

INFORME FINAL DE GESTION AL SUSESOR DEL CARGO

ENTIDAD: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

NOMBRE: Hazel Cepeda Hodgson

PERIODO: Marzo 2001 al 17 de Junio de 2008

Estimado sucesor:

En cumplimiento del artículo 12 inciso e de la Ley General de Control Interno, remito el correspondiente informe final de gestión al cargo que ocupé como Subgerente General de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, entre el período de marzo del 2001 al 17 de Junio del 2008.

El presente informe se emite al amparo de la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República del 24 de Junio del 2005 publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de Julio del 2005, así como de las directrices complementarias al informe final de gestión establecido en la Ley General de Control de Interno, dictada por El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante Artículo 16 del Acta de la Sesión 534-2005, celebrada el 27 de octubre del 2005 y publicado en La Gaceta No. 23 del 18 de Noviembre del 2005.

A. Presentación. Se expone un resumen de los aspectos más relevantes de la gestión a mi cargo bajo en el puesto de Subgerente General de Operaciones del Banco Popular. Este informe se remite en oficio formal a la Gerencia General Corporativa para que esta proceda según corresponde con el sucesor que se designe.

B. Resultados de la gestión.

- **Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo.**

Como Subgerente General de Operaciones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y con respaldo en la estructura organizativa designada al cargo, he tenido bajo mi gestión el registro, control y análisis de la información financiera contable, la administración de los recursos de liquidez para soportar la operativa, el análisis técnico para la fijación de tasas de interés pasivas, la orientación en la fijación de las tasas activas y la administración del Portafolio de

Inversiones en donde he asumido en los últimos cuatro años la Presidencia del Comité de Inversiones.

La Subgerencia General de Operaciones, tiene la facultad de participar en sustitución de la Gerencia General Corporativa en la Comisión de Auditoría de Junta Directiva Nacional, en las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas y como miembro titular en los Comités Gerencial Corporativo y de Activos y Pasivos (ALCO).

He tenido el control del proceso cobratorio judicial para todas las oficinas adscritas al CSF Catedral y la administración y venta de los bienes que en dación o adjudicación que se asignan al Subproceso de Administración de Bienes Adjudicados, por tanto la interacción con abogados y profesionales en el campo de cobro y formalización de ventas es fundamental.

En el área administrativa y operativa, he tenido bajo mi dirección la ejecución del Plan de Expansión y Crecimiento Institucional con el que he logrado con apoyo de un equipo interdisciplinario el crecimiento de la red de oficinas en más de un 80% incluyendo la segura apertura de no menos de 15 oficinas nuevas al cierre del 2008. Por tanto la gestión de los procesos de construcción, remodelación, ingeniería, conectividad y comunicaciones entre otros es fundamental.

Durante mi gestión se modernizó el proceso de contratación administrativa del Banco logrando resultados altamente beneficiosos para la Institución así como la adaptación de nuevos mecanismos de contratación que han sido de recibo por parte de la Contraloría General de la República (compras por demanda en materiales y justo a tiempo en suministros y papelería para oficinas bancarias). En este proceso no solo la gestión activa es fundamental sino la participación como miembro del Comité de Licitaciones (por excepción y públicas de conformidad con la normativa).

En el área operativa durante mi gestión se renovó sustancialmente el lote computacional (PCs y cajeros automáticos), además de que se ha asumido y soportado mayormente al negocio en todos los procesos operativos que resultan de la post-venta siendo esta una condición favorable en la atención de sus clientes.

La valoración continua del resultado de los productos que se procesan como tarjetas de débito, pago de servicios y otros es vital a fin de reorientar al negocio en las diferentes estrategias que se deben ejecutar.

En el área tecnológica como miembro del Comité Gerencial de Tecnología de Información he apoyado en la construcción de las especificaciones para la compra de una nueva plataforma bancaria así

como en la contratación de un Centro Alterno de Procesamiento, necesario para soportar ante un evento adverso las operaciones, por lo que la participación de la Subgerencia General de Operaciones en temas tecnológicos es parte fundamental de las funciones.

En el ámbito de control y seguimiento de la normativa la Subgerencia General de Operaciones debe actuar como interlocutor ante SUGEF, SUGEVAL, Bolsa Nacional de Valores, CONASSIF Ministerio de Hacienda, Banco Central y Contraloría General de la República fundamentalmente.

• **Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión.**

Durante el período de mi gestión se dieron cambios fundamentales en el entorno que motivaron el ajuste de estrategias y un mayor compromiso con los objetivos institucionales. Algunos de estos cambios se citan: Caída del precio de los títulos que soportaron los fondos de inversión en el 2003, incursión del Banco Central en el modelo de bandas cambiarias, volatilidad y caída de la tasa básica pasiva, , Modificaciones a la Ley y Reglamento de Contratación Administrativa, vigencia de una nueva Ley de Cobro Judicial, entrada en vigencia de la Ley General de Control Interno y de la nueva Ley 8204 sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales, actividades conexas y su normativa relacionada. En materia de normativa contable emitida por la SUGEF lo más relevante a citar es la incorporación del SUGEF 1-05 "Calificación de Deudores" y la normativa referente al cálculo de la tasa básica pasiva cálculo de la suficiencia patrimonial.

A la fecha se tiene en curso el proyecto de Ley de Fortalecimiento del BCCR que de aprobarse implicará al Banco contingencias significativas, fundamentalmente por el alcance de aplicación del encaje que cubrirá la totalidad de las captaciones del Banco Popular así como el incremento de la tarifa de un 15% a un 25% de este impuesto.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa tuve la oportunidad de enfrentar el nombramiento de un nuevo Gerente General, de un nuevo Subgerente General de Negocios, de un Subauditor y de dos Juntas Directivas Nacionales. Durante la transición de los cambios de Gerente General tuve la oportunidad de asumir de forma transitoria la Gerencia Interina de la Institución.

• **Estado de la auto-evaluación del sistema de control interno.**

A continuación se presentan los resultados alcanzados en el auto-evaluación del control interno en los últimos años considerando la fecha a partir de la que se disponen registros en la Unidad Técnica de Control de la Gestión. Tómese nota de que en dicho cuadro se detallan las evaluaciones de los años 2006 y 2007 que corresponden a un segundo periodo de gestión a partir de la reelección en el cargo en Marzo del 2006.

Los rangos de los resultados alcanzados ubican la gestión de esta Subgerencia General de Operaciones durante el tiempo que estuvo a mi cargo en el nivel de Muy Satisfactorio y Óptimo. Tómese nota de que el nivel Óptimo es la mejor calificación de la tabla de evaluación.

**Cuadro Resumen
Comparativo por áreas**
Resultado de Autoevaluación del Conglomerado
(Períodos 2005, 2006 y 2007)

Grupo	Descripción del Grupo	2007		2006		2005	
		Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	Subgerencia General de Operaciones	4.97	Óptimo	4.84	Muy satisfactorio	4.18	Satisfactorio
	Dirección de Soporte Administrativo	4.98	Óptimo	4.86	Muy satisfactorio	4.69	Muy satisfactorio
	Dirección de Soporte Financiero	4.88	Óptimo	4.92	Muy satisfactorio	4.24	Satisfactorio
	Proceso Bienes y Servicios	4.95	Óptimo	4.73	Muy satisfactorio	4.91	Muy satisfactorio
	Proceso Contabilidad Analítica	4.87	Óptimo	4.72	Muy satisfactorio	4.06	Satisfactorio
	Proceso Contratación Administrativa	4.95	Óptimo	4.94	Muy satisfactorio	4.86	Muy satisfactorio
	Proceso Control de Activos Crediticios	4.51	Óptimo	4.48	Satisfactorio	4.38	Satisfactorio
	Proceso de Tesorería	5.00	Óptimo	4.94	Muy satisfactorio	4.82	Muy satisfactorio
	Proceso Infraestructura y Proyectos	4.82	Óptimo	4.20	Satisfactorio	3.80	Satisfactorio
	Proceso Operaciones Administrativas	5.00	Óptimo	4.82	Muy satisfactorio	4.92	Muy satisfactorio
	Subproceso Administración Bienes Adjudicados	4.57	Óptimo	4.54	Muy satisfactorio	-	-
	Subproceso Administración de Activos	4.02	Satisfactorio	4.60	Muy satisfactorio	3.78	Satisfactorio
	Subproceso Ahorro Obligatorio	4.96	Óptimo	4.95	Muy satisfactorio	4.98	Muy satisfactorio
	Subproceso de Análisis de Costos	4.96	Óptimo	4.86	Muy satisfactorio	4.73	Muy satisfactorio
	Subproceso de Análisis Financiero	3.96	Satisfactorio	4.60	Muy satisfactorio	4.31	Satisfactorio
	Subproceso de Bóveda y Custodia	4.98	Óptimo	5.00	Muy satisfactorio	4.65	Muy satisfactorio
	Subproceso de Cajeros Automáticos	4.56	Óptimo	4.28	Satisfactorio	4.53	Muy satisfactorio
	Subproceso de Cobro Judicial	5.00	Óptimo	4.88	Muy satisfactorio	4.51	Muy satisfactorio
	Subproceso de Contabilidad	4.20	Satisfactorio	4.18	Satisfactorio	4.10	Satisfactorio
	Subproceso de Gestión y Análisis de Compras	4.98	Óptimo	4.93	Muy satisfactorio	4.92	Muy satisfactorio
	Subproceso de Pago e Inversiones	4.96	Óptimo	4.98	Muy satisfactorio	4.86	Muy satisfactorio
	Subproceso de Presupuesto	4.96	Óptimo	4.67	Muy satisfactorio	4.62	Muy satisfactorio
	Subproceso de Seguridad	4.80	Óptimo	4.89	Muy satisfactorio	4.51	Satisfactorio
	Subproceso de Servicios Generales	4.00	Satisfactorio	4.92	Muy satisfactorio	4.10	Satisfactorio
	Subproceso Seguimiento del Crédito	4.98	Óptimo	4.39	Satisfactorio	4.31	Satisfactorio
	Unidad de Contratos	4.98	Óptimo	4.75	Satisfactorio	-	-
	Unidad Centro de Documentación	-	-	-	-	4.21	Satisfactorio

Rango de Resultados	Nivel	Peso asignado
De 4,51 a 5,00	Óptimo	5
De 3,51 a 4,50	Satisfactorio	4
De 2,51 a 3,50	Regular	3
De 1,51 a 2,50	Poco satisfactorio	2
De 1,00 a 1,50	Deficiente	1

- **Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.**

Con base en los resultados que a continuación se exponen y de conformidad con la normativa establecida, la Subgerencia General de Operaciones a través de sus áreas ha logrado mejorar sustancialmente el nivel de **riesgo operativo** mínimo que contribuye a mantener y perfeccionar el sistema de control interno. Como se puede notar en la información anexa el nivel de riesgo alcanzado como área consolidada es del 7% cuando el límite máximo establecido por la Junta Directiva Nacional es del 10%, reflejando ello un resultado que responde al esfuerzo de todas las áreas adscritas.

Subgerencia General de Operaciones	AI	-			7%		Satisfactorio
Proceso Gestión de Activos Crediticios	AI	-			7%		Satisfactorio
<i>Subproceso Seguimiento al Crédito</i>	AI	2007	18-oct-07	ANS-886-07	8%	-	Regular
<i>Subproceso Gestión de Cobro Judicial</i>	AI	2008	28-ene-08	ANS-071-07	3%	=	Excelente
<i>Subproceso Administración de Bienes Adjudicados</i>	AI	2008	29-ene-08	ANS-075-08	3%	+	Excelente
Dirección de Soporte Administrativo	AI	-			7%		Satisfactorio
<i>Proceso Infraestructura y Proyectos</i>	AI	2007	17-oct-07	ANS-903-07	15%	-	Regular
Proceso Contratación Administrativa	AI	-			7%		Satisfactorio
<i>Subproceso Gestión y Análisis de Compras</i>	AI	2007	13-feb-07	ANS-181-07	5%	=	Excelente
<i>Unidad de Contratos</i>	AI	2008	4-feb-08	ANS-093-08	9%	-	Satisfactorio
Proceso Bienes y Servicios	AI	-			6%		Satisfactorio
<i>Subproceso Seguridad</i>	AI	2008	28-ene-08	ANS-072-08	12%	-	Satisfactorio
<i>Subproceso Servicios Generales</i>	AI	2007	22-ene-07	ANS-072-07	6%	+	Satisfactorio
<i>Subproceso Administración de Activos</i>	AI	2008	28-ene-08	ANS-077-08	0%	+	Excelente
<i>Unidad Centro de Documentos</i>	AI	2008	22-ene-08	ANS-059-08	3%	+	Excelente
Proceso Operaciones Administrativas	AI	2008	5-feb-08	ANS-096-08	3%	+	Excelente
<i>Subproceso Cajeros Automáticos</i>	AI	2008	29-ene-08	ANS-183-08	8%	-	Satisfactorio
Dirección de Soporte Financiero	AI	-			8%		Satisfactorio
<i>Subproceso Presupuesto</i>	AI	2007	11-jun-07	ANS-574-07	14%	-	Regular
Proceso Contabilidad Analítica	AI	-			12%		Satisfactorio
<i>Subproceso Contabilidad</i>	AI	2008	21-ene-08	ANS-078-08	14%	-	Regular
<i>Subproceso Análisis Financiero</i>	AI	2008	31-ene-08	ANS-089-08	8%	-	Satisfactorio
<i>Subproceso Análisis y Administración de Costos</i>	AI	2008	29-ene-08	ANS-080-08	12%	-	Satisfactorio
Proceso Tesorería	AI	2007	8-ene-07	ANS-044-07	3%	+	Excelente
<i>Subproceso Bóveda y Custodia</i>	AI	2007	17-ene-07	ANS-042-07	8%	-	Satisfactorio
<i>Subproceso Pagos e Inversiones</i>	AI	2007	17-ene-07	ANS-043-07	4%	-	Excelente
<i>Subproceso Ahorro Obligatorio</i>	AI	2007	17-ene-07	ANS-041-07	7%	+	Satisfactorio

Además y como complemento se ha considerado importante incluir el grado de cumplimiento del PAO (Plan Anual Operativo) específicamente al cierre del 2007 y primer trimestre del 2008 donde se puede observar el grado de cumplimiento **Excelente** de la Subgerencia General de Operaciones en conjunto, lo que

indiscutiblemente promueve un mejor nivel en el sistema de control interno.

RESUMEN CALIFICACIONES PAO I TRIMESTRE 2008				
Dirección Banca Proceso / Subproceso	Metas I Trimestre		Calificación I Trimestre	Avance Anual de Metas Evaluadas I Trim
	Total	Cumplid		
PROGRAMA 100				
TOTAL SUBPROGRAMA 120	5	5	100,00	22,50
SUBPROGRAMA 140				
Subgerencia General de Operaciones	9	8	99,67	28,25
Proceso Infraestructura y Proyectos	11	10	90,00	20,00
Dirección Soporte Administrativo	4	4	100,00	28,75
Proceso de Operaciones Administrativas + Pago A	4	4	100,00	53,75
Subproceso Cajeros Automáticos	2	2	100,00	25,00
Proceso Contratación Administrativa	2	2	100,00	13,00
Unidad de Contratos	2	2	100,00	21,25
Subproceso Gestión de Compras	1	1	100,00	14,00
Proceso Bienes y Servicios	4	4	100,00	78,75
Subproceso Servicios Generales	3	3	100,00	41,25
Subproceso Administración de Activos	5	5	100,00	45,00
Subproceso Seguridad	4	4	100,00	52,50
Unidad Centro de Documentos	6	5	95,20	85,20
Total Dirección Soporte Administrativo	37	36	99,56	41,68
Dirección de Soporte Financiero	10	8	96,03	21,51
Subproceso Presupuesto	4	4	100,00	22,50
Proceso Contabilidad Analítica	1	1	100,00	5,00
Subproceso Análisis Financiero	2	0	81,53	27,41
Subproceso Contabilidad General	3	2	84,67	14,92
Subproceso Análisis y Adm. Costos	5	5	100,00	18,75
Proceso Tesorería	5	5	100,00	22,50
Subproceso Ahorro Obligatorio	2	2	100,00	6,25
Subproceso Pagos e Inversiones	6	6	100,00	22,50
Subproceso Bóveda y Custodia	6	6	100,00	22,50
Total Dirección Soporte Financiero	44	39	96,22	18,38
Proceso Control Activo Crediticio	2	2	100,00	25,00
Subproceso Cobro Judicial	2	2	100,00	7,50
Subproceso Seguimiento al Crédito	5	5	100,00	22,50
Subproceso Administración Bienes Adjudicados	2	2	100,00	7,50
Total Proceso Control Activo Crediticio	11	11	100,00	15,63
TOTAL SUBPROGRAMA 140	112	104	97,09	24,79
TOTAL PROGRAMA 100	217	185	97,28	21,77

RESUMEN CALIFICACIONES PAO II SEMESTRE 2007						
Dirección Banca Proceso / Subproceso	Calificación III Trimestre	Calificación IV Trimestre	Cumplimiento Real % II Semestre	Cumplimiento Esperado % II Semestre	Calificación II Semestre 07	Calificación PAO Anual 2007
Subgerencia General de Operaciones	98,33	100,00	45,58%	46,00%	99,09%	97,10
Dirección de Soporte Financiero	100,00	97,82	55,00%	55,00%	100,00%	99,22
Subproceso Presupuesto	100,00	100,00	55,00%	55,00%	100,00%	100,00
Proceso Contabilidad Analítica	100,00	97,00	53,50%	55,00%	97,27%	98,50
Subproceso Análisis Financiero	90,00	93,33	51,47%	56,18%	91,62%	85,88
Subproceso Contabilidad General	100,00	100,00	42,50%	42,50%	100,00%	100,00
Subproceso Análisis y Adm. Costos	100,00	100,00	55,00%	55,00%	100,00%	100,00
Proceso Tesorería	100,00	100,00	55,00%	55,00%	100,00%	100,00
Subproceso Ahorro Obligatorio	100,00	100,00	70,00%	70,00%	100,00%	100,00
Subproceso Pagos e Inversiones	100,00	100,00	55,77%	55,77%	100,00%	100,00
Subproceso Bóveda y Custodia	100,00	100,00	55,00%	55,00%	100,00%	100,00
TOTAL DIRECCION SOPORTE FINANCIERO	99,00	98,67	54,82%	55,45%	98,89%	98,36
Dirección Soporte Administrativo	100,00	100,00	57,50%	57,50%	100,00%	99,00
Proceso de Operaciones Administrativas + Pago A	100,00	100,00	72,50%	72,50%	100,00%	100,00
Subproceso Cajeros Automáticos	100,00	100,00	58,25%	58,25%	100,00%	97,50
Proceso Infraestructura y Proyectos	95,50	96,00	47,85%	50,00%	95,70%	97,50
Proceso Contratación Administrativa	80,00	100,00	54,50%	54,50%	100,00%	90,00
Unidad de Contratos	100,00	100,00	45,00%	45,00%	100,00%	77,50
Subproceso Gestión de Compras	100,00	100,00	22,00%	22,00%	100,00%	100,00
Proceso Bienes y Servicios	100,00	100,00	64,17%	64,17%	100,00%	100,00
Subproceso Servicios Generales	100,00	100,00	55,00%	55,00%	100,00%	100,00
Subproceso Administración de Activos	100,00	100,00	30,00%	30,00%	100,00%	100,00
Subproceso Seguridad	100,00	100,00	25,00%	25,00%	100,00%	100,00
Unidad Centro de Documentos	100,00	96,00	30,00%	30,00%	100,00%	96,00
TOTAL DIRECCION SOPORTE ADM.	97,96	99,33	46,81%	46,99%	99,62%	96,46
Proceso Control Activo Crediticio	85,00	100,00	39,17%	54,17%	72,31%	85,00
Subproceso Cobro Judicial	95,00	100,00	60,00%	65,00%	92,31%	90,00
Subproceso Seguimiento al Crédito	97,60	95,00	53,27%	55,00%	96,85%	92,68
Subproceso Administración Bienes Adjudicados	100,00	100,00	45,00%	45,00%	100,00%	100,00
TOTAL PROCESO CONTROL ACTIVO CREDITC.	94,40	98,88	49,36%	54,79%	90,37%	91,92
TOTAL PROGRAMA 100	98,10	98,05	55,87%	58,45%	96,47%	94,85

- **Principales logros alcanzados durante su gestión.**

- He ejercido en varias ocasiones la Gerente General Interina.
- Como Gerente General a.i logré un acuerdo con el Sindicato que se evitó un paro de labores de más de 1500 funcionarios (2003)
- Lideré el acuerdo financiero y legal con la Caja Costarricense del Seguro Social cuyo impacto generó ganancias de US\$2.1 millones.
- Dirigí el equipo técnico que logró un acuerdo fiscal el cual permitió generar ingresos por US\$5.8 millones.
- Presidí el Comité de Inversiones cuyas estrategias han generado en los últimos cinco años ganancias adicionales por US\$22 millones.
- Lideré el proyecto de crecimiento Institucional logrando en los últimos 5 años el crecimiento de la red de oficinas en casi un 80%.
- Lideré los procesos administrativos, logrando externalizar en los últimos tres años más del 60% de los servicios de apoyo logísticos del Banco.
- Lideré en el 2003 el proyecto de apertura de un Centro de Atención Telefónica con capacidad para 100 operadores.
- Dirigí los equipos técnicos con los que se logró la colocación exitosa de una emisión estandarizada por casi 25,000 millones de colones en el primer trimestre del 2008.
- Coordiné y dirigí los equipos técnicos con los que se logró una captación con Bancos, clientes sofisticados por suma cercana a los 70,000 millones de colones entre noviembre del 2007 y enero del 2008.
- Durante mi gestión se contrataron dos Líneas de Crédito con el Banco Centroamericano de Integración Económica por casi \$60 millones.
- He negociado conjuntamente con la Dirección de Soporte Financiero una línea de crédito para la apertura de cartas de crédito de importación y de exportación con el Citibank por \$5 millones.
- Durante mi gestión se reforzó y remodeló el Centro de Servicios Financieros del Este Ubicado en San Pedro, el cual comprendió el ordenamiento de los trámites y gestiones de ingeniería, los permisos ante la Contraloría y la consolidación exitosa del proyecto de remodelación que cubrió cinco pisos con un valor de \$2 millones.
- Durante el tercer año de mi gestión se logró el relanzamiento del Centro de Pignoración (Monte Popular) con la inauguración de las nuevas instalaciones ubicadas en Barrio Amón.
- Durante mi gestión se consolidó la reorganización del Proceso de Contratación Administrativa del Banco lo que permitió una mejor canalización de los procesos de compra de bienes y

servicios y logrando así sacar a la Institución de un problema que afectaba todo su giro.

- Al cierre de mi gestión y como apoyo fundamental a la labores de la Gerencia, se han logrado los siguientes resultados:

Autoevaluación:	Nivel óptimo
Riesgo Operativo:	Nivel satisfactorio
Cumplimiento del PAO:	Superior al 99%
Calificación Global SUGEF:	Riesgo Normal

- **Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad.**

Consolidación del plan para la apertura de nuevos puntos de negocios ya que el mismo se encuentra en proceso de ejecución. Se estima al cierre de diciembre 2008 o enero del 2009 la apertura de 15 oficinas bancarias adicionales a las ya existentes.

La consolidación de los contratos por servicios que regulen las relaciones corporativas con el Banco y sus Sociedades Anónimas específicamente desde el punto de vista de los servicios que de forma recíproca se brindan.

La estructuración de la Unidad Mesa de Divisas cuya conformación se encuentra en proceso y bajo la coordinación de la Dirección de Soporte Financiero.

La determinación de si los Reglamentos de Caja Chica, Gastos de Representación y Uso de Telefonía Celular pueden ser estructurados de forma Corporativa.

La consolidación del proyecto REFES (alianza con organizaciones cooperativas para prestar de forma conjunta servicios y lograr economías en escala). En este momento este proyecto se encuentra en etapa de consolidación y bajo la coordinación en materia de recursos de tesorería del Coordinador del Proceso de Tesorería quien forma parte del equipo conformado por la Gerencia General Corporativa.

A la fecha queda pendiente de resolver el Órgano del Procedimiento administrativo cursado en contra del Lic. Javier Carvajal quien ocupaba el puesto de Coordinador del Subproceso de Seguridad. Esto por cuanto a la fecha de terminación de mis funciones no se disponía del criterio de juridicidad que de acuerdo con normas

dictadas por la Gerencia debe tenerse disponible al momento de resolución.

A la fecha no se pudo orientar a la Dirección de Soporte Administrativo en cuanto al rumbo a seguir con las actividades administrativas de adecuación de locales físicos para el proyecto de regionalización, por cuanto a la fecha de este informe la Gerencia General Corporativa no había resuelto las consultas y orientaciones solicitadas mediante oficios cursados a ese Despacho Gerencial desde la Subgerencia General de Operaciones.

En materia de administración de la cartera de inversiones es importante darle seguimiento a la aprobación de la propuesta de modificación del Reglamento de Inversiones del Conglomerado, validado por el Comité de Inversiones y remitido a la Gerencia General Corporativa según consta en oficio SGO-985-2008. Es importante considerar que con este oficio se solicita respetuosamente el retiro de la propuesta inicial cursada algunos meses atrás y que a la fecha la Junta Directiva Nacional no ha podido resolver, aunado a que los cambios propuestos en el documento actual contemplan lo originalmente propuesto.

- **Administración de los recursos financieros.**

Los recursos asignados durante mi gestión fueron debidamente administrados no solo de forma directa por la Subgerencia sino por sus áreas adscritas lo que se puede determinar a partir de los resultados alcanzados en la ejecución del Plan Anual Operativa y cuyas evaluaciones consta en los registros y archivos del Proceso Gerencial de Gestión Estratégica, en la Gerencia General Corporativa y en la Junta Directiva Nacional.

A modo de ejemplo obsérvese el cuadro antes expuesto sobre el resultado de la ejecución del PAO al 31 de diciembre del 2007.

- **Sugerencias para la buena marcha de la Institución.**

Desde el punto de vista financiero es mi criterio que se debe prestar mucha atención a las valoraciones financieras que se detallan en los diferentes informes emitidos por la Dirección de Soporte Financiero y el Proceso Gerencial de Riesgo; específicamente aquellas orientadas a establecer el nivel adecuado de tasas de interés activas de la cartera de crédito, el cobro de servicios, el control de la mora de la cartera crediticia, la mayor participación de la cartera financiera, el

cumplimiento de las proyecciones financieras en todos sus aspectos (Activo y Pasivo), así como el ajuste oportuno en estas a partir del no cumplimiento de algunos de sus componentes.

Desde el punto administrativo considero vital fortalecer el recurso humano de la Dirección de Soporte Financiero dada la enorme concentración y volumen de actividades que surgen de dos razones fundamentales; el creciente cambio y demanda de actividades de índole normativo y la ausencia de una plataforma tecnológica de punta, que obliga a que gran parte del proceso contable se lleve a cabo de forma manual, lo que expone mayormente a cometer errores de índole humano, con las consecuencias que ello pueda tener en la valoración de la gestión cualitativa y el control interno. De igual forma considero indispensable la reclasificación de puestos del área de infraestructura, específicamente operarios con categoría 1 quienes por sus funciones y equidad con otros puestos, deben ubicarse en categoría 6 u 8, todo esto previo estudio de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional. Igual condición debe realizarse para funcionarios categoría 6 en el Subproceso de Ahorro Obligatorio quienes realizan iguales funciones que otros funcionarios en categoría 12.

Los cambios antes citados son fundamentales para garantizar el adecuado funcionamiento de la Subgerencia General de Operaciones y con ello evitar caer en riesgo de control institucional.

- **Observaciones.**

Debe prestarse a mi juicio especial atención al impacto financiero que resulte de la aplicación de una base de renta mayor con motivo de la adopción de una nueva metodología, así como el efecto no solo en los indicadores financieros sino en el impacto que ello tenga en la capacidad del Banco de seguir realizando su función social tal cual fue definido en su constitución.

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones.**

En lo que se tiene recibido en el Despacho de la Subgerencia General de Operaciones, la atención dada y lo informado a la Gerencia General Corporativa y Junta Directiva Nacional, de lo dispuesto por la Contraloría General de la República ha sido cumplido a cabalidad.

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.**

El estado actual de las observaciones y recomendaciones de la SUGEF han sido atendidas por este Despacho. Tómesese nota de que no se incluye las cursadas por el ente supervisor en fecha reciente)en el mes de junio del 2008)y de las cuales esta Subgerencia General de Operaciones no ha tenido conocimiento, no obstante; estas han sido puestas en conocimiento de sus áreas adscritas por la Gerencia General Corporativa. Lo anterior es totalmente razonable dada la breve transición que se ha dado con la comunicación y fin de la presente gestión.

En lo que respecta a las recomendaciones cursadas por la Auditoría Externa que tienen relación con las áreas adscritas a este Despacho y que se encuentran en estado de proceso, son las que se detallan en el cuadro adjunto:

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

De acuerdo con los controles establecidos para el seguimiento y atención de recomendaciones de la Auditoría Interna se tiene en proceso las siguientes:

No. Informe	Nombre del Informe	Recomendación	Fecha cumplimiento
AIRI-06-2008	Evaluación del proceso de seguimiento a la cartera de crédito del Banco Popular	1	30-9-08
AIRI-06-2008	Evaluación del proceso de seguimiento a la cartera de crédito del Banco Popular	2	30-9-08
AIRI-06-2008	Evaluación del proceso de seguimiento a la cartera de crédito del Banco Popular	3	30-9-08
AIRI-06-2008	Evaluación del proceso de seguimiento a la cartera de crédito del Banco Popular	4	30-9-08

AIRI-06-2008	Evaluación del proceso de seguimiento a la cartera de crédito del Banco Popular	13	30-9-08
AIES-06-2008	Evaluación del Sistema Integrado de Presupuesto del Banco Popular	1	30-9-08
