

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

COORDINADOR UNIDAD TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

PERÍODO DE GESTIÓN: Del 26 de octubre 2004 al 06 de marzo del 2008

## A. PRESENTACIÓN

Se remite el presente *Informe final de gestión*, correspondiente al cargo de Coordinador de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante denominada UTEG), el cual ocupé entre el período comprendido del 26 de Octubre del 2004 al 06 de Marzo de 2008. Lo anterior en cumplimiento del 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. 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 asignadas hasta la fecha a la UTEG, tienen como propósito coadyuvar a la administración en el cumplimiento de los Objetivos 5 y 8 del actual Plan Estratégico Corporativo (Ref: PEC 2005-2009).

La UTEG, nació con el fin de dar cumplimiento a la **Ley 8292 Ley General de Control Interno**, en lo relativo a la autoevaluación de los sistemas de control interno del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, iniciando en el periodo 2004, según lo comunicado mediante oficio GG-1082-04 del 04 de agosto del 2004, y continuando en la coordinación de esta actividad hasta la fecha.

Posteriormente, la Gerencia General requirió el apoyo de la UTEG para la mejora y corrección de una serie de debilidades que ubicaban a la Institución en nivel 1 de riesgo, según los parámetros definidos en el **Acuerdo SUGEF 24-00 Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas**, según las evaluaciones realizadas por este Órgano supervisor, comunicadas mediante los informes SUGEF 2043-02 del 17/06/02 y SUGEF 3599-03 del 10/09/03.

Por lo anterior, mediante oficio GG-1186-04, la Gerencia General Corporativa comunica a nivel institucional la conformación de una Unidad Técnica, encargada de liderar la autoevaluación de la gestión, y dar seguimiento a las recomendaciones y compromisos adquiridos con el órgano supervisor. Con esto se buscaba el mejoramiento y saneamiento de las debilidades presentadas en los elementos cualitativos de la gestión, como consecuencia de la evaluación practicada por la SUGEF y por la Administración, a través, de la aplicación de los planes de acción concretos y realizables, así como la creación de un ambiente propicio entre todas las áreas que fomente un apoyo continuo en apego a lo establecido en el *Acuerdo SUGEF-24-00*.

Adicional a estos temas de control interno y SUGEF 24-00, se fueron agregando a la UTEG diversos temas para su atención, brindando seguimiento e informando periódicamente a las instancias que correspondan. Entre estos se incluyen:

#### **a. Auto evaluaciones de Riesgo Operativo**

Con el fin de coordinar con la Auditoría Interna el traslado a la Administración Activa del Sistema de Evaluación de Riesgo Operativo (Herramienta SERO), para que el Proceso de Administración de Riesgo (a través de la Unidad Técnica), lo administrara y diera seguimiento en atención del *Acuerdo 216, Sesión JDN-4295 del 18 de abril de 2005*; la Gerencia General Corporativa aprobó desde el mes de agosto 2006, dos nuevos recursos para la UTEG con fin de desarrollar esta actividad (*Plazas 2899 y 2900*).

Desde esa fecha, se realizan las actividades de coordinación con Auditoría Interna para el traslado de la herramienta y la capacitación respectiva. Posteriormente, y con el fin de promover acciones para fomentar una cultura de autocontrol de riesgo operativo, el Proceso Administración de Riesgo con el apoyo de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, ha realizado las siguientes acciones:

a) Oficio PAR-150-2007 del 17/04/2007: Plan de Trabajo para implementar el proceso de auto evaluación de Riesgo Operativo a nivel del Conglomerado Banco Popular, con base en la Metodología SERO. Aprobado con oficio GGC-625-2007 del 27/04/2007, comunicado a los Gerentes de las S.A. mediante GGC-626-2007 del 27/04/2007, comunicado a nivel del conglomerado mediante circular GGC-627-2007 y PAR-175-2007 del 02/05/2007.

b) Realización de Informes Trimestrales de seguimiento a los resultados de las evaluaciones realizadas por Auditoría Interna y las auto evaluaciones practicadas por las áreas del Banco. Ejemplo: UTEG-058-2007 del 30/03/2007, UTEG-150-2007 del 01/08/2007 y PAR-498-2007 del 29/10/2007. Estos informes en lo sucesivo se preparan de forma trimestral y se conocen a nivel del Comité ALCO.

c) Envío de informes individuales a cada área que se autoevalúa, que contiene los resultados de su auto evaluación con el nivel de riesgo obtenido; así como un comparativo con el resultado de la última evaluación practicada por Auditoría Interna en esa área. Ejemplo: con Oficio PAR-445-2007 se remitieron los resultados individuales de las auto evaluaciones con corte a MAYO, JULIO Y AGOSTO; mismos que han sido procesados en la herramienta SERO instalada en la UTEG desde el 15 de agosto 2007.

#### **b. Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Interna.**

Para la Institución, la importancia de atender adecuadamente las recomendaciones que emanan de la Auditoría Interna radica principalmente en que:

- Existe una serie de legislación relativa al tema que debe observarse, especialmente la Ley General de Control Interno #8292, el Manual de Normas de Control Interno para la Contraloría General de la República y Órganos Sujetos a su Fiscalización, y el Acuerdo Sugef 24-2000 Reglamento para Juzgar la Situación Económico-financiera de las Entidades Fiscalizadas, concretamente lo referido a la Calificación Cualitativa.
- Dichas recomendaciones constituyen una verdadera opción de mejora institucional tendientes a corregir integralmente la causa del problema detectado, fortalecer el sistema de control interno y minimizar posibles riesgos.
- Los informes presentados ante la Junta Directiva Nacional por parte de la Auditoría Interna, señalan grados importantes de incumplimiento en esas tareas.
- Existen una serie de acuerdos de Junta Directiva Nacional en donde se enfatiza la necesidad de cumplir en forma eficiente, eficaz y oportuna con las recomendaciones de la Auditoría Interna.

En virtud del compromiso asumido por la Administración en este tema, mediante oficios **GG-1659-2004** y **GG-1663-2004** ambos del 25 de noviembre de 2004, la Gerencia General Corporativa comunica a la administración activa la designación en el Proceso de Análisis Administrativo de realizar las siguientes funciones de apoyo:

- Dar seguimiento exhaustivo al cumplimiento de las Recomendaciones de la Auditoría Interna.
- Generar hacia la Gerencia General Corporativa las alertas sobre el incumplimiento y reportes cada dos meses sobre el estado de las mismas.
- Constatar que cada área cumpla con los compromisos establecidos en términos de cronograma y encargados de implementar las distintas recomendaciones; e incluir en los informes a la Gerencia reportes sobre los incumplimientos.
- Presentar semestralmente a la Gerencia General Corporativa un análisis de cumplimiento; mostrando, entre otros datos estadísticos que se considere pertinentes, comparativos de implementación de cada área por período estudiado, donde se muestre el avance o retroceso de las mismas.
- Asumir una actitud proactiva, emitiendo recomendaciones para hacer más eficiente el control del cumplimiento de las tareas, en especial, su implementación.

Para lo anterior, la Gerencia General asignó inicialmente al Proceso Análisis Administrativo dos recursos para esta actividad (*Plazas 2323 y 2489*), y se inician las actividades de coordinación con Auditoría Interna (*Ver oficio GGC-1746-2004 del 13/12/2004*). Posteriormente, dadas las cargas de trabajo que demanda el seguimiento de recomendaciones de Auditoría Interna, mediante Acta 28-PDH-2005 se asigna un recurso adicional, con la autorización de la Gerencia General Corporativa, para apoyar las actividades de seguimiento (*Plaza 0238*).

Importante destacar que a partir de Enero 2005, ésta actividad fue asignada por la Jefatura del entonces Proceso Análisis Administrativo a la UTEG para su coordinación.

#### **c. Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Externa (Carta a la Gerencia).**

Desde el mes de enero 2006, la UTEG ejecuta actividades de seguimiento de las recomendaciones de Auditoría Externa; incluidas en la Carta de Gerencia. (*Referencia: HT-022-GGC-2006 del 11 de enero del 2006.*)

#### **d. Seguimiento de Acuerdos del ALCO.**

Desde el mes de febrero 2006, la UTEG ejecuta actividades de control y seguimiento de los Acuerdos del Comité de Activos y Pasivos (ALCO). (*Referencia: Oficio PAR-075-2006 del 14 de febrero de 2006*). El primer informe de seguimiento se generó en el mes de octubre 2006.

**e. Seguimiento de Acuerdos del Comité de Inversiones.**

Desde el mes de setiembre 2007, la UTEG ejecuta actividades de seguimiento de los **Acuerdos del Comité de Inversiones**; en atención al acuerdo #4 (artículo 1) de la Sesión #20 del Comité de Inversiones, celebrada el 31 de julio del 2007 que cita:

*“Aprobar que en forma permanente se comuniquen los acuerdos tomados por el Comité de Inversiones con copia a la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión para el seguimiento respectivo.”*

**f. Seguimiento de Disposiciones de la Contraloría General de la República.**

Con el fin de atender las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, contenidas en su informe No DFOE-9-2007 del 2 de Abril 2007; además de dar cumplimiento al acuerdo #445 de la Sesión JDN-4484 del 07/05/2007, la UTEG desde el mes de mayo 2007 ejecuta actividades de seguimiento de este tema (*Ref: Oficio GGC-693-2007 del 09/05/2007*)

**g. Recomendaciones de Informes de Riesgo, emitidos por el PAR.**

Mediante oficio GG-1578-2004 del 18 de noviembre del 2004, dirigido al Proceso de Análisis Administrativo, la Gerencia General Corporativa le informa que comparte lo señalado por la Auditoría Interna en la recomendación 17 del informe AG-552-2004,, referente a la evaluación del Proceso de Administración de Riesgo, que señala: *“Establecer claramente la(s) dependencia(s) administrativas responsables por el seguimiento de las recomendaciones efectuadas por el Proceso de Administración de Riesgo, tomar para ello, el procedimiento a seguir para la comunicación de los resultados obtenidos, y los plazos máximos para proceder en este sentido”*, por lo que le solicita establecer el procedimiento requerido, y se designa como el área responsable de brindar seguimiento a dichas recomendaciones.

A partir de esta fecha, siendo una actividad afín al seguimiento, la UTEG coordina ésta actividad.

**h. Seguimiento de Acuerdos de la Junta Directiva Nacional.**

A partir del mes de Febrero 2008, por designación de la Gerencia General Corporativa, se iniciaron las actividades de seguimiento de los Acuerdos de la Junta Directiva Nacional. Para ello, se estaba elaborando una propuesta de plan de trabajo para atender este tema, el cual quedó pendiente de desarrollar al término de mi gestión.

**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.**

Desde el mes de febrero 2006, la UTEG ejecuta actividades para coadyuvar a la institución en el 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 (*Referencia: Documento D-3-2005-CO-DFOE publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 12 de julio de 2005*); así como observar los parámetros de implementación de estas directrices, comunicadas por la Contraloría General de la República. (*Referencia: Oficio DFOE-68 del 08 de febrero de 2006.*)

En el 2007, tres funcionarios del área se capacitaron como “Instructores-Facilitadores en SEVRI”, programa certificado por la Contraloría General de la República (83 hrs de capacitación).

Además, el Coordinador de la UTEG participa como miembro permanente en las Sesiones del Comité Gerencial del SEVRI; el cual fue conformado por la Gerencia General Corporativa desde el mes de Agosto 2007 (*Ref: GGC-1306-2007 del 06/08/2007*)

**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.**

Como se indicó en el punto 1, a la UTEG se le asignó la coordinación del proceso de autoevaluación de control interno institucional, actividad que se realiza desde el 2004 hasta la fecha.

Dicho proceso ha contribuido a crear una cultura de control, además de que, por medio de la metodología y herramienta desarrollada, ha permitido identificar debilidades de control interno así como establecer los planes de acción para corregirlos, todo lo cual se ha comunicado oportunamente, a través de los informes de la autoevaluación y los de seguimiento.

**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:

- Contribución al ambiente de control institucional, fomentando una cultura de control, a través de los diferentes procesos de autoevaluación coordinados por la UTEG (Control Interno, SUGEF 24-00, Riesgo Operativo).
- Presentación de informes relevantes sobre los resultados de las autoevaluaciones y del seguimiento brindado por la UTEG a los temas asignados.

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

Entre los principales logros alcanzados durante mi gestión como Coordinador de la UTEG, se encuentran los siguientes:

- Mejora en la calificación cualitativa otorgada por la SUGEF según el *Acuerdo 24-00*, pasando de nivel 1 de riesgo, a nivel normal, según el informe SUGEF 280-06 del 20/01/06. Dicho nivel se ha mantenido hasta la fecha.
- Participación en el diseño, validación e implementación del sistema de Control de Acuerdos y Recomendaciones (CAR-II), así como en el proceso de capacitación a los usuarios sobre el uso de la herramienta, y en la atención de consultas una vez en producción.
- Adquisición de una herramienta informática para facilitar la aplicación y procesamiento de la información de la auto evaluación de la Gestión Sugef 24-2000 y la de Control Interno.
- Capacitación a los funcionarios de la institución sobre control interno y SUGEF 24-00, tanto a los funcionarios de nuevo ingreso como parte del Plan de Formación Bancaria, así como a las Áreas que así lo solicitaran.
- Diseño e implementación del sitio privado de controles de la UTEG.

**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.**

Producto del curso *Equipos de Mejora Continua bajo la metodología Six Sigma*, se planteó como proyecto de la UTEG, la integración de las autoevaluaciones de control interno y riesgo operativo, de manera que, a nivel externo, se disminuya la cantidad de autoevaluaciones que las Áreas deben aplicar anualmente, y a nivel interno, disminuyera el tiempo dedicado a la coordinación y obtención de resultados, permitiendo fortalecer las labores de seguimiento.

Dicho proyecto se encuentra en una etapa inicial, en la cual se están analizando los alcances de cada una de las normativas que regulan las autoevaluaciones administradas por la UTEG, con el fin de: a) Identificar puntos comunes evaluados en cada una de ellas. b) Valorar la relevancia de los puntos que no son comunes y decidir su permanencia o exclusión.

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

La UTEG no administra presupuesto propio, ya que la misma ha estado adscrita al Proceso Análisis Administrativo en un inicio, y actualmente al Proceso Administración del Riesgo, por lo que los recursos financieros han sido administrados por dichas áreas. A la fecha, los objetivos, estrategias y metas individuales de la UTEG se incluyen dentro del PAO anual del Proceso Gerencial de Administración de Riesgo (Centro de Costos 432000).

**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.**

Al término de mi gestión como Coordinador se tenía un proyecto de estructuración de la UTEG, que incluía el establecimiento de una nueva organización del personal, reforzamiento de los perfiles de los puestos, desarrollo de los manuales de procedimientos, nuevas metodologías y rediseño de procesos de trabajo. Sería interesante que la nueva jefatura a cargo reconsidere impulsar éste proyecto.

**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 UTEG 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 Institución se prepare adecuadamente a los cambios que en esa línea se generen en el futuro.

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

A la fecha de finalización de mi gestión, la UTEG no tenía asignadas directamente disposiciones de la CGR, pero sí (como se indicó anteriormente) la responsabilidad del seguimiento a nivel institucional de todas las disposiciones emitidas por la CGR, y con ello un vínculo directo con la Unidad de Seguimiento de la Dirección de Evaluación Operativa y Evaluativo de la CGR.

**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.**

No aplica.

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

Entre el 2005 y 2007 Auditoría Interna emitió 3 informes con recomendaciones relacionadas con la UTEG, que suman 16 recomendaciones, de las cuales 9 están dirigidas a la Gerencia General Corporativa, 1 al Proceso Administración del Riesgo y 7 a la UTEG, según se detalla en la siguiente tabla.

**Cantidad de recomendaciones de Auditoría Interna por informe y área responsable**

# de Informe	Área responsable			Total
	GGC	PAR	UTEG	
ACF-504-2006	7		5	12
AFA-569-2006		1	1	2
SUBA-213-2005	2			2
<b>Total general</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

A la fecha, las 16 recomendaciones se encuentran en CUMPLIDAS.

**13. Otros elementos de orden administrativo del área.**

**a. Ubicación Jerárquica**

Administrativamente la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión está adscrita al Proceso Gerencial de Administración de Riesgo y funcionalmente está adscrita a la Gerencia General Corporativa (Ref: oficio GGC-728-2006 del 23/06/06).

## b. Ubicación Física

Se ubica en el octavo piso del Edificio Metropolitano, y comparte espacio físico con el Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional.

## c. Recurso Humano Asignado

Al 06 de marzo del 2008, la UTEG cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

# Plaza	Funcionario (a)	Cat	Puesto	Condición
2323	Andrea Castillo Gonzalo	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Interino /1
2486	César Víquez Miranda	18	Téc. Serv. y Op. Adm. 2	Interino /2
2899	Elizabeth Villalobos Rodríguez	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Interino /3
2278	Manuel Rivera Garita <i>(Coord)</i>	23	Asesor Ejecutivo Adm	Fijo
2489	Patricia Castro Barrantes	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Fijo
2900	Rebeca Chavarría Pérez	18	Téc. Serv. y Op. Adm. 2	Interino /4
2487	Ronald Benavides Umaña	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Fijo
2485	Wallace Golfín Cartín	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Fijo
0238	William Céspedes Rojas	20	Ejecutivo Bancario Adm 1	Interino /3

1/ Sustituye a Glenda Rodríguez Villalta (Permiso sin goce de salario hasta el 24/05/2008).

2/ Sustituye a Ronny Rosales Solano (Ascendido interinamente al PAR). Recurso 20 sub-ejecutado en 18.

3/ Plazas están en proceso de concurso interno para nombramientos fijos.

4/ Nombramiento por tiempo indefinido.

## d. Balanced Scorecard

La UTEG cuenta con un Balanced Scorecard específico, con indicadores propios de las actividades del área. *(Ref: BSC 2008)*

## e. Riesgo Operativo

Cuenta con un cuestionario específico de Riesgo Operativo con base en la metodología SERO), el cual es evaluado periódicamente por Auditoría Interna y se aplican las auto evaluaciones semestrales de acuerdo a la Política de auto evaluación vigente. *(Ref: Cuestionario SERO-UTEG)*

## f. Control Interno

Al igual que las demás áreas administrativas, la UTEG aplica la auto evaluación del Sistema de Control Interno, en cumplimiento de la Ley General de Control Interno #8292 *(Ref: Informe Individual de CI 2007)*. Además, le corresponde dar atención a los planes de acción propuestos internamente durante el proceso.

#### **g. Evaluación de Cliente**

El Subproceso de Contraloría de Servicios aplica una evaluación anual de clientes (internos y externos) de la UTEG. Para el período 2007, se obtuvo calificación de 96%.

#### **h. Evaluación de Clima**

La Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional aplica una evaluación anual de clima. El resultado del período 2007 para la UTEG no se había recibido al 06 de marzo del 2008.

#### **i. Acuerdos y Recomendaciones**

Por otra parte, la UTEG atiende recomendaciones de Informes de Auditoría Interna y acuerdos de Junta Directiva Nacional o Comités Gerenciales. Actualmente con perfil de usuario de área responsable se tienen asignadas licencias de acceso al Sistema Car-I y Car-II (Sistema de Control de Acuerdos y Recomendaciones respectivamente).

#### **j. Control Operativo del área**

Lo concerniente al manejo administrativo de los recursos asignados al área (humanos, materiales y financieros) es controlado directamente por el Coordinador de la UTEG. Para ello, se desarrolló un sitio privado en la intranet, en la que se llevan varios controles del área con la ayuda de esa herramienta (Sharepoint).

#### **k. Procedimientos**

La UTEG es responsable de cuatro procedimientos concernientes a las actividades del área, formalizados y publicados en la Intranet en la siguiente dirección:

<http://itin-sps01/C14/Proceso%20Administración%20del%20Rie/default.aspx>

#### **l. Intranet**

La UTEG mantiene publicado en la Intranet un sitio con información disponible y actualizada del área, sus actividades y documentos relevantes: <http://itin-sps01/C16/evaluacion/default.aspx>

Cordialmente,

Lic. Manuel Rivera Garita