

## **A. Presentación**

### **Resumen Ejecutivo**

El informe que se detalla ha sido elaborado con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz que emitió la Contraloría General de la República en lo referido a la presentación del informe final de gestión, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005.

La estructura del informe se apega al formato dispuesto por la Contraloría General de la República para tales efectos, por lo que el orden de los temas expuestos considera ese elemento.

El período que abarca mi gestión como Director de la Región Central es del 01 de enero 2005 al 21 de enero de 2008, por lo que se exponen los principales resultados obtenidos en conjunto con los centros de negocios que conforman la citada Dirección Regional en las áreas que solicita la Contraloría General de la República y en las que a mi criterio corresponde.

En lo pertinente a la labor sustantiva de la Dirección Regional Central, el informe presenta de manera resumida los principales resultados obtenidos en las diferentes carteras que componen la actividad diaria de las oficinas y que son parte primordial de la gestión del Director, que pueden detallarse como : cartera crediticia en el que se destaca el desempeño en cuanto al crecimiento del saldo de cada una de las carteras que la componen y los resultados en la calidad de este importante activo de la Institución. Asimismo, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las estrategias y pilares de negocio definidos institucionalmente en los Planes de Negocios para los períodos comprendidos, tales como: integración de productos, oferta de servicios y productos por paquetes o combos, mitigación de riesgos, segmentación de mercados y definición de estrategias específicas de acuerdo a las prioridades del Banco.

Por otra parte, se hace referencia a los resultados obtenidos en captación de recursos, en productos como ahorro programado, ahorro voluntario a la vista y a plazo y por último, se detallan los resultados obtenidos en riesgo operativo en la última evaluación en cada uno de los centros de negocios de la Dirección Regional.

En otro orden, se exponen los principales aportes brindados en el puesto, así como los cambios que se realizaron durante la gestión en respuesta a los ajustes del entorno, así como cambios en anticipación a sucesos de mercado y propuestas de negocios.

Adicionalmente, se hace un breve recuento de los principales logros alcanzados y del estado de los proyectos más relevante iniciados durante mi gestión.

En materia de administración de recursos financieros, se aplicaron las normas de control interno establecidas que resaltan la práctica de verificación mensual de la ejecución del contenido presupuestario y la comunicación constante con los centros de negocios, que permita mantener los indicadores dentro el rango normal de ejecución.

## **B. Resultados de la gestión**

### **1. Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección Regional Central**

El pilar utilizado durante toda mi gestión como Director, ha sido fundamentalmente realizar un aporte perdurable en el tiempo que impacte la gestión de las oficinas a nivel de la región y que trascienda a otras.

Para esto, fue necesario fomentar una cultura de PLANIFICACION y PROGRAMACION que permeara a todo nivel, pero principalmente en los mandos Gerenciales de las oficinas y bajara a los mandos medios de los centros de negocios adscritos.

Esto implicó todo un proceso “educativo “ y “formativo” , en vista de que no existía una cultura de programación y planificación, que permitiera la anticipación de los sucesos que podrían impactar la gestión , así como no habían estrategias claras que todos en las oficinas conocieran y dictara un rumbo a seguir.

Inicialmente las condiciones del mercado financiero nacional, obligaron a incentivar en los Gerentes y Coordinadores de oficina la necesidad de ser “vendedores” y salir de las oficinas a generar negocio.

Los canales existentes eran limitados y la competencia muy dura. De manera que se inició un proceso de planificación y definición de estructuras internas, que permitiera al Gerente de la oficina desligarse de sus actividades operativas para involucrarse más en el negocio.

Con el pasar de los años, esta estrategia fue complementándose con la creación de canales especializados que complementarían la labor del Gerente que desde la Dirección Regional con una visión estratégica, ha generado buenos resultados, como por ejemplo BP Global, Banco en su empresa, Popular Express, la utilización de edecanes para la promoción de nuevos servicios, y actividades internas operativas como la estandarización de procesos de control, estimular la auto capacitación y el entrenamiento para uso de herramientas como excell, bases de datos, etc, de manera que el Gerente o Coordinador pasara nuevamente a la parte “estratégica” del negocio y retomara la vigilancia de resultados.

Es importante indicar que mi gestión como Director, me permitió adquirir experiencias muy variadas que han fortalecido mi conocimiento con respecto al

mercado y la oportunidad en la reacción, así como las diversas circunstancias que afectan a las oficinas en su gestión.

Un factor que ha sido indispensable durante la gestión y que es parte de la experiencia adquirida y transmitida a las oficinas, es la importancia de la creación de planes de trabajo individuales, razonables, apegados a las circunstancias de cada oficina, con metas claras y considerando las estrategias definidas, complementados con el seguimiento constante a su aplicación y actualización permanente, aspectos que puedo afirmar han sido claves en el fortalecimiento de resultados positivos constantes.

Utilizar herramientas como las bases de datos, implementar y analizar con las oficinas la necesidad de la segmentación de mercado en apego a los lineamientos de los Planes de Negocios y al seguimiento permanente de los enfoques estratégicos institucionales, labor que es específica del Director, contribuyó en gran manera a los resultados de la gestión y al crecimiento a nivel institucional que se ha dado en los últimos años, y de los que en gran medida el aporte de la Región Central fue uno de los motores principales.

Detalle a continuación los resultados obtenidos y más relevantes de la Dirección Regional Central durante el período citado:

### **Resultados obtenidos en la Cartera de Crédito**

La Cartera Total de Crédito compuesta por las Carteras de Desarrollo, Social y Financiero, han sido a través del tiempo los generadores principales de utilidades a nivel institucional. Los cambios en el entorno que promovieron durante los últimos años un cambio para que exista una mayor equidad en la distribución de los recursos, como por ejemplo el crecimiento en las Carteras Social y de Desarrollo, han implicado un cambio cultural y estructural en las oficinas.

Es así como esta Dirección se enfocó a mejorar tiempos de atención y respuesta, definir estrategias claras y específicas de enfoque del negocio por oficina, ya que a pesar de ser una misma región posee diversidad en las circunstancias de cada zona que la compone.

Aplicar las estrategias y darles seguimiento, permitió tal y como puede comprobarse en el siguiente cuadro, que las carteras mostraran crecimientos en algunos casos de hasta tres veces lo esperado, con controles claros y definidos para mantener resultados razonables de calidad de cartera y de morosidad mayor a 90 días, así como en el indicador de riesgo.

**DIRECCION REGIONAL CENTRAL**  
**SALDO DE LA CARTERA DE CREDITO**  
**DEL 31-12-2005 AL 31-01-2008**

<b>F_ARCH</b>	<b>CANTOPER</b>	<b>SALDO</b>	<b>Crec Acum</b>	<b>M&gt;90</b>	<b>M&gt;60</b>	<b>FR</b>
---------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	----------------	-----------

31/01/2008	279.151	385.168.434.619	9.261.129.395	2,57%	3,17%	3,22%
31/12/2007	276.626	375.907.305.225		2,50%	2,99%	3,18%

F_ARCH	CANTOPER	SALDO	FR	M>90	MORA90MAYOR
31/12/2006	255.025	266.875.149.528	3,90%	3,31%	8.842.748.590
31/12/2005	218.329	205.875.906.921	3,16%	2,92%	6.002.936.737

### Resultados obtenidos en la Cartera de Captación

En el siguiente cuadro se resume el comportamiento del saldo de la captación de la Dirección Regional Central detallado por producto.

#### DIRECCION REGIONAL CENTRAL SALDO DE LA CARTERA DE CAPTACION

PRODUCTO	FECHA	SALDO TOTAL	META ANUAL	CREC LOGRADO	Cump Anual
<b>AHORRO A PLAZO</b>					
	01/12/2006	192.796,53	29.373,00	23.879,21	81,30%
	dic-05	168.917,32			na
<b>Total AHORRO A PLAZO</b>		<b>361.713,86</b>	<b>29.373,00</b>	<b>23.879,21</b>	<b>81,30%</b>
<b>AHORRO VOLUNTARIO</b>					
	01/12/2006	66.652,93	14.172,00	13.768,51	97,15%
	dic-05	52.884,42			na
<b>Total AHORRO VOLUNTARIO</b>		<b>119.537,34</b>	<b>14.172,00</b>	<b>13.768,51</b>	<b>97,15%</b>
<b>CUENTA CORRIENTE</b>					
	01/12/2006	15.944,26	1.994,01	2.716,55	136,24%
	dic-05	13.227,71			na
<b>Total CUENTA CORRIENTE</b>		<b>29.171,98</b>	<b>1.994,01</b>	<b>2.716,55</b>	<b>136,24%</b>
<b>Total general</b>		<b>510.423,18</b>	<b>45.539,01</b>	<b>40.364,28</b>	<b>88,64%</b>

Resulta importante mencionar los resultados en el saldo del ahorro a plazo durante el año 2007, que refleja en términos generales el comportamiento influenciado por la decisión institucional de destinar inversiones a la colocación de crédito y por la tendencia de disminución de las tasas pasivas.

### Resultados obtenidos en Riesgo Operativo

El siguiente cuadro muestra el estado del Riesgo Operativo en cada uno de los centros de negocios que conforman la Dirección Regional Central, de acuerdo con la última evaluación efectuada por la Auditoría Interna de la Institución:

El riesgo operativo mostró una importante mejoría al pasar de un 77% de las oficinas con calificación de riesgo superior a 12, a un 87.5% de oficinas con calificación de riesgo inferior a 10 en el 2007.

REGION	CENTRAL
--------	---------

Cuenta de OFICINA FECHA	CUMPLE META		
	SI	NO	Total general
31/01/2007	87,50%	12,50%	100,00%
31/12/2006	87,50%	12,50%	100,00%
30/11/2006	87,50%	12,50%	100,00%
31/10/2006	87,50%	12,50%	100,00%
30/09/2006	82,50%	17,50%	100,00%
31/08/2006	77,50%	22,50%	100,00%
31/07/2006	77,50%	22,50%	100,00%
30/06/2006	77,50%	22,50%	100,00%
31/05/2006	77,50%	22,50%	100,00%
30/04/2006	80,00%	20,00%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>82,25%</b>	<b>17,75%</b>	<b>100,00%</b>

La Región Central como puede notarse, muestra una disminución significativa en su exposición al riesgo, esto principalmente por la labor de control y seguimiento, así como por la implementación de controles estandarizados a través de bitácoras, la conformación de un grupo de revisión de los controles y la participación activa de los Gerentes en el seguimiento a las medidas donde se concentra el riesgo.

## 2. Cambios acaecidos en el entorno

Podría resumir los cambios acontecidos en el entorno, durante el período de mi gestión en dos aspectos:

- Cambios en la supervisión prudencial

El ente regulador, la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) profundizó durante este período la supervisión prudencial sobre las entidades financieras sujetas a supervisión y fiscalización. Ejemplo de ello fue la entrada en vigencia de los Acuerdos SUGEF 1-05 “Reglamento para la Calificación de Deudores”, SUGEF 4-05 “Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad” y SUGEF 5-05 “Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico”; así como la entrada en vigencia de los “Lineamientos Generales para la Aplicación del Reglamento para la Calificación de Deudores” dispuesta por el Superintendente General de Entidades Financieras.

Igualmente debe indicarse que en materia de la calificación de entidades financieras, la SUGEF le ha dado un énfasis importante no sólo a la calificación cuantitativa sino también a la calificación cualitativa a través de la evaluación de áreas tales como: Planificación, Políticas y Procedimientos, Administración del Personal, Sistemas de Control, Sistemas de Información Gerencial y Tecnología de Información.

Todos estos cambios han impactado considerablemente la manera en que las entidades financieras llevan a cabo los negocios por cuanto no es suficiente con mostrar una adecuada solidez financiera sino que se debe prestar especial atención en las áreas cualitativas que podrían impactar a futuro el negocio bancario.

- Cambios en la competencia

Durante el período evaluado, se han presentado cambios en el tipo de actores que generan la oferta de servicios financieros. La banca internacional, ha incursionado decididamente en el mercado financiero local a través de entidades bancarias privadas en el país, tal es el caso de los bancos Citibank, Scotiabank y HSBC entre otros, destinando sus esfuerzos a la banca de personas, principal mercado del Banco Popular.

La presencia de estos nuevos actores en el mercado ha impactado de manera considerable en los segmentos de atención tradicional del Banco Popular y consecuentemente en clientes atendidos a través de los centros de negocios a cargo de la Dirección Central, propiciando el cambio de estrategias y la búsqueda de niveles de servicio y competitividad basados en el conocimiento del cliente.

### **3. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno en la Dirección Regional Central**

Desde la publicación de la Ley de Control Interno, así como por la implementación de evaluaciones para mantener riesgos identificados y controlados, la Dirección Regional Central estableció un equipo de trabajo que analizara en detalle el alcance de los riesgos definidos y su impacto en las oficinas, de manera que se tomaran medidas que permitieran mitigar dichos riesgos.

Como paso inicial, se promovió el alcance de la ley, sus implicaciones y la necesidad de que todos en las oficinas posean una “Cultura de Control” siendo vigilantes en sus acciones, respetando los procedimientos y manteniendo actualizados los controles y procesos.

Se conformó un equipo de trabajo con varios funcionarios que a través del tiempo evidenciaron tener claridad de la importancia de los controles, algunos exfuncionarios de la Auditoría, Gerentes de oficina y funcionarios de plataforma, de manera que las experiencias y conocimientos del conjunto permitieran

determinar una estrategia práctica de control que pudiera implementarse en todas las oficinas.

Esto dio origen a la estandarización de controles en las oficinas de la Región Central, mediante la implementación de procedimientos, aplicación de bitácoras de control, y seguimiento permanente por parte de un funcionario designado para dicho fin.

Además, se realizaron en forma constante y periódica reuniones con los funcionarios, se les mostró como el “Ranking” de resultados de control interno afectaba los resultados de su gestión, se incorporó una “ficha” control que contenía los principales indicadores de gestión de las oficinas, buscando un equilibrio entre la **calidad y la cantidad**, fomentando así una mejora en la cultura de control interno en los centros de negocios adscritos a la Dirección Regional.

La Dirección además, mantenía comunicación permanente con las oficinas, haciendo recordatorios mediante correos electrónicos y circulares, resaltando algunos de los principales elementos de control interno que no debían dejarse por alto y que permanentemente requerían de supervisión. De este modo, evidenciaba su interés constante en su aplicación y los recordatorios eran una muestra persistente en las oficinas de la importancia de concientizar que el control interno es un asunto de TODOS los funcionarios y no solo del encargado de aplicar el cuestionario.

Esta labor de la Dirección Regional siempre fue importante, por lo que se asignó a una persona a tiempo completo a dar seguimiento a recomendaciones de Auditoría, a la búsqueda de mejores opciones de aplicación de procedimientos, al control de la estandarización de los procesos para que esta no se perdiera en el tiempo, complementado con el seguimiento a las evaluaciones de Riesgo Operativo realizadas por la Auditoría Interna, efectuar visitas de seguimiento mediante la discusión del informe y verificación de los controles, acciones y gestiones emprendidas con el objetivo de corregir las debilidades existentes, además, velar por el cumplimiento de la aplicación de las auto evaluaciones de Riesgo que deben remitirse a la Unidad Técnica de la Gestión.

Por último, las tres Direcciones Regionales en conjunto, realizaron una propuesta de plan integral de mejoramiento y mantenimiento de controles que permitan fomentar la cultura de control interno en la cual se involucró tanto a las áreas de soporte como a los centros de negocios, mismo que ya cuenta con el aval de la Subgerencia General de Negocios y se pondrá en práctica de inmediato con muchas expectativas de obtener resultados satisfactorios a corto plazo.

#### **4. Principales logros alcanzados**

Dentro de los cuales se citan los siguientes:

- a. Implementación de controles estandarizados para las oficinas de la región.
- b. Estrategias definidas específicas para colocación de crédito en oficinas.
- c. Implementación de unidades especializadas de servicio en las oficinas, como Banco en su empresa y BP Global.
- d. Capacitaciones periódicas y de retroalimentación a las oficinas especialmente a los Gerentes de sucursal.
- e. Promotor de los cambios en el sistema de cajas y plataforma, específicamente lo relacionado con e-branch.

## **5. Estado de los proyectos más relevantes**

Los proyectos que se dan en las Direcciones Regionales son de índole estratégico y de servicio para la promoción y generación de utilidades, mismos que se encuentran definidos en el Plan de Negocios.

## **6. Administración de los recursos financieros**

Durante la gestión se realizó un monitoreo constante de los presupuestos y planes operativos y de trabajo de las oficinas, destacando a un funcionario a tiempo completo para realizar monitoreo y aprobación de presupuestos. De manera que no se den sobregiros en las partidas.

## **7. Sugerencias para la buena marcha de la Dirección**

Es muy importante mantener una comunicación constante en las oficinas, mediante visitas y monitoreo del cumplimiento de las estrategias institucionales y de las Bancas.

## **8. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad**

No hay observaciones al respecto.

## **9. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República**

No se emitieron disposiciones a la Dirección Regional Central

## **10. 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**

No se emitieron disposiciones a la Dirección Regional central



**11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoria Interna**

No se registran recomendaciones pendientes en el sistema CAR II.