares y Suplentes de la Junta Directiva Nacional (JDN).
- ✓ Apoyo Logístico de Directores (as) de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas.
- ✓ Agendas de Juntas Directivas del CFBPDC (*Convocatorias, Elaboración y Distribución de Agendas físicas y electrónicas*)
- ✓ Gestión de Correspondencia de Juntas Directivas del CFBPDC.
- ✓ Gestión de Correspondencia Interna SJDN.
- ✓ Gestión de Archivo de Juntas Directivas del CFBPDC.
- ✓ Trámite de Servicios Administrativos.

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Adriana Moya Barboza
- ✓ Carlos Calderón Mora
- ✓ Cynthia Chinchilla Vega
- ✓ Diana Cubilla Miranda
- ✓ Ginnette Arroyo Ramírez (*Coordinadora*)
- ✓ Katherine Montero Alvarado

b. Transcripción:

Servicios principales:

- ✓ Agendas de Comités de Apoyo de Juntas Directivas del CFBPDC (*Convocatorias, Elaboración y Distribución de Agendas*)
- ✓ Atención de sesiones de Juntas Directivas y Comités de Apoyo del CFBPDC (*Grabación, guías, control de asistencia, etc.*)
- ✓ Transcripción de Actas de Sesiones.
- ✓ Comunicación y Seguimiento de Acuerdos de Comités de Apoyo del CFBPDC.
- ✓ Gestión de Archivo de Comités de Apoyo del CFBPDC.
- ✓ Servicios Filológicos.

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Aarón Alberto Valerio Jiménez
- ✓ Adriana Flores Estrada
- ✓ Anna Halina Molina Strugala
- ✓ Carolina Berrocal Saborío
- ✓ Diana Mairena Mora
- ✓ Ginette Fonseca Vargas (*Coordinadora*)
- ✓ Karla Chaves Vargas
- ✓ Leandro Vega Ruiz
- ✓ Marcela Sancho Incera
- ✓ María Bonilla Sequeira (*Coordinadora*)
- ✓ Miguel Zúñiga Masis
- ✓ Sylvia Guevara Sequeira

c. Libro Oficial, Comunicación de Acuerdos y Seguimiento de Acuerdos:

Servicios principales:

- ✓ Gestión de Libros de Actas de Juntas Directivas y Comités de Apoyo del CFBPDC (*Impresión y firma de actas aprobadas, apertura – cierre y custodia física y digital de libros oficiales de actas*)
- ✓ Control y Comunicación de Acuerdos de Juntas Directivas del CFBPDC (*Físico y Electrónico de Acuerdos Firmes y no firmes, inclusiones al Sistema CAR I³, reportes especiales y atención de consultas varias*).
- ✓ Seguimiento de Acuerdos de Junta Directiva Nacional (*Informes de Seguimiento y Estudios Especiales en materia de seguimiento u otros temas designados por la Jefatura*).

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Cristian Cordero Guzmán
- ✓ Damaris Cantillano Sancho
- ✓ Melania Otárola Paniagua (*Coordinadora*)

d. Servicio de Cocina:

Servicios principales:

- ✓ Atención de Servicios de Alimentación de:
 - *Sesiones de Juntas Directivas del CFBPDC*
 - *Sesiones de Comités de Apoyo del CFBPDC*
 - *Reuniones oficiales*
 - *Actividades especiales*
- ✓ Realización de las compras necesarias para atender los servicios programados.
- ✓ Apoyo ocasional en labores de depuración y reciclaje de papel y material de desecho y otras colaboraciones de soporte administrativo del área.

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Ana Isabel Rodríguez Aguilar
- ✓ Sandra Clarisa Alemán Castro
- Coordinación interna: Jessica Alvarado Fernández (*Control Interno y Proyectos*)

e. Servicio de Mensajería y Choferes:

Servicios principales:

- ✓ Choferes: Traslado de Directores (as) y Funcionarios en vehículos oficiales para actividades relacionadas con la actividad del Banco.
- ✓ Mensajero: Distribución de Correspondencia en el Área Metropolitana.

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Deiny Ureña Brenes
- ✓ Rafael Ángel Brizuela Vargas
- ✓ Mensajero externo de empresa contratada por el Banco para brindar este servicio.
- Coordinación interna: Cynthia Chinchilla Vega (*Apoyo Administrativo*)

f. Servicio de Limpieza:

Servicios principales:

- ✓ Servicios de Limpieza y mantenimiento ambiental de todas las áreas de JDN (*Oficinas, Salas, Baños, y áreas comunes*)

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Alejandro Díaz Campos
- ✓ Funcionario(a) externo(a) de empresa contratada por el Banco para brindar este servicio.
- Coordinación interna: Iván Rojas Rodríguez (*Subsecretario General*)

g. Control Interno y Proyectos:

Servicios principales:

- ✓ Gestión y Control Normativo:
 - *Políticas y Procedimientos Internos e Instructivos de Trabajo.*
 - *Elaboración, implementación y monitoreo de controles, sean internos o por requerimientos normativos.*

- *Aplicación de Autoevaluaciones SUGEF, Control Interno, Riesgo Operativo, Mapas de Riesgo, Gobierno Corporativo.*
 - *Atención y seguimiento de Acuerdos, Recomendaciones y Disposiciones asignadas a JDN, PJDN⁴ y SJDN.*
 - *Gestión y Control del Presupuesto y PAO⁵ de JDN y SJDN*
 - *Control del BSC⁶ de la SJDN y BDP⁷ de los funcionarios de SJDN.*
- ✓ **Gestión de Proyectos de Mejora continua:**
- *Desarrollo e implementación de las iniciativas de mejora interna (Ej. Página Interna en la Intranet).*
 - *Coordinación con otras instancias sobre implementación de proyectos institucionales (Ej. Sistema CAR – SI⁸).*

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Andrea Castillo Gonzalo (*Coordinadora*)
- ✓ Jessica Alvarado Fernández

h. Jefaturas:

Servicios principales:

- ✓ Funciones establecidas en el Reglamento a la Ley del Banco Popular en cuanto a gestión y apoyo administrativo de la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Atención integral de las Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC.
- ✓ Responsable de los recursos asignados a la JDN (Financieros, Humanos, Materiales, Tecnológicos, etc.).
- ✓ Brindar el apoyo logístico y administrativo necesario a la Asesoría Legal de Junta Directiva Nacional y los Asesores de la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Enlace entre las Juntas Directivas el nivel gerencial y administrativo del CFBPDC.
- ✓ Atención de entes y clientes externos en temas relativos a las Juntas Directivas del CFBPDC, principalmente.

Integrantes del Equipo por orden alfabético:

- ✓ Manuel Rivera Garita, Secretario General a.i.
- ✓ Iván Rojas Rodríguez, Subsecretario General

La modalidad de trabajo de estos equipos se desarrolló mediante la realización periódica de reuniones de coordinadores, cuyos temas de agenda se pueden resumir de la siguiente forma:

- ✓ Generación y valoración de propuestas de mejora de los equipos de trabajo.
- ✓ Monitoreo de las actividades esenciales de los equipos de trabajo.

⁴ PJDN: Presidencia de Junta Directiva Nacional.

⁵ PAO: *Plan Anual Operativo.*

⁶ BSC: *Balanced Scorecard – Evaluación del Desempeño de las Jefaturas de Área.*

⁷ BDP: *Balance de Desarrollo Personal – Evaluación del Desempeño de los Funcionarios.*

⁸ CAR-SI: *Nuevo Sistema Integrado de Control de Acuerdos del CFBDC.*

- ✓ Exposición y discusión de situaciones relevantes (internas y externas), así como la generación de propuestas de solución o estrategias de atención y manejo de las mismas.
- ✓ Seguimiento de compromisos asumidos en reuniones anteriores.

Además, se conformaron tres equipos adicionales que complementan la estrategia interna de crecimiento y fortalecimiento del clima laboral, los cuales se mencionan seguidamente:

- ✓ Comisión de Emergencias Institucional (CEI)
- ✓ Comité de Bienestar Social, Cultural, Deportivo y Recreativo (COBISCUDER)
- ✓ Comité de Mejoramiento del Área de Comedor

Cabe mencionar que todos los equipos antes mencionados lograron desarrollar objetivos y planes de trabajo visibles en un sitio restringido dentro de la página de la Secretaría General en la Intranet, como herramienta de control y registro de las actividades desarrolladas por estos grupos de trabajo:

Ver en: <http://intranet/nb/pa/sitios/jdn/Paginas/Default.aspx>

Página Principal / Control Administrativo SJDN / Equipos de Trabajo

La estructura interna desarrollada obedece a un enfoque estratégico de servicio al cliente (interno y externo) de la Secretaría General, la cual se representa gráficamente de la siguiente manera:

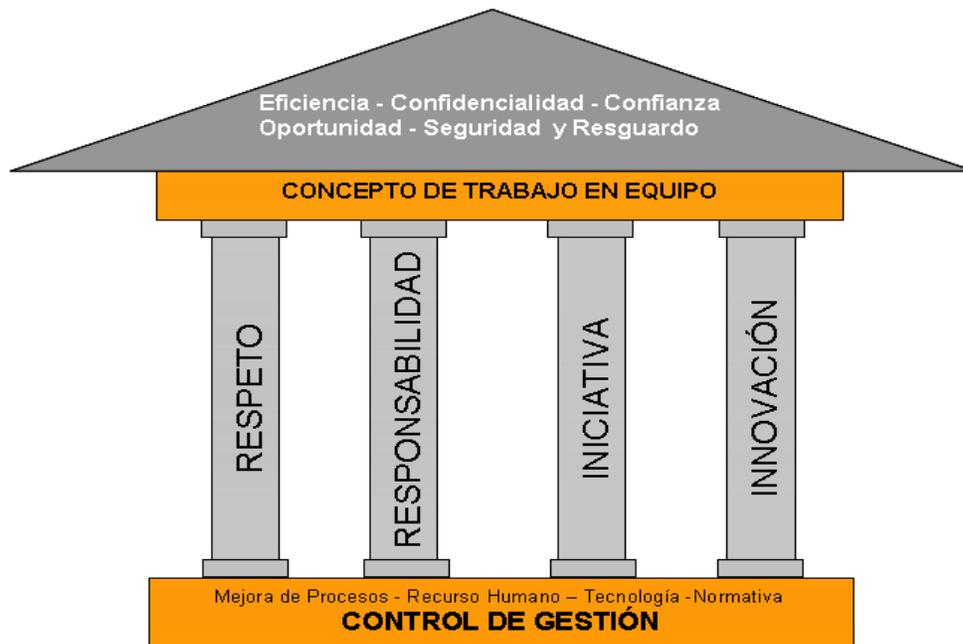


Figura 1.2 Enfoque Estratégico de Servicio al Cliente SJDN

Fuente: Elaboración propia.

En mi criterio, este fue un modelo de trabajo exitoso para la SJDN considerando la particularidad del servicio y dinámica de trabajo de ésta área tan estratégica e importante de nuestro Banco.

2. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Durante el período de gestión se generó una serie de normativas aplicables por los órganos Supervisores (SUGEF, SUGEVAL, SUPEN, SUGESE) y Fiscalizadores (Contraloría General de la República, entre otros). No obstante, por el impacto en la gestión de la Junta Directiva Nacional y las Juntas Directivas del CFBPDC, seguidamente se mencionan las que considero son de mayor relevancia y requieren un apoyo y acompañamiento especial por parte de la SJDN conjuntamente con otras instancias del Banco y Sociedades Anónimas para propiciar su cumplimiento:

- a. **‘Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE’** aprobado por el CONASSIF en junio 2009, publicado en la Gaceta en julio 2009 y actualizado a mayo del 2010: Define Gobierno Corporativo como el conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de la entidad. Comprende las relaciones entre los accionistas o asociados, la Junta Directiva u órgano equivalente, los ejecutivos, sus comités de apoyo, las unidades de control, la gerencia y las auditorías interna y externa. De allí que involucra y define el rol estratégico de las Juntas Directivas del CFBPDC, sus Comités de Apoyo y las relaciones a nivel interno y externo de cada entidad y entre ellas.

Igualmente, este Reglamento define el concepto de los Comités de Apoyo que funcionan actualmente en el CFBPDC, y particularmente define la integración y funciones del Comité de Auditoría Corporativo.

- b. **Acuerdo SUGEF 14-09 ‘Reglamento sobre la Gestión de Tecnología de Información’**, aprobado por el CONASSIF en febrero 2009, publicado en la Gaceta en marzo 2009 y actualizado a junio 2010: Define (entre otras cosas) la integración, rol estratégico y funciones del Comité de Tecnología de Información; aspecto a considerar por parte de la JDN y de la Comisión de TI que actualmente opera.
- c. **Acuerdo SUGEF 2-10 ‘Reglamento sobre la Atención Integral de Riesgos’**, aprobado por el CONASSIF en junio 2010: Define (entre otras cosas) la integración, rol y funciones del Comité de Riesgos; aspecto a considerar por parte de la JDN y de la Comisión de Riesgo que actualmente opera.
- d. **Acuerdo SUGEF 12-10 ‘Normativa para el cumplimiento de la Ley 8204⁹’** aprobado por el CONASSIF y publicado en La Gaceta el 22 de diciembre del 2010: Define (entre otras cosas) la integración, funciones, reuniones, políticas y procedimientos del Comité de Cumplimiento; aspecto a considerar por parte de la JDN y del Comité de Cumplimiento que actualmente opera.
- e. **Acuerdo SGV-A-155 ‘Disposiciones de los Libros de Actas en medios electrónicos y físicos’** aprobado por la SUGEVAL¹⁰ en mayo 2009 (modifica el Acuerdo SGV-152 emitido en diciembre 2008), establece que las actas del comité de inversión en el caso de las sociedades

⁹ Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

¹⁰ SUGEVAL: Superintendencia General de Valores.

administradoras, las actas del consejo de calificación en el caso de sociedades calificadoras de riesgo, las actas del comité de selección y vigilancia de fideicomisos o fondos de titularización, así como las actas del comité de riesgos en el caso de las entidades dispuestas en el artículo 2 del Reglamento de Gestión de Riesgos, se deben mantener en medios electrónicos para lo cual deben cumplir con lo dispuesto en el capítulo I de este acuerdo a partir del 03 de agosto del 2010.

También esta normativa establece que el libro de actas de la asamblea de inversionistas de un fondo de inversión cerrado puede ser llevado en forma electrónica o en forma física, para lo cual deben cumplir con lo dispuesto en el capítulo I o capítulo II de este acuerdo, respectivamente.

Antes del 03 de agosto del 2010, las entidades deberán utilizar los libros en forma física para las actas de todos sus comités, cumpliendo con los requerimientos establecidos en este acuerdo. Estas disposiciones modifican el esquema de firma y custodia tradicional de libros de actas de algunos comités, particularmente de SAFI y Popular Valores Puesto de Bolsa S.A., ya que deben llevarse en lo sucesivo de forma digital. Ver aspectos de cumplimiento de esta normativa en el inciso b) de la sección 6 de este informe (proyectos).

Aunado a lo anterior, a nivel administrativo-operativo de la SJDN, se implementó otros mecanismos de control y de autoevaluación pertinentes en cumplimiento de normativa existente requerida a varias instancias del Banco, pero que estaban ausentes al inicio de mi gestión:

- a. Valoración de Riesgos (Mapas de Riesgos), en cumplimiento de las '**Directrices Generales para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)**', emitidas por la Contraloría General de la República (*D-3-2005-CO-DFOE, Diario Oficial La Gaceta del 12 de julio de 2005*). El Mapa de Riesgos del período 2010 se remitió en el mes de julio al Proceso de Administración de Riesgo mediante oficio SJDN-715-2010.
- b. *Autoevaluación del Sistema de Control Interno en cumplimiento de la 'Ley General de Control Interno No. 8292' (Diario Oficial La Gaceta 169 el 04 de setiembre de 2002) y las 'Normas Generales de Control Interno para el Sector Público' (N-2-2009-CO-DFOE, Diario Oficial La Gaceta No. 26 del 06 de febrero del 2009)*; ambos emitidos por la Contraloría General de la República. Los resultados de esta autoevaluación se muestran en el siguiente apartado.
- c. 'Autoevaluación Cualitativa de la Gestión' según **Acuerdo SUGEF 24-00 'Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas'**, aprobado por el CONASSIF en diciembre del 2000 y actualizado a julio del 2010.

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

La siguiente tabla muestra el resultado de las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno de la SJDN correspondientes a los períodos 2008, 2009 y 2010:

Secretaría General de Junta Directiva Nacional			
Autoevaluación Control Interno			
Año	Oficio y fecha de comunicación de resultados	Calificación	Nivel
2010	UTEG-265-2010 del 22/12/2010	0%	Excelente
2009	UTEG-245-2009 del 21/12/2009	5%	Excelente
2008	UTEG-389-2008 del 17/12/2008	7%	Satisfactorio

Según se observa, desde que se iniciaron estas autoevaluaciones en el año 2008, la calificación ha venido mejorando, obteniendo nivel de 'Excelente' en los períodos 2009 y 2010 de conformidad con la metodología definida institucionalmente por la UTEG¹¹ y la siguiente tabla de escala de valoración de resultados:

Nivel	Calificación	% riesgo
1	Excelente	De 0 a 5
2	Satisfactorio	De 6 a 12
3	Regular	De 13 a 18
4	Deficiente	De 19 a 25
5	Inaceptable	26 ó más

La incorporación de este proceso ha contribuido a crear una cultura de control en la SJDN, además de que, por medio de la metodología y herramienta desarrollada institucionalmente, ha permitido identificar debilidades de control interno y establecer los planes de acción para corregirlos.

Cabe mencionar que la totalidad de los planes de acción para corregir las debilidades detectadas en estas autoevaluaciones, fueron cumplidos en un 100% al término de mi gestión cuyo seguimiento fue comunicado y validado por la UTEG.

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

Entre las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, se pueden mencionar las siguientes:

- Reiterando lo anterior, se contribuyó al fortalecimiento del ambiente de control de la JDN, fomentando una cultura de autocontrol mediante la implementación de los diferentes procesos de autoevaluación: Control Interno, SUGEF 24-00, Riesgo Operativo o Mapas de Riesgo.
- Implementación del modelo de mejora continua por medio de los equipos de trabajo descritos anteriormente, mediante los cuales se identifican oportunidades de mejora del Sistema de Control Interno existente.

¹¹ UTEG Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, área encargada de liderar las Autoevaluaciones SUGEF, Control Interno y Riesgo Operativo, adscrita a la Dirección de Gestión Corporativa.

5. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Antes de mencionar los principales logros, me permito en este apartado describir la situación inicial con la cual recibí la SJDN en marzo 2008, cuyo diagnóstico fue presentado a la JDN en Abril 2008:

SITUACIÓN INICIAL:

Ambiente Laboral: Agradable recibimiento y muestras de aprobación y confianza a todo nivel además de un gran sentido de colaboración y disposición en contribuir con la nueva jefatura en esta nueva etapa. No obstante, debido a los acontecimientos vividos internamente en la SJDN, se identificó en el personal una gran necesidad de ser escuchados y de propiciar una atmósfera de confianza, respeto y seguridad. El grupo en general mantenía bajos niveles de motivación y/o productividad.

Recurso Humano: El grupo inicial de apoyo a la JDN se conformaba por 31 funcionarios:

- Secretario y Subsecretario
- 6 Asistentes Administrativos (1 trasladada a otra área. Ver inciso d) de la sección 8)
- 2 Cocineras
- 2 Choferes
- 1 Encargada de Fotocopiado
- 11 Trascriptores (1 Incapacitado / 1 Permiso sin goce de salario).
- 1 Encargado de Seguimiento de Acuerdos
- 1 Encargado Libro Oficial
- 1 Encargado Comunicación de Acuerdos
- 2 Asesores de JDN y 2 funcionarios de la AJD que jerárquicamente dependen de JDN.

Situación de las Plazas y Perfiles de los Puestos: Se identificó en ese momento 22 funcionarios y funcionarias en propiedad y al menos 8 Plazas en condición interina. Algunas con diferencias de categorías en funcionarios (as) que realizaban una misma función. También, los perfiles de los puestos eran inexistentes en algunos casos y los demás estaban desactualizados.

Estructura organizacional de la SJDN: Estructura totalmente plana, donde se carece de niveles intermedios de coordinación y supervisión. Se identificó una doble línea Jerárquica.

Procesos y actividades internas:

- ✓ Funciones organizadas por actividades y no por procesos.
- ✓ Se carecía de procedimientos formales de todas las actividades (cero procedimientos).
- ✓ Debilidades de Control notorias en:
 - Área de Custodia del Libro Oficial (Llaves, Cámaras, Bitácora, control de acceso).
 - Archivo de Gestión de la JDN desordenado y pendiente de actualizar.
 - Activos Fijos sin inventariar ni control de asignación.
 - Suministros de oficina sin controles de acceso y consumo.
 - Custodia de cassettes de grabación de sesiones.
 - Gran cantidad de equipo de cómputo dañado y sin actualizar u obsoleto.

- Poco o nulo recurso tecnológico en apoyo de las actividades principales de la SJDN.
 - Gran cantidad de activos en desuso y obsolescencia.
 - Funcionamiento de la Caja Chica sin procedimiento de control específico ni definición de roles y responsabilidades en el Sistema SIPRE (Sistema de Presupuesto).
-
- ✓ Rezago importante en el proceso de transcripción de actas (113 cassettes pendientes de transcribir al 31/03/2008 que ameritó aplicar un Plan Contingente de inmediato)
 - ✓ Rezago en el Pago del Tiempo Extraordinario y Alimentación (Meses de Enero y Febrero pendientes de reportar). Esto ameritó un ajuste inmediato del procedimiento interno.
 - ✓ Sin atender vía CAR-II las recomendaciones de informes de Auditoría asignadas a JDN y SJDN.
 - ✓ Sistema CAR-I de Control de Acuerdos de JDN totalmente desactualizado (1192 acuerdos vencidos, pendientes de depurar y actualizar en el sistema).
 - ✓ Aunado al punto anterior, limitaciones en asignación de licencias de acceso y mantenimiento del Sistema CAR I.
 - ✓ Confección manual, reproducción y distribución de agendas con impacto significativo en cargas de trabajo, alto consumo de papel, tóner, fotocopiado, e incremento desmedido en gastos por tiempo extraordinario, productos alimenticios y otros recursos como tiempo de funcionarios y uso de vehículos institucionales para distribución de agendas, entre otros.
 - ✓ Poco conocimiento del personal en Procesos de Contratación Administrativa.
 - ✓ Complicado control de asistencia a sesiones y reporte mensual de pago de dietas.

Aspecto de la Planta Física de la JDN: Daño y deterioro importante en alfombras, paredes e iluminación de todas las áreas. Algunas zonas con aspecto desordenado, mobiliario 'antiguo' y decoración inapropiada tomando en cuenta que son las oficinas de la JDN.

Orientación y Alineamiento Institucional: Poco o nulo control de las siguientes actividades de carácter institucional:

- ✓ Elaboración y Control del Plan Anual Operativo (PAO) y el Presupuesto según lineamientos y cronograma institucional.
- ✓ Evaluación de Riesgo Operativo.
- ✓ Balanced Scorecard (BSC).
- ✓ Balance de Desarrollo Personal (BDP)
- ✓ Autoevaluación de Control Interno.
- ✓ Autoevaluación de la Gestión Anual SUGEF 24-00.
- ✓ Plan de Capacitación de Funcionarios.
- ✓ Plan Cuatrimestral de Vacaciones de los funcionarios.
- ✓ Funciones de Control Interno.
- ✓ Proyecto Equipos de Mejora Institucional (EMI).
- ✓ Renovación Tecnológica (Actividades de sustitución de Equipos actuales y mejora de procesos con soporte tecnológico de avanzada).
- ✓ Evaluaciones del personal en la herramienta PPM¹²
- ✓ Conocimiento de información relevante del quehacer del Banco.

¹² PPM Policy & Procedures Management (Herramienta de Evaluación de Políticas y Procedimientos).

Todos estos elementos limitaban a la SJDN en su objetivo de ser:

- ✓ Efectiva
- ✓ Eficiente
- ✓ Confidencial
- ✓ Íntegra
- ✓ Confiable
- ✓ Oportuna
- ✓ De calidad
- ✓ Ordenada
- ✓ Estandarizada
- ✓ Cumplir requerimientos
- ✓ Servicial

Por tanto, al iniciar mi gestión en mi criterio la SJDN requería urgentemente:

- ✓ Estar Dimensionada
- ✓ Alienada institucionalmente
- ✓ Generar valor a sus actividades
- ✓ Ser proactiva
- ✓ Estar estructurada y ordenada
- ✓ Brindar verdadero apoyo a la gestión de JDN y Juntas Directivas del CFBPDC
- ✓ Implementar progresivamente mejores prácticas.
- ✓ Trabajar elementos de clima y ambiente laboral.

Por todo lo anterior, el logro obtenido durante el período de mi gestión se resume en la atención de todos y cada uno de los elementos mencionados anteriormente. Junto con los beneficios obtenidos principalmente del modelo de gestión de equipos de trabajo, la cultura de autocontrol y mejora continua mencionada en apartados anteriores, se puede destacar adicionalmente lo siguiente:

- a. Mejoramiento de los procesos administrativos mediante la implementación, uso y administración de la página privada en la Intranet de la Secretaría General de JDN, la cual se encuentra construida en la herramienta tecnológica SharePoint y puede ser consultada por quienes tienen acceso autorizado en la siguiente dirección electrónica:

<http://intranet/nb/pa/sitios/jdn/Paginas/Default.aspx>

Entre otras cosas, esta página contiene principalmente:

- ✓ Controles de correspondencia Enviada y Recibida (SJDN, PJDN, JDN).
 - ✓ Control de Certificaciones emitidas.
 - ✓ Controles Administrativos varios de SJDN.
 - ✓ Calendario mensual de sesiones y actividades del CFBPDC
 - ✓ Agendas de Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC
 - ✓ Actas y acuerdos de Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC (en desarrollo).
- b. Implementación de Agendas Electrónicas de las Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC a los cuales la SJDN brinda su servicio. Con ello logró:

- ✓ Disminuir el tiempo de respuesta en la elaboración, distribución y acceso a las agendas.
 - ✓ Mantener un archivo permanente de agendas electrónicas (histórico).
 - ✓ Reducción importante en el consumo de papel de más del 50%. En un inicio el consumo promedio mensual era de 110 resmas de papel.
 - ✓ Ahorros en compras de tóner y mantenimiento de fotocopiado e impresión de documentos.
 - ✓ Ahorros en partidas de gasto por 'Tiempo Extraordinario', pasando de un consumo promedio mensual de entre 2 y 3 millones de colones al inicio a un promedio mensual controlado entre 600.000 y 800.000 colones al final del período. Este ahorro también impacta positivamente la partida de 'Productos alimenticios' al no tener que reconocer este rubro por laborar tiempo extraordinario.
- c. Formalización de Contratos de Servicios con las Sociedades Anónimas del CFBPDC, mediante los cuales se estableció el cobro de una tarifa mensual por los servicios brindados por la SJDN. Al finalizar el período de mi gestión, dichos contratos se encontraban en proceso de revisión y actualización con los Gerentes de las Sociedades Anónimas. Este cobro de servicios conjuntamente con los ahorros descritos en el punto anterior, en mi criterio son el retorno al Banco de la inversión realizada en la SJDN.
- d. Implementación a partir del mes de mayo del 2010 de un nuevo procedimiento y herramienta de control (base de datos manejado por tablas dinámicas de Office Excel), mediante el cual se genera de manera oportuna, rápida y confiable los datos necesarios para el reporte mensual de asistencia a sesiones por parte de los Miembros de las Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC para el reconocimiento del pago de dietas. Igualmente, permite mantener un histórico detallado y ser consultado en cualquier momento por los interesados y las unidades de control y supervisión.
- e. Participación en el diseño, validación e implementación del Sistema CAR-SI de Control de Acuerdos del CFBPDC. Al finalizar mi gestión, el proyecto se encontraba en etapa de capacitación a los usuarios sobre el uso de la herramienta, antes de su entrada en producción prevista para el mes de enero 2011.
- f. Actualización y equipamiento de las salas de sesiones y de reuniones de Presidencia de JDN con los dispositivos de conexión a red necesarios para operar las agendas electrónicas y acceso a la intranet. Al finalizar mi gestión, quedaron habilitados los dispositivos de señal inalámbrica en todo el piso 7 y 8 del Edificio y en proceso la configuración de los equipos (principalmente las portátiles de los miembros de JDN) para eliminar los cables de acceso a la red del Banco e internet.
- g. Se remitió al Archivo Nacional las actas de las Junta Directiva Nacional con antigüedad igual o superior al año 1988, así como el establecimiento de un mecanismo de remisión periódica de actas que vayan en el tiempo cumplimiento más de 20 años de antigüedad. Además, se custodia un duplicado certificado de todas estas actas en el área del Libro Oficial para facilitar su consulta y/o plan contingente de resguardo de esa información.
- h. Se puso en orden casi 20 años de rezago en la actualización del Archivo de Gestión de la JDN, mediante el ordenamiento, depuración y acondicionamiento de los archivos y documentos bajo

custodia tanto en las zonas de archivo de la SJDN en el piso 7, como en la Bóveda del Archivo Permanente de JDN situada en el sótano 2 del Edificio Metropolitano.

- i. Desarrollo e implementación de procedimientos e instructivos de trabajo de las actividades esenciales de la SJDN, los cuales se encuentran disponibles tanto en la intranet institucional como en el apartado de políticas y procedimientos internos de la sección de 'Control Administrativo' de la Página de la SJDN.
- j. Mejoramiento del aspecto físico de las oficinas de la JDN: Principalmente, las zonas de baños, restauración de puertas de acceso principales y sala de sesiones, 'rescate' de obras de arte, sustitución de alfombras, cambio de mobiliario en zonas comunes, mejoras en la iluminación, pintura en paredes, reforzamiento en sistema de alarmas, mejoramiento de las zonas de cocina y comedor, equipamiento de cocina, colocación de estación de trabajo para funcionarios de transporte, mensajería y limpieza de la SJDN, entre otras mejoras.
- k. Reuniones periódicas con todos los funcionarios (al menos una por mes) en la que se abordaron temas de actualización y orientación institucional así como situaciones específicas de los Equipos de Trabajo y asuntos administrativos varios, entre las que se pueden citar:
 - ✓ Viernes de CORE System
 - ✓ Programa Sonrisa
 - ✓ Resultados Financieros (Avances, logros, perspectivas)
 - ✓ Ambiente Laboral y Clima Organizacional.
 - ✓ Lanzamiento de Campañas y Programas de Mercadeo.
 - ✓ Logros y propuestas de mejora de los Equipos de Trabajo
 - ✓ Asuntos Administrativos varios, etc.

Estas reuniones o sesiones de trabajo se resumen en minutas debidamente formalizadas y disponibles en el Sitio Privado de la SJDN, en el apartado de Control Administrativo / Minutas. Se menciona como un logro debido a la carencia de este tipo de espacios al iniciar mi gestión.

- l. Se fomentó el crecimiento profesional y académico del personal motivando y apoyando por parte de la Jefatura la capacitación y generación de espacios necesarios para cumplir con los objetivos de índole académico y de actualización personal y profesional que contribuyeran con el desempeño de sus funciones actuales y expectativas de crecimiento futuras.
- m. Cumplimiento en plazo del 100% de las capacitaciones y evaluaciones de todo el personal en diferentes temas mediante las modalidades E-learning o presencial y el PPM, especialmente lo relacionado con el cumplimiento de la Ley 8204.
- n. En cuanto a las principales mejoras al mobiliario y equipo de oficina:
 - ✓ Sustitución del 100% de los equipos de cómputo asignado al personal de JDN.
 - ✓ Sustitución de portátiles e impresoras nuevas para uso de los Miembros de JDN.
 - ✓ Actualización del 100% equipo de cómputo del Service Pack 2 al Service Pack 3.
 - ✓ 100% de funcionarios de SJDN con cuentas de red del Banco y acceso a la intranet y correo electrónico.
 - ✓ Adquisición de 2 quemadores de DVD para respaldos.
 - ✓ Adquisición de 40 sillas ergonómicas para todo el personal.

- ✓ Adquisición de teclados ergonómicos, especialmente para el Equipo de Apoyo Administrativo y Transcripción.
- ✓ Adquisición de dispositivos de almacenamiento (llaves maya USB) para uso de JDN.
- ✓ Adquisición de 2 unidades de memoria portable (discos duros externos de alta capacidad) para respaldos.
- ✓ Sustitución y ampliación de impresoras láser y redistribución de puntos de impresión.
- ✓ Sustitución de dos fotocopiadoras por equipo totalmente nuevo bajo la modalidad de mantenimiento por consumo y uso de claves de seguridad por usuario.
- ✓ Adquisición de 2 scanner para captura y digitalización de documentos.
- ✓ Adquisición de teléfonos inalámbricos.
- ✓ Adquisición de cámara digital para uso en eventos y actividades oficiales.
- ✓ Renovación de equipo y utensilios de para uso del servicio de cocina de la JDN.
- ✓ Sustitución de varios activos por obsolescencia. Ejemplo: Cocina y Refrigeradores.
- ✓ En proceso adquisición y renovación de aparatos celulares para los miembros de JDN.
- ✓ Instalación de software convertidor de documentos a formato pdf.
- ✓ Adquisición de 15 audífonos especiales para transcripción.
- ✓ Habilitación y uso de la pantalla instalada en la Sala de Sesiones.
- ✓ Adquisición de DVD para uso de la Sala de Sesiones.
- ✓ Adquisición de 2 Video Beam para uso de las salas de sesiones y reuniones de JDN.
- ✓ Instalación y habilitación de puertos de red en oficinas de directores (as) y salas de sesiones y reuniones de JDN.

6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de la gestión, así como de los pendientes de concluir.

a. Proyecto Institucional ‘Sistema CAR-SI’:

Proyecto Institucional Informático denominado 95% de avance según cronograma. Al 31/12/2010 estaban en proceso las etapas de evaluación y capacitación de los usuarios a nivel conglomerado para su puesta en producción (fecha estimada en Enero-Febrero 2011).

Al finalizar el proyecto, la Secretaría General será el ‘Dueño de Producto’ desde donde se administrará la herramienta con el apoyo técnico de la Dirección de TI. Proyecto coordinado internamente con la Unidad de Control Interno y Proyectos de la SJDN.

Permitirá llevar el control de los acuerdos de todas las Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC. Actualmente, el Sistema CAR-I únicamente contempla los acuerdos de JDN.

b. Proyecto interno ‘Libros de Actas en medios electrónicos y físicos’:

Proyecto en proceso de implementación y en condición vencida. Proyecto asignado al Subsecretario General de JDN desde el mes de febrero 2009, el cual obedece a un requerimiento normativo detallado en el inciso e) de la sección 2 de este informe (*Acuerdo SGV-A-1521 ‘Disposiciones de los Libros de Actas en medios electrónicos y físicos’*) con fecha definitiva de cumplimiento al 03 de agosto 2010 (originalmente el plazo establecido por normativa fue al 30/06/2009, prorrogada al 31/12/2009 y posteriormente al 03/08/2010).

Al término de mi gestión quedó pendiente de conocer por parte de esta Jefatura un informe detallado de las acciones ejecutadas a la fecha por el actual Subsecretario General, así como los planes de acción concretos para cumplir con la normativa supra citada. Este insumo es de vital trascendencia con el fin de conocer del mismo e informar a la JDN y las Juntas del CFBPDC el estado actual de este importante proyecto de carácter normativo.

La solicitud de información se cursó formalmente mediante oficio SJDN-450-2010 del 12/07/2010 y se realizaron reiteradas solicitudes verbales y correos electrónicos al respecto. Este informe quedó pendiente de entrega por parte del Subsecretario General, y ahora deberá ser solicitado y evaluado por la nueva Jefatura de la SJDN con el fin de que se tomen las acciones y decisiones que correspondan.

Informar que lo único que conoce formalmente esta jefatura es que mediante oficio SJDN-653-2010 del 30 de junio del 2010, el Subsecretario General de JDN informó a los Gerentes Generales de las Sociedades Anónimas Popular Valores y SAFI que la herramienta entraría en producción el 01 de julio del 2010. No obstante, al término de mi gestión no obtuve evidencia ni información de que se cumpliera adecuadamente este aspecto, pues entre otras cosas, no se visualiza el procedimiento interno de operación de la herramienta, así como el manual del usuario, la actualización de los perfiles de usuarios definidos en el oficio SJDN-653-2010 con motivo del cambio de JDN y ni el esquema de administración del sistema.

c. Otros proyectos y actividades en proceso que se deben considerar:

- ✓ Ampliar cobertura y eficiencia de las agendas electrónicas con el fin de eliminar el uso de papel. Al 31/12/2010 esa cobertura se estima en un 75%.
- ✓ Trabajar en la Madurez de los Equipos de Trabajo descritos en la sección 1.
- ✓ Renovación del actual Equipo de Grabación de Sesiones, el cual muestra un marcado deterioro y altos costos por mantenimiento.
- ✓ Implementación de la Red Inalámbrica, cuyos dispositivos ya fueron instalados y los E-Token de los miembros de JDN quedaron bajo custodia en la Caja Fuerte de la SJDN.
- ✓ Dar seguimiento a las gestiones realizadas con la Dirección de TI para obtener en el corto plazo un acceso externo a la Intranet del Banco, con el fin de consultar las agendas y eliminar su envío por correo electrónico.
- ✓ Revisión y actualización de los Contratos de Servicios con las S.A. cuya actividad se inició en diciembre 2010.
- ✓ Reporte a la DDHO¹³ del BSC y BDP del período 2010 con el fin de que se valide el cumplimiento de indicadores y el reconocimiento respectivo, según lo establecido a nivel institucional.

- ✓ Renovación y ampliación del Sistema de Alarmas e implementar el esquema de seguridad y servicio de vigilancia de la JDN, cuyo alcance se definió en conjunto con el Subproceso de Seguridad y el Subsecretario General.
- ✓ Formalización del proceso de contratación de los servicios de Empaste de los Libros Oficiales de Actas, actividad coordinada por el Subsecretario General.
- ✓ Formalización del proceso de contratación de los servicios de Limpieza de Alfombras de las oficinas de la JDN, actividad coordinada por el Subsecretario General.

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

La SJDN es responsable de administrar los recursos financieros asignados a la JDN bajo el centro de costos 420000. Durante el período de mi gestión dichos fondos fueron formulados anualmente bajo los lineamientos establecidos institucionalmente para el Presupuesto y el PAO respectivo. El uso de dichos recursos fue aplicado razonablemente bajo parámetros de medida y políticas de contención del gasto dictadas a nivel institucional.

El control del presupuesto asignado a la JDN se realiza mediante el Sistema SIPRE¹⁴ y un control cruzado de saldos de partidas a cargo de la Unidad de Control Interno y Proyectos de la SJDN, según control establecido institucionalmente y de donde se obtienen los datos para elaborar los reportes respectivos para:

- ✓ El control presupuestario.
- ✓ Solicitudes de Modificaciones Presupuestarias (todas deben ser aprobadas por JDN).
- ✓ Propuestas de Contención del Gasto.
- ✓ Revisión y análisis de sub-ejecución de partidas.
- ✓ Base de formulación del presupuesto del período siguiente.

Igualmente, la JDN tiene asignado un Fondo de Caja Chica, el cual ya cuenta con un procedimiento debidamente formalizado, se liquida de forma semanal y se realizan arqueos sorpresivos de forma mensual. El resultante de estos arqueos se lleva en histórico en la página privada de la SJDN / Control Administrativo/ Control de Arqueos.

Esta información se encuentra disponible en los archivos y controles de la SJDN desde donde pueden ser consultados en todo momento por las áreas competentes interesadas.

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

Recomiendo a la nueva jefatura de la SJDN considerar y valorar el seguimiento o continuidad de los siguientes aspectos en función del estilo de trabajo que se desee desarrollar:

¹⁴ Sistema SIPRE: Sistema de Control del Presupuesto.

a. El modelo de trabajo detallado en el punto 1 de este informe sobre Equipos de Trabajo, permite a la SJDN evolucionar a una estructura más funcional denominada '**Estructura por Procesos**', donde claramente se visualizan dos procesos principales dentro del área en las que se ubican todas y cada una de las actividades que actualmente se desarrollan:

- ✓ Proceso de Gestión de Juntas Directivas, Comisiones y Comités del CFBPDC.
- ✓ Proceso de Gestión de Servicios Administrativos.

No obstante, al término de mi gestión únicamente se logró plantear el concepto de trabajo bajo este esquema, quedando pendiente su desarrollo a plenitud.

- b. Dar seguimiento de los proyectos mencionados en la Sección 6 de este informe.
- c. Formalizar la situación de los puestos en condición interina de la SJDN.
- d. Resolver el traslado nuevamente a la SJDN de la funcionaria Cinthya Calderón Cordero, quien por recomendación del Órgano Disciplinario de la Junta de Relaciones Laborales, recomendó su traslado a otra área del Banco desde el 2008 mientras se resolvía su situación. Desde entonces y hasta la fecha, la funcionaria se encuentra laborando en el Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional de la DDHO, pero debido al tiempo transcurrido y las necesidades de la SJDN, durante el 2010 únicamente se realizaron conversaciones con las partes (incluyendo a la funcionaria interesada) para lograr el traslado efectivo y definitivo a la SJDN a partir de enero o febrero 2011, situación a la que debe darse seguimiento por parte de la nueva jefatura.
- e. Estructurar los Programas de Capacitación del personal de la SJDN para que estén alineados con la Estrategia de Trabajo definida internamente. Recordar que durante mi gestión se desarrollaron tres eventos principales de capacitación anual con todos los funcionarios de la Secretaría General, Asesoría Legal y Asesores de JDN, en los cuales se fueron trabajando elementos esenciales de la estrategia o filosofía de trabajo establecida para el área:

Fecha:	Lugar:	Tema:
Octubre 2008	Hotel La Condesa, Heredia	Trabajo en Equipo
Setiembre 2009	Hotel Casa Conde, San José	Valores Institucionales
Noviembre 2010	Inbio Parque – Heredia	Vínculos y Relaciones Humanas

- f. Mantener el enfoque y alineamiento institucional de la SJDN descrito anteriormente, mediante el cual se atiendan todas y cada una de las actividades formuladas a nivel institucional para las Jefaturas de áreas, mismas que se lograron implementar durante el período de mi gestión.
- g. Dar seguimiento de la disposición 4.3.a del Informe DFOE-ED-4-2009 que se encuentra en proceso, según se detalla en la Sección 10 de este informe.
- h. Dar seguimiento a los dos acuerdos de JDN delegados a la SJDN que quedaron en proceso de atención al 31/12/2010, según se explica en la Sección 11 de este informe.
- i. Dar seguimiento de las recomendaciones de informes de Auditoría Interna con fechas de cumplimiento en el período 2011, según se explica en la Sección 12 de este informe.

- j. Finalmente, continuar en la búsqueda de mejores prácticas en los procesos y actividades de la SJDN, tanto a nivel administrativo como de soporte a la gestión de la JDN y las JD del CFBPDC.

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

La SJDN debe mantenerse vigilante de los cambios normativos que se están impulsando a nivel de la SUGEF, SUGEVAL, SUPEN y la CGR; pues ello implica no solamente una actitud proactiva para mantener vigente y actualizada su gestión, sino ser también medio para que la JDN y las JD del CFBPDC conozcan, se capaciten y se preparen adecuadamente a los cambios que en esa línea se generen en el futuro.

De igual manera, tal como se indicó anteriormente, la SJDN debe estar atenta a la información y lineamientos que se emanan institucionalmente, con el fin de mantenerse alineada y vigente dentro de la organización.

10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la CGR.

Durante el período de mi gestión, el Banco Popular recibió de la Contraloría General de la República el oficio FOE-ED-0234 (Ref. 04100) del 30 de abril del 2009, suscrito por el Gerente del Área de Servicios Económicos para el Desarrollo, Lic. Allan Roberto Ugalde Rojas, mediante el cual remitió el Informe No. **DFOE-ED-4-2009** sobre los resultados del estudio efectuado en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de los objetivos por los cuales fue creado.

Dicho informe contiene disposiciones dirigidas a las siguientes instancias del Banco:

- ✓ Directorio de la Asamblea Nacional de Trabajadores y Trabajadoras
- ✓ Junta Directiva Nacional
- ✓ Gerencia General Corporativa
- ✓ Auditoría Interna

En Sesión Ordinaria No. 4723 celebrada el 18/01/2010 se conoció el oficio SJDN-004-2010 del 11 de enero del 2010, suscrito por mi persona, el cual adjunta oficio DFOE-SD-0019, suscrito por la Licda. Vilma Gamboa Bolaños, Gerente del Área de Seguimiento de Disposiciones de la Contraloría General de la República, mediante el cual informan que todas las disposiciones emitidas en el Informe No. DFOE-ED-4-2009 han sido cumplidas, a excepción de la **disposición 4.3.a.** dirigida a la Gerencia General Corporativa que se encuentra **en proceso**. Esta disposición se relaciona con la propuesta de modificación del Reglamento de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

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

En este apartado me referiré al proceso de atención de los acuerdos de JDN delegados a la Secretaría General de Junta Directiva Nacional:

Destaco la labor exhaustiva realizada en virtud de cumplir con los acuerdos de la Junta Directiva Nacional asignados a la SJDN a través del Sistema CAR-I. Según se indicó anteriormente en el diagnóstico de la SJDN al inicio de mi gestión, esta labor se encontraba desatendida y con acuerdos vencidos y sin depurar desde el mes de mayo 2004¹⁵.

Producto de esta labor de depuración y actualización conjuntamente con la atención de todos los acuerdos delegados a la SJDN por JDN durante el período de mi gestión, seguidamente presento el estado actual del Sistema CAR-I, para todos aquellos acuerdos generados desde el 01 de mayo del 2004 al 31 de diciembre del 2010¹⁶, en donde se evidencia esta labor de depuración y atención:

Estado del Acuerdo	Cantidad
Finalizado en Sistema CAR-I	1456
Cumplido *	212
En proceso (en tiempo) **	2
Vencido	0
Delegado	0
Total	1670

(*) Acuerdos cumplidos por la SJDN que se encuentran en proceso de finalización a nivel del Sistema CAR-I.

(**) Acuerdos que se encuentran dentro del plazo de atención establecido por JDN.

Los dos acuerdos que se encontraban en proceso y dentro del plazo de atención (ambos con vencimiento 31/12/2010), son los siguientes según consulta efectuada al Sistema CAR-I:

No. Sesión	No. Acuerdo	De	Para	Fecha Límite
JDN - 4759	525	Junta Directiva Nacional	Secretaría Junta Directiva Nacional	31/12/2010
JDN - 4813	1212	Junta Directiva Nacional	Secretaría Junta Directiva Nacional	31/12/2010
1				

- ✓ El acuerdo **JDN-4759-Acd-525-Art-9** se relaciona con el cronograma de implementación de la Propuesta de Estructura, Procesos, Procedimientos, Perfiles de Puestos Basados en Competencias y Tablero de Control para la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional.

15 Mayo 2004: Fecha de entrada en producción del Sistema CAR-I de Control de Acuerdos de JDN.

16 Consulta efectuada en el Sistema CAR-I con fechas de asignación entre el 01/05/2004 al 31/12/2010 para la Unidad Responsable SJDN.

Esta actividad se estaba desarrollando en conjunto con la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional. Las actividades asignadas a la SJDN respecto a la formalización de los procedimientos internos, se encuentran atendidas al 31/12/2010 mediante la publicación en la Intranet del documento denominado '*Gestión Operativa de la Secretaría General de Junta Directiva Nacional*'. Acuerdo relacionado con este tema: JDN-4757-Acd-501-Art-9.

- ✓ El acuerdo **JDN-4759-Acd-525-Art-9** se relaciona con la atención de recomendaciones del Informe de Auditoría AG-308-2010 del 30 de noviembre del 2010 (Informe AIES-06-2010) referente a la "Evaluación del sistema de control interno en el cumplimiento de acuerdos de JDN". Específicamente lo requerido a la SJDN se indica en el inciso c) que se cita:

"c. Solicitar a la Secretaria de la Junta Directiva Nacional revisar y actualizar el procedimiento "16-1-0-0-6 de Seguimiento de Acuerdos de Junta Directiva Nacional Asignados a la Secretaría General, Asesoría Legal y Presidencia de la Junta Directiva Nacional" para que en la norma 6 se incorpore la necesidad de incluir en los informes de seguimiento de acuerdos que se presenten mensualmente a la Junta Directiva Nacional, la información que evidencie el cumplimiento de los acuerdos reflejados en meses anteriores cuyo estado era diferente a atendido."

Debido a que este acuerdo corresponde a la sesión celebrada el jueves 16 de diciembre del 2010, las acciones necesarias para atenderlo quedaron postergadas para el 2011, situación a la que debe darse seguimiento y atención por parte de la nueva jefatura.

Por último, es importante mencionar que conjuntamente con la depuración del Sistema CAR-I y como parte de los esfuerzos para mantener al día la atención de los acuerdos emanados por la Junta Directiva Nacional, también se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Cierre en el Sistema CAR-I los acuerdos de JDN asignados a ex directores.
- ✓ Redistribución de licencias en el Sistema CAR-I a la Asesoría Legal de JDN, Presidencia de la JDN y a las Asistentes Administrativas de Directores de la JDN.
- ✓ Procedimiento interno de seguimiento de acuerdos y elaboración de reportes periódicos a la Comisión de Seguimiento de Acuerdos de JDN por parte de las Unidades Responsables de atender los acuerdos a primer nivel:
 - Presidencia de JDN (PJDN).
 - Gerencia General Corporativa (GGC)
 - Auditoría Interna (AI)
 - Secretaría General (SJDN)
 - Asesoría Legal (AJD)

12. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Tal como se indicó en la Sección 5 de este informe, en el apartado de situación inicial de mi gestión, se encontraban sin atender vía Sistema CAR-II las recomendaciones de informes de Auditoría asignadas a JDN y SJDN.

Al término de mi gestión, el Sistema CAR-II registra la atención y avances de las recomendaciones relacionadas con los siguientes informes recibidos durante el período:

Oficio AI	Informe AI	Tema
AG-341-2007	AIES-01-2007	Seguimiento de acuerdos de Junta Directiva Nacional, con corte al 20 de abril del 2007.
AG-237-2008	AIRI-41-2008	Informe de debilidades de control interno en la Secretaría General de la JDN.
AIES-10-2008	CyA-234-2008	Informe de evaluación del Seguimientos Acuerdos de la Junta Directiva Nacional.
AG-529-2007	AIES-09-2007	Informe de control interno sobre la evaluación de la caja chica de la Junta Directiva Nacional de enero 2002 a diciembre 2006.
AG-066-2009	AIRI-16-2009	Informe de evaluación de la Administración del Gobierno de Tecnología de Información del Banco Popular.
AG-076-2009	AIRI-19-2008	Estudio de seguimiento del Proyecto del negocio denominado Descentralización del Grupo Banco Popular.
AG-0291-2009	AIRI-42-2009	Evaluación del proceso de seguimiento de acuerdos emitidos por la Junta Directiva Nacional.
AG-0191-2009	AIRI-30-2009	Evaluación del proceso de selección y nombramiento de los miembros de Juntas de Crédito Local.
SUBA-133-2010	N/A	Retrasos en la firma de las actas de algunos Comités o Comisiones de Junta Directiva Nacional.
AG-160-2010	N/A	Evaluación proceso de atención recursos ordinarios.
AG-202-2010	N/A	Uso de Vehículos Institucionales y Tiempo Extraordinario.
AG-236-2010	AIRI-35-2010	Aspectos sujetos de mejora en la organización, actividades y funciones de la Comisión de Tecnología de Información.
AG-308-2010	AIES-06-2010	Evaluación del sistema de control interno asociado al cumplimiento de los acuerdos emitidos por la Junta Directiva Nacional.

Durante el período se recibieron en el Sistema CAR-II un total de 5 recomendaciones para la SJDN y 83 recomendaciones para JDN. De estas, un total de 60 recomendaciones ya se encuentran **Cumplidas**, una **Por Validar** por parte de Auditoría Interna, 4 en **Proceso**, 19 **Pendientes** y 4 **No Aplica**.

Todas las recomendaciones en proceso y pendientes mantienen fecha de vencimiento en el período 2011, con excepción de la recomendación 2 del Informe AG-0202-2010 que se encuentra vencida con fecha de cumplimiento 31/10/2010; no obstante, la Junta Directiva Nacional resolvió sobre el asunto en sesión ordinaria del jueves 09 de diciembre del 2010 mediante acuerdo JDN-4810-Acd-1198-Art-5 (fecha de comunicación del acuerdo 16 de diciembre del 2010), quedando pendiente la inclusión de esta información en el Sistema CAR-II para ser validada por Auditoría Interna.

Para efectos de seguimiento, control y atención por parte de la nueva jefatura del área, seguidamente se muestra el detalle de lo arriba indicado:

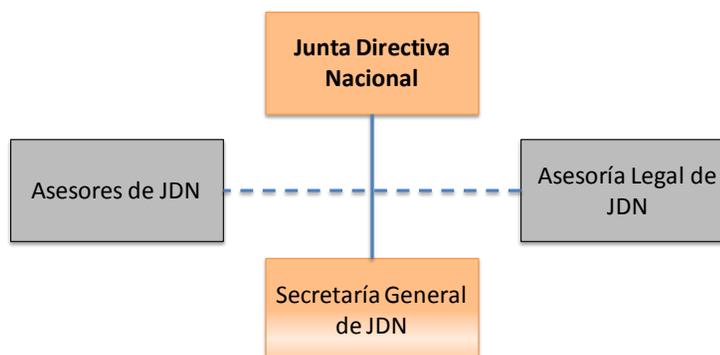
Estado	SJDN	JDN	Detalle de Recomendaciones según Sistema CAR-II al 31/12/10
Cumplidas	5	55	Recomendaciones validadas y aceptadas por Auditoría Interna.
Por Validar	0	1	Recomendación 2 (AG-0202-2010) F.C. 31/10/2010
Proceso	0	4	Recomendación 1 (AG-0202-2010) F.C. 31/10/2010 Recomendaciones 1, 2 y 6 (AG-0236-2010) F.C. 28/02/2011
Pendiente	0	19	Recomendaciones 3, 4, 5 y 7 (AG-0236-2010) F.C. 28/02/2011 Recomendaciones 1, 2, 3 y 4 (AG-0308-2010) F.C. 24/02/2011 Recomendaciones 2, 4, 6 y 8 (AG-0191-2009) F.C. 31/03/2011 Recomendaciones 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 (AG-0160-2010) F.C. 31/03/2011
No Aplica*	0	4	Recomendaciones 1 y 2 (AG-0494-2007)
Total	5	83	

(*) En su momento fueron asignadas a JDN, pero Auditoría Interna consideró que no aplicaban a esta Unidad Responsable.

13. Otros elementos de orden administrativo del área.

a. Ubicación física y jerárquica

Jerárquicamente la SJDN está adscrita a la Junta Directiva Nacional, junto con la Asesoría Legal y los Asesores de Junta Directiva Nacional, a las cuales la SJDN les brinda todo el soporte administrativo necesario para su función, pero dependen directamente de la JDN según se muestra seguidamente:



Físicamente, las oficinas de estas instancias se ubican en el séptimo piso del Edificio Metropolitano.

b. Recurso Humano Asignado

Al 31 de diciembre 2010, la SJDN cuenta equipo de trabajo detallado en la Sección 1 de este informe, pero deben considerarse los aspectos indicados en los incisos c) y d) de la Sección 8 de este informe, así como el remplazo de la plaza de Asistente Administrativa 3 que pertenecía a la funcionaria Marielos Obando García, quien renunció al Banco por Pensión.

c. Balanced Scorecard

La SJDN cuenta con un Balanced Scorecard específico (BSC), con indicadores propios de las actividades del área. Al término de mi gestión se encontraba en proceso la valoración del cumplimiento anual de las metas establecidas, así como la valoración final de los BDP de todos los funcionarios del área. En su momento se realizaron las evaluaciones del I, II y III trimestre 2010.

d. Autorizaciones y Acceso a los Sistemas

Al término de mi gestión se contaba con los siguientes accesos especiales al área, los cuales deben ser trasladados a la nueva jefatura:

- ✓ Nivel de Autorización en el Sistema SIPRE.
- ✓ Nivel de Jefatura en el Sistema de Autogestión de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional (Portal DDHO).
- ✓ Administrador de usuarios de red 'Active Directory'.
- ✓ Administrador de la Página Privada de SJDN en la Intranet.
- ✓ Licencia de Unidad Responsable SJDN en el Sistema CAR-I.
- ✓ Licencia de Unidad Responsable JDN en el Sistema CAR-II.
- ✓ Acceso electrónico al área de custodia del Libro Oficial.
- ✓ Acceso electrónico a los Sótanos 1 y 2 del Edificio Metropolitano.
- ✓ Uso del espacio de parqueo #44 (sótano 2).

e. Devolución de activos

Al término de mi gestión, mediante oficio realicé la devolución formal de los activos asignados para mi uso en el desarrollo de mis funciones, el cual se encuentra disponible en el archivo general de la SJDN para su consulta.

Finalmente, según lo indicado en el oficio de remisión al inicio de este documento, para todos los lectores y usuarios interesados autorizados, me encuentro en la mayor disposición de aclarar o ampliar cualquier información relacionada con éste informe de final de gestión. Favor dirigir sus consultas o comentarios al correo electrónico mriviera@bp.fi.cr.

Cordialmente,



MBA Manuel Rivera Garita
Cédula 1-792-688