

23 de marzo de 2009

Lic. Vinicio Mata Pernudi, Coordinador  
**Proceso Bienes y Servicios**

Estimado señor:

En relación con su correo electrónico, remitido al suscrito el pasado 16 de marzo del presente año, a continuación le brindo el informe final de gestión, en el cual trato de incluir aquellos aspectos importantes que se dieron bajo mi administración en el Subproceso de Seguridad, a pesar del tiempo transcurrido. Sobre el particular, me interesa dejar patentado, que presento este informe motivado por su instancia y no por mi propia voluntad, ya que considero que he sido removido de mi puesto en circunstancias injustas y espero en Dios que en el futuro, esta verdad sea reconocida.

Dentro de las circunstancias, he procurado estructurar el informe abarcando cinco grandes campos, a saber:

1. Vigilancia
2. Seguridad electrónica
3. Investigaciones
4. Relación con entes externos
5. Capacitación

A continuación, me referiré puntualmente a cada uno de los puntos citados anteriormente:

- 1. Vigilancia:** Apegado a la instrucción de la Subgerencia General de Operaciones, se hizo las gestiones pertinentes para la contratación de una empresa que brindara el servicio de vigilancia bajo la modalidad de outsourcing, con el objetivo principal de disminuir costos de operación sin descuidar necesariamente la calidad del servicio. Es por ello, que desde esa perspectiva, a diferencia de los bancos estatales, la migración al servicio privado se inició paulatinamente, es decir, conforme se retiraran los oficiales de seguridad de planta por cualquier motivo (pensiones, despidos, fallecimientos, incapacidades permanentes, etc.), se sustituirían con recurso ajustado el convenio contractual. Por razones de estrategia de seguridad, se dejó por fuera de este contexto a la Unidad de Monitores y el área de bóveda. Al momento de retirarme del puesto, esa era la tendencia. Como cualquier cambio de cultura y forma de llevar a cabo las labores, hubo que enfrentar algunos inconvenientes: intervención del SIBANPO, temor de los

funcionarios de quedarse sin su puesto. Sin embargo, luego de aclarar reiteradamente los alcances verdaderos de la nueva propuesta, se pudo finalmente plasmar un cartel de licitación, que a la postre dio como resultado, la contratación de la empresa Vargas Mejías y Asociados, con una cobertura a nivel nacional. Luego de varios meses de ajustes constantes, se empezó a obtener resultados de un servicio ágil y eficiente. Al momento de mi salida del Subproceso de Seguridad, se estaba en la formulación de un nuevo cartel, ya que la contratación estaba llegando a su fin, de acuerdo a la normativa vigente. En dicho cartel, se incorporaron todos aquellos aspectos que la experiencia nos decía que debíamos mejorar, en aras de brindar un servicio de mayor calidad de cara a nuestros clientes y la protección del patrimonio institucional. Para ese entonces, se presentaron solicitudes de compra para adquirir:

- ✓ *Compra de chalecos para oficiales de seguridad*
- ✓ *Compra de uniformes*

**2. Seguridad electrónica:** La plataforma de la seguridad institucional, descansa en la tecnología moderna, la cual permitió en su momento, disminuir la factura del servicio de vigilancia, sea con recursos propios o de origen externo. Esta afirmación se basa en que los horarios fueron disminuidos; incluso, se eliminaron jornadas laborales, manteniendo los estándares de seguridad, coadyuvando en el interés de la alta administración de disminuir costos. Para mejor comprensión, lo dividiré en dos grandes campos:

a) La tecnología con que operaba el Banco, principalmente en lo que grabación de imágenes se refiere (c circuito cerrado de televisión), no permitía los resultados esperados y necesarios cuando se debía llevar a cabo un proceso investigativo o la misma labor de vigilancia desde la Unidad de Monitores, área especializada, desde donde se toman las primeras acciones en la atención de emergencias que afecten algunas de nuestras oficinas. Estas acciones se fundamentan en un protocolo diseñado para tal efecto y que permanece en esa unidad.

Volviendo al tema de tecnología de circuito cerrado de televisión, el sistema se componía básicamente de cámaras en blanco y negro, así como, videograbadoras industriales. Debe agregarse, que se requería una cantidad importante de cintas de grabación y el espacio físico para su almacenaje. La política de almacenamiento para atender posibles reclamos de clientes, ya sea por quejas interpuestas directamente ante el Subproceso de Seguridad o cualquier otra dependencia, es de un año y por la cantidad de cámaras y videograbadoras, hacía que el almacenamiento de cintas fuese un real problema. Es así, como nos dimos a la tarea de diseñar un nuevo sistema de circuito cerrado de televisión, basados en tecnología digital, de grabación continua y

almacenamiento en discos duros. Por ser un tema nuevo y de relevancia, empezamos a conocer que ofrecía el mercado en esta materia y con los insumos, incluir en el PAO, los recursos financieros necesarios para impulsar la modernización. Finalmente, se diseñó un cartel para licitación pública que se publicó y luego de atender las constantes consultas de las empresas participantes, se adjudicó a SoniVisión de Costa Rica.

Con base en un cronograma de actividades, se inició la migración al nuevo sistema, iniciando en Oficinas Centrales y posteriormente, hacerlo en todas las oficinas a nivel nacional. Los resultados positivos fueron vistos de manera inmediata: podíamos desde Oficinas Centrales enlazarnos con cualquiera de las oficinas y revisar en tiempo real cualquiera de ellas y comprobar que todo estuviera normal. Ello trajo como consecuencia, la disminución de las alertas falsas, ya que se podía discernir sin temor a equivocarnos, si efectivamente se estaba viviendo una situación de emergencia.

En el transcurso del tiempo, detectamos constantes fallas en las oficinas regionales y luego de analizar las posibles causas con la empresa proveedora, se llegó a la conclusión que las altas temperaturas estaban afectando negativamente el normal desempeño del equipo. Se decidió cambiar lo muebles de custodia (eran de madera) y adquirir metálicos con la suficiente ventilación. Además, dotar de los lugares donde se encontraban los equipos, de aire acondicionado y con ello eliminar las fallas. Cabe destacar, que en ese momento, quedamos a la vanguardia en lo que a bancos se refiere (públicos y privados) y constantemente, era reconocido así por la Policía Judicial, a quien le ayudamos enormemente en la solución de casos con base en grabaciones.

Igualmente, se modernizó el sistema de grabación de bóveda en Oficinas Centrales y de esa forma, atender las sugerencias en ese sentido del Banco Central. Para fortalecer las oficinas a nivel nacional y atender el plan de expansión, se inició la adquisición de:

- ✓ *Compra de materiales eléctricos y herramientas para la instalación de sistema de alarma*
- ✓ *Compra de videograbadoras, housing, multiplexores, transmisores remotos de alarmas, monitores, dinero señuelo para dotar de dispositivos a las nuevas oficinas.*

**b) Sistema de alarma:** Tal como lo requiere una institución como el Banco Popular, así como por exigencias de las pólizas suscritas con el Instituto Nacional de Seguros, todas nuestras oficinas cuentan con sistema de alarma, debidamente enlazados por medio de línea telefónica con la Unidad de Monitores en Oficinas Centrales. El hecho de que la

transmisión de datos sea por medio de línea telefónica, representa una debilidad que al momento de mi salida del Subproceso, se pretendía corregir enviando la información de eventos de alarma utilizando la red de transmisión de datos del Banco. Para cada oficina nueva, con base en planos, se diseña la distribución del sistema, tomando en cuenta factores como: racionalidad, seguridad. Asimismo, se inició la sustitución del cableado para independizar el las zonas y así identificar con propiedad el origen de la alarma. Se gestionó por medio de solicitudes de compra lo siguiente:

- ✓ *Compra de tarjetas de interfase para transmisión de datos*
- ✓ *Compra de materiales eléctricos y herramientas para la instalación de sistema de alarma*

Para el segundo semestre del año 2007, se participó en la instalación de los sistemas de alarma y circuito cerrado de televisión en las nuevas oficinas de: La Cámara de Ganaderos en Pérez Zeledón; Oficina Periférica de Zarcerro y la Oficina Periférica de Alajuelita. También se instalaron dispositivos de seguridad y circuito cerrado de televisión en el cajero automático de Tacaes de Grecia.

Dichosamente y producto del trabajo en equipo del Subproceso, el índice de criminalidad que afecta a la Institución al compararlo con los demás entes financieros del país, nos posiciona como de los menos afectados y este es un valor agregado a los productos y servicios que el banco ofrece a clientes y potenciales clientes.

Al inicio de mi gestión, la seguridad giraba en torno a los dos grandes campos mencionados anteriormente. Sin embargo, teníamos el convencimiento que en razón de la naturaleza de nuestra institución, el campo de acción debíamos ampliarlo y modernizar otros aspectos de relevancia, que permitieran a nuestros clientes realizar sus transacciones dentro de un ambiente seguro. Es así, como determinamos una plataforma ampliada y que adicional a los sistemas de circuito cerrado de televisión y de alarmas, incluimos como de aplicación obligatoria en la totalidad de nuestras oficinas lo siguiente:

- Colocación en las puertas principales de una lámina protectora, que ante ingresos forzados por asaltos, retrasara la acción delictiva, de tal forma que el o los oficiales de seguridad pudiesen tomar acciones rápidas en resguardo de los intereses institucionales y de nuestros clientes.
- Instalación de dinero señuelo en los sitios de atención a público: lo que ha permitido anular intentos de asalto, por ejemplo en Desamparados y Carit.

- Instalación de equipo que anule el uso de teléfonos celulares en áreas de atención a público: ante la dificultad de las bandas organizadas de realizar asaltos en las oficinas, han centrado su acción en contra de los clientes, utilizando la modalidad conocida como “marcaje”. El teléfono celular se convirtió en el mejor aliado para transmitir la información sobre un cliente que hace retiros importantes de dinero. El control recaía sobre el oficial de seguridad, pero en la mayoría de los casos, o los clientes no atendían la indicación de apagar el celular o si la conglomeración era abundante (en días de pago, por ejemplo), podía ser que no captara algún movimiento sospechoso, entonces para resolver este dilema, recurrimos a medios electrónicos.
  - Instalación de control de acceso en las puertas de cubículos de cajero automático, combinado con cierre interno: para que los clientes ingresen utilizando para ello la tarjeta de débito o crédito y una vez dentro, aseguren la puerta con el cierre interno.
  - Ante la ola de robo de cámaras de circuito cerrado de televisión, que afectó a todas las instituciones, se dispuso trasladar las cámaras del cubículo al interior del ATM.
  - Enrejado de ventanales.
  - Colocación de control de acceso en los cubículos de bóveda en todas nuestras oficinas, controlado remotamente desde oficinas centrales. No se refiere solamente a tarjeta de acceso, sino, incluye la huella dactilar.
  - En todas las puertas principales de todas nuestras oficinas, colocar control de acceso, manipulado por el oficial de seguridad mediante un control remoto. Esto se estableció así, ya que ante un asalto, la primera persona afectada es el oficial de seguridad, a quien tratan de reducir a la impotencia. Con esta determinación lo alejamos de la puerta y ello le permite mejor visión y toma de decisiones en situaciones de emergencia.
  - Cambio e instalación de diales en cajas fuertes y bóvedas, eliminando los que son convencionales y dotar de electrónicos. A estos últimos se le definió un retardo para su apertura, convirtiéndose en un desestímulo para actividad ilícita.
- 3. Investigaciones:** En esta importante área, donde se llevan a cabo las indagaciones por acciones que afecten al banco en su patrimonio y/o clientes, se ha procurado dotar a sus miembros de la capacitación formal, originada en los planes incorporados en el PAO, por medio de la Dirección de Desarrollo Humano. Además, es un grupo altamente profesional, donde la mayoría cuenta con el grado de Licenciatura en Criminología. Esto ha dado como resultado que, la satisfacción por los logros en la investigación de casos, sea reconocida, no sólo a nivel interno, sino, en esferas judiciales, donde se ha convertido en un bastión importante para el esclarecimiento de la mayoría de denuncias de clientes. Al momento de mi salida del

Subproceso, se iniciaría las diligencias para procurar una reclasificación de esos puestos, todo con base en lo delicado de las labores que llevan a cabo.

**4. Relación con entes externos:** Se fomentó la participación del Banco Popular en foros externos, tales como: Comisión de Seguridad Interbancaria del Ministerio de Seguridad Pública. Asimismo, se incentivaron las relaciones con las áreas de seguridad de los diferentes bancos estatales y privados. Con ello se lograron varios objetivos:

- ✓ Diseñar y poner en práctica los planes de seguridad para fin de año (pago de aguinaldos)
- ✓ Participar activamente en la creación del documento rector de apertura de oficinas en lo que a equipamiento de seguridad se refiere. Este documento también incorpora cuales deben ser las medidas mínimas que una institución financiera debe tener, para brindar un servicio de seguridad eficiente, no solamente desde el punto de vista de vigilancia (con personal y electrónica), sino, para obtener la evidencia necesaria en la investigación de casos. Vale mencionar, que el Banco Popular está muy por encima de esos estándares, ya que dichosamente, hemos encontrado el apoyo de la alta administración en la adquisición de tecnología de punta.

Adicional a todo lo expuesto, es importante agregar, que algunos de los servicios que normalmente se han llevado a cabo con personal interno, se han abierto a la contratación de empresas dedicadas al campo. Algunos son:

- ✓ Mantenimiento y reparación de controles de acceso a nivel nacional.
- ✓ Mantenimiento y reparación de diales electrónicos a nivel nacional
- ✓ Mantenimiento y reparación de equipo de circuito cerrado de televisión
- ✓ Mantenimiento y reparación de sistema de alarma

Para cada uno de los casos citados, la experiencia ha sido buena, por lo que en los planes estaba mantener en el tiempo dichas contrataciones.

También, se debía establecer el mecanismo de comprobación de que los esquemas cumplieran su función. Para ello, se definió anualmente, un cuadro de supervisiones a nivel nacional, procurando visitar cada oficina dos veces al año. En dichas visitas, se analizaban aspectos, tales como:

1. Definición de imagen del sistema de grabación
  2. Cumplimiento de la política de almacenamiento de información
  3. Cumplimiento de normas de operación para protección de los equipos
  4. Estado general de aplicación de las políticas de seguridad institucional
- Para cada supervisión, se confeccionaba un informe, en el que detallaban las debilidades detectadas y trasladarlas a los responsables para su solución. Con el propósito de que las mismas fueran atendidas

con prontitud, se establecían plazos de atención. Relacionado con este tema, se efectuaban visitas para inspección de nuevos locales, en donde había interés de instalar nuevas oficinas. A la fecha de mi salida (segundo semestre del año 2007), se visitaron un total de 14 oficinas y adicionalmente se inspeccionaron un total de 19 posibles nuevos locales para puntos de negocio.

Asimismo, había un responsable de llevar un control de diales electrónicos y mecánicos y para tal efecto, también debía realizar al menos dos visitas al año a cada oficina; el cronograma lo autorizaba mi persona al principio de cada año. Al finalizar cada gira, debía presentar un informe, en el que se incorporaba dentro de otras cosas:

- ✓ Pistas de auditoría por el uso de los sistemas
- ✓ Mantenimiento preventivo

De dichos informes, se derivan acciones a tomar; por ejemplo, reporte a las Direcciones Regionales por el mal uso del sistema; comunicación a la empresa contratada para la atención correctiva de averías.

Otro aspecto de suma relevancia, es el control del estado en que se encuentran los sistemas de alarma en cada oficina. Particularmente, por las implicaciones que tiene, de cara a la protección de clientes (internos y externos) y patrimonio, así como, las exigencias de las pólizas suscritas con el Instituto Nacional de Seguros, la certeza del buen funcionamiento, debía ser total. Con base en esa consideración, se comunicó al responsable de cada oficina, que una vez por semana (se definió que día), debían hacer las pruebas del sistema de alarma, apoyándose para ello con el Oficial de Seguridad de la Unidad de Monitores. Si se detectaba alguna falla, se atendía de inmediato. Los responsables de esa atención era la Unidad de Alarmas. De acuerdo con las normas de operación, la prioridad era absoluta, por lo que se dejaba de lado cualquier otro trabajo que en ese momento se estuviese llevando a cabo.

## **5. Capacitación:** Se agrupa en dos grandes áreas:

**5.1 A los oficiales de seguridad:** Con recurso de la Unidad de Investigaciones, se daba práctica de tiro al blanco, en donde se medía precisión, agilidad, seguridad, etc. Sin embargo y dado que con el crecimiento institucional se incrementó los casos de investigación, se optó por la contratación de una empresa que se dedicara a esa actividad, ampliando los conocimientos de los oficiales de seguridad y que no se enfocara solamente en el tema de tiro al blanco, sino, en otros relevantes: aspectos legales, psicología, relaciones personales, etc. Con ello se pretendió darle otro cariz al oficial de seguridad y elevar su autoestima.

**5.2 A los funcionarios del negocio bancario:** Con recurso de la Unidad de Investigaciones, en temas como:

- Como reaccionar en situaciones de asalto: antes, durante y después de un asalto
- Identificar detalles importantes para el posterior proceso de investigación
- Detección de moneda falsa
- Detección de documentos falsos

Para concluir, dentro de la gestión que llevé a cabo, se procuró atender con eficiencia, calidad y prontitud todos los temas adscritos al área de Seguridad, todo con base en criterios de racionalidad, que llevó a disminuir costos sin disminuir la calidad de los servicios, conforme a los deseos de la alta gerencia a nivel institucional.

A grande rasgos, este es el informe de gestión; he procurado hacer un recuento desde una perspectiva macro, ya que el tiempo transcurrido no permite ahondar en el detalle.

Atentamente,

MBA Javier Carvajal Pérez

Cc: Gestión de Normas, Riesgos y Sistemas, Dirección de Desarrollo Humano  
Subproceso de Seguridad