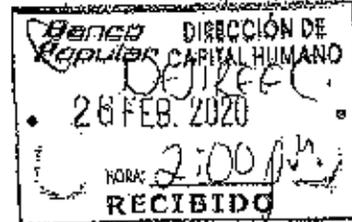




Dirección Corporativa de Riesgo

14 de febrero del 2020
DIRCR-072-2020

Lillo Q.
 Asesor Universitario Cálculos
 Dirección de Capital Humano S.
 27/2/2020



Señores
Junta Directiva Nacional

Estimados señores:

En cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República en el documento "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la ley General de Control interno D-1-2005-CO-DFOE", se remite para su información y lo que considere oportuno, el Informe de gestión de este servidor.

Dicho informe tiene como objetivo, presentar un resumen de las principales actividades y resultados de la gestión realizada, durante mi nombramiento en calidad de Director Corporativo de Riesgo.

Atentamente,

MBA. Mauricio Aguilar Rojas, CRM
Dirección Corporativa de Riesgo

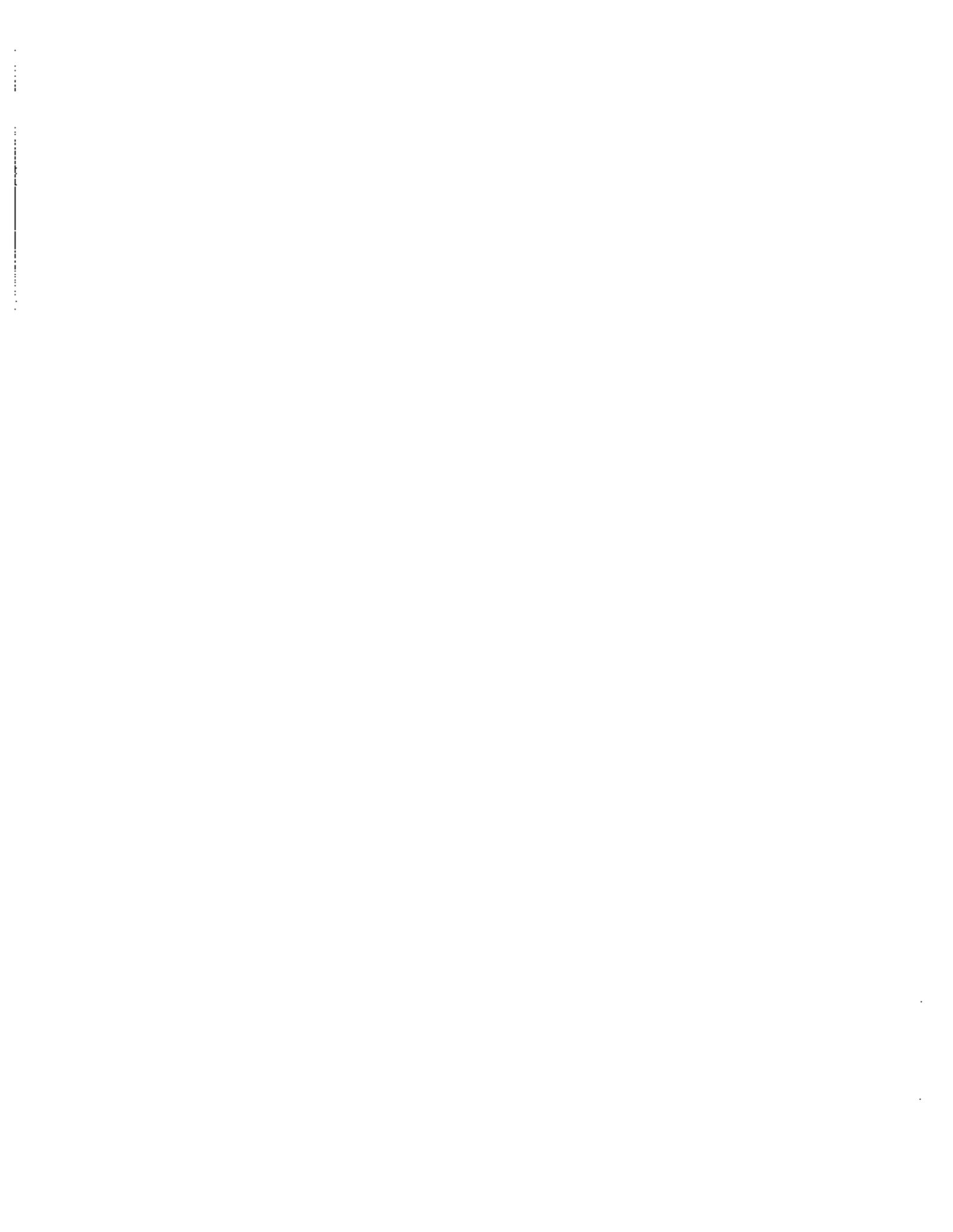
ipm



Cc: Gredecia Vargas Caalbio, Directora
Dirección Capital Humano

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Compañero Banco Popular. Teléfono: 2164-7890





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	MBA. Maurilio Aguilar Rojas
Dependencia:	Dirección Corporativa de Riesgo
Periodo de Gestión:	04 de noviembre 2018 al 12 de febrero de 2020
Fecha:	14/02/2020

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido	
Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
I. Labor Sustantiva Institucional	2
II. Cambios en el entorno.....	5
III. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	7
IV. Acciones sobre el Control Interno	7
V. Principales Logros	7
VI. Proyectos más relevantes	21
VII. Administración de Recursos Financieros.....	22
VIII. Sugerencias.....	22
IX. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	23
X. Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	24
XI. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	26



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Se remite el presente *Informe final de gestión*, correspondiente al cargo de Director Corporativo de Riesgo (en adelante denominada DIRCR, el cual ocupé entre el período comprendido **04 de noviembre de 2018 al 12 de febrero de 2020**. 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**.

Dicho informe se realiza de acuerdo con el nombramiento del suscrito como Director Corporativo de Riesgo del Banco Popular, a partir del 4 de noviembre de 2018 y hasta el 12 de febrero del 2020; lo anterior comunicado mediante acuerdo de Junta Directiva número JDN-5589-Acd-778-2018-Art-2.

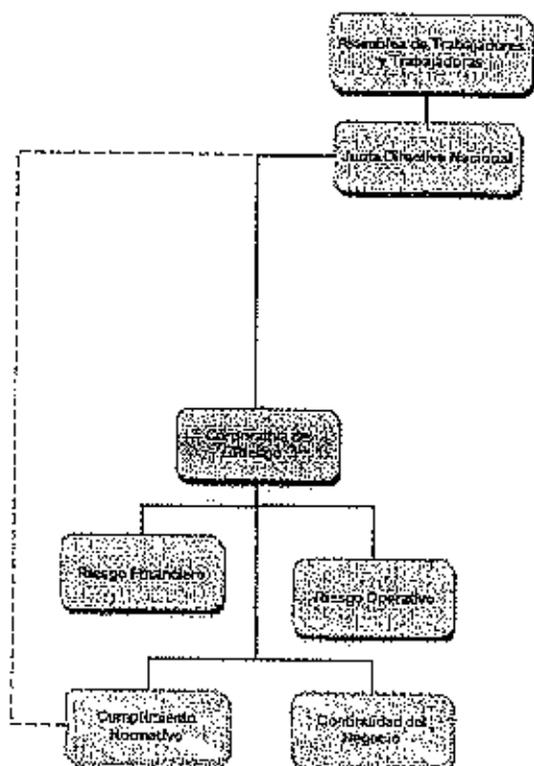
Resultados de la gestión

1 Labor Sustantiva Institucional

El 7 de enero de 2019, según acuerdo JDN-5605-2019-Acd-1-Art-7, en cumplimiento de los cambios dispuestos en la normativa SUGEF 16-16, la Dirección Corporativa de Riesgo pasa a reportar directamente a la Junta Directiva Nacional y se le da una dimensión conglomeral. Anteriormente, reportaba a la Gerencia General Corporativa.

La Junta Directiva Nacional, aprobó además la creación del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, la cual está adscrita a la Dirección Corporativa de Riesgo, en atención a lo establecido en la normativa SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo). A continuación se presenta el organigrama de la Dirección de Riesgo Corporativo:

INFORME FINAL DE GESTIÓN



1.1 Objetivos de la Dirección Corporativa de Riesgo

- Fortalecer el sistema institucional para la identificación, medición, evaluación y administración de los riesgos a que está expuesto el Conglomerado Financiero Banco Popular, de manera individual y consolidada, de forma tal que puedan establecer políticas y límites que permitan gestionar adecuadamente los riesgos y así fortalecer las técnicas y metodologías para el análisis y evaluación de los mismos.
- Contribuir en mejorar la rentabilidad y solvencia de la entidad.
- Establecer las bases para crear y difundir una cultura de administración de riesgos en la Institución.
- Contribuir al proceso de formación y desarrollo de una estructura institucional de Gobierno Corporativo, acorde con lo dispuesto por el marco normativo aprobado por los entes supervisores externos (CONASSIF) y la Junta Directiva Nacional.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1.2 Funciones de la Dirección Corporativa de Riesgo

- Identificar, evaluar y controlar que la administración integral de riesgos considere todos los riesgos financieros que son relevantes para la entidad, para lo cual debe:
 - Contar con modelos y sistemas de medición de riesgos financieros congruentes con el grado de complejidad y volumen de sus operaciones, que reflejen en forma precisa el valor de las posiciones y su sensibilidad a diversos factores de riesgo, incorporando información proveniente de fuentes confiables.
 - Asegurar que las áreas responsables generen la información sobre las posiciones de la entidad utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos financieros y que se encuentre disponible de manera oportuna.
 - Ejecutar un programa periódico de pruebas retrospectivas (back testing) cuando menos una vez al año, en el cual se comparen las estimaciones de la exposición por tipo de riesgo de los modelos internos contra los resultados efectivamente observados para el mismo período de medición y llevar a cabo las correcciones necesarias, modificando el modelo cuando se presenten desviaciones significativas.
- Realizar estudios de riesgo de entorno nacional e internacional que ayuden en la toma de decisiones y la generación de planes estratégicos.
- Realizar estudios sectoriales y de actividades productivas, a fin de determinar los mercados objetivos de crédito que orienten la colocación de crédito.
- Proporcionar al Comité de Riesgos la información relativa a:
 - El impacto sobre la suficiencia de capital que conlleva la toma de riesgos por la entidad, considerando los análisis de sensibilidad bajo diferentes escenarios (stress testing).
 - Formular sugerencias respecto a acciones correctivas que pueden implementarse como resultado de una desviación respecto a los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo autorizados.
 - La evolución histórica de los riesgos financieros asumidos por la entidad.
- Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites establecidos de exposición al riesgo, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada e informar de manera oportuna sus resultados al comité de riesgos, al gerente o administrador y al responsable de las funciones de auditoría interna de la entidad.
- Dar seguimiento a las recomendaciones de Auditoría, SUGEF, Comité Gerencial ejecutivo y acuerdos de la Junta Directiva Nacional.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Recomendar al director de Riesgo Corporativo, prácticas de gestión sobre las exposiciones observadas y modificaciones a los límites globales y específicos e exposición al riesgo niveles de tolerancia al riesgo según sea el caso.
- Contrastar los requerimientos de capital por riesgo de crédito, riesgo de mercado determinados por las áreas de negocio, con el objetivo de verificar que la entidad se ajuste a las disposiciones aplicables y a sus propias metas de asignación de capital en función de los riesgos.
- Elaborar metodologías para la valuación, medición y control de los riesgos de nuevas operaciones, productos y servicios, mercados o canales de venta, así como la identificación de los riesgos implícitos que presentan, cuando estos sean relevantes para la entidad.
- Definir las fuentes de información independientes a utilizar para analizar las variables de mercado (precios, tipos de interés, tasas de cambio, volatilidades, etc.), necesarias para valorar y medir riesgos.
- Preparar información sobre la gestión de riesgos financieros en la entidad destinada a agentes externos (por ejemplo: reguladores, inversionistas, etc.)
- Asesorar en materia de gestión de riesgo financiero a las áreas estratégicas, en especial a las relacionadas con el cumplimiento normativo.

II. Cambios en el entorno

Durante el período de gestión se llevaron a cabo cambios en la normativa tanto interna como externa, tales como:

1. Aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en diciembre de 2018.
2. A nivel internacional la imposición de barreras comerciales entre Estados Unidos y China principalmente, normalización de la política monetaria posterior a la crisis y su proceso de reversión en 2019, situación sociopolítica de Nicaragua.
3. A nivel local nacional sobresale el menor crecimiento económico, elevado estrujamiento y déficit fiscal, aumento en la tasa de desempleo, menor crecimiento del crédito y la liquidez, altos niveles de endeudamiento y percepción de los consumidores entre otros.
4. Aprobación del dictamen unánime afirmativo y texto sustitutivo del expediente No 21.292, Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, así como la dispensa de trámites que se le aplicará al expediente 21.485, Ley de moratoria para la aplicación de sanciones relacionadas con el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
5. La agenda legislativa del mes de junio, declarado por el Presidente de la República como el mes de la reactivación económica, no tuvo un papel sobresaliente en esta línea pese a los dos expedientes concernientes a ella reseñados al inicio de este informe y se espera que en las próximas semanas y meses, se pueda seguir avanzando con prioridad en un listado de iniciativas



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de reactivación que todavía se encuentran pendientes de aprobación en la Asamblea Legislativa entre las que destacan los expedientes:

- 21.201, Autorización emisión de títulos valores en el mercado internacional y contratación de líneas de crédito.
- 21.141, Ley para regular el teletrabajo.
- 21.177, Ley para determinar las comisiones de intercambio y adquirencia por las transacciones de compra con tarjetas de crédito y débito.
- 21.182, Reforma de los artículos 136, 142, 144 y 145 del Código de Trabajo para actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de las personas trabajadoras.
- 20.786, Ley de educación y formación técnica dual.
- 21.049, Ley para brindar seguridad jurídica sobre la huelga y sus procedimientos.
- 21.097, Ley de declaratoria de servicios públicos esenciales.

Durante el año 2019 y como complemento a estos proyectos relevantes para el Conglomerado, también se efectuaron una serie de cambios a las normativas vigentes que regulan a las entidades financieras de las que se hace un breve resumen, ya que implicaron cambios significativos, entre los que se destacan:

- ✓ Adicionar el Transitorio XI al Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras, Acuerdo SUGEF 3-06.
- ✓ Reducción del Encaje Mínimo Legal.
- ✓ Reducción tasa de política monetaria.
- ✓ Modificación monto de deudores de Grupo 1.
- ✓ Eliminación del indicador de pérdida esperada del Acuerdo SUGEF 24-00.
- ✓ Operaciones especiales.
- ✓ Directriz arreglos de pago sector agrícola.
- ✓ Revisión calculo Capacidad de pago histórica (CPH)
- ✓ Clasificación del indicador de mora mayor a 90 días por grupos de instituciones, según el enfoque de negocio.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

III. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante la gestión realizada en la Dirección Corporativa de Riesgo, se obtuvo la siguiente nota:

Autoevaluaciones	Riesgo Operativo	Nivel	Control Interno	Nivel
2012	-		4%	Excelente
2013	-		4%	Excelente
2014	3%	Excelente	4%	Excelente
2015	2%	Excelente	3%	Excelente
2016	1%	Excelente	0%	Excelente
2017	0%	Excelente	0%	Excelente
2018	1%	Excelente	1%	Excelente
2019	1%	Excelente	1%	Excelente

IV. Acciones sobre el Control Interno

La Dirección Corporativa de Riesgo se encuentra en proceso de automatizar mediante la inclusión del proceso de evaluación y seguimiento de control interno institucional dentro del proyecto de gestor documental.

Actualmente se está definiendo el nuevo cronograma de actividades y la fecha propuesta para cumplimiento es 31 de diciembre de 2020.

V. Principales Logros

Los principales logros alcanzados durante el período indicado y de acuerdo con la planificación institucional fueron los siguientes:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

5.1 Riesgo de Crédito

El proceso de otorgamiento y recuperación de crédito en el Banco Popular se realizó con apego a los diferentes reglamentos ⁽¹⁾, a los manuales de políticas y productos de cada Dirección de Banca, y los procedimientos específicos en esta materia, respetando los principios de delegación de autoridad, así como cualquier normativa externa de carácter superior. Entre las principales políticas definidas en la normativa interna están las siguientes:

- a) Aceptación de tipos de garantías
- b) Porcentajes máximos de compromiso por garantía
- c) Compromisos máximos de afianzamiento
- d) Plazos máximos
- e) Niveles resolutivos
- f) Niveles máximos de endeudamiento
- g) Compromiso sobre capacidad de pago
- h) Calificación de deudores
- i) Seguimiento y actualización de Información

El control de riesgos en la cartera de crédito se realizó a través de límites de pérdida máxima.

Los reglamentos que norman la actividad de crédito constituyen el medio idóneo para establecer y comunicar las políticas para dichas actividades, así como sus límites operativos.

La Junta Directiva Nacional aprobó anualmente el volumen de gasto por estimaciones para cubrir los riesgos de crédito.

El Riesgo de Crédito de la cartera de préstamos en el Banco Popular se gestionó a través del cálculo y seguimiento de los siguientes indicadores o metodologías:

1. Indicadores de calidad de la cartera (morosidad y estimaciones),
2. Probabilidad de impago por tipo de producto,
3. Backtesting,
4. Tasas de recuperación por tipo de producto,
5. Pérdidas esperadas por tipo de producto,
6. Indicador de cobertura de pérdidas,
7. VaR de Crédito,

⁽¹⁾ Reglamento general de Crédito; Reglamento para las Negociaciones de pago; Reglamento general para el funcionamiento de fondos especiales; Reglamento operativo del FOCARI; y Reglamento para la aplicación de estimaciones a activos financieros por Incobrabilidad; entre otros.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

8. Matrices de transición,
9. Gestión de Cartera Crediticia por Centro de Negocio,
10. Rentabilidad Ajustada al Riesgo (RAROC) por producto,
11. Límites de Banca de Segundo Piso,
12. Límites de Saldo de Cartera por moneda,
13. Análisis de cosechas,
14. Scoring crediticios.
15. Desarrollo de modelos de Rating de créditos en la cartera empresarial y mypes.
16. Desarrollo de herramientas para aplicación de Rating de créditos en la cartera empresarial y mypes.
17. Límite al saldo expuesto en cartera energética.
18. Desarrollo de políticas para crédito en personas con sobreendeudamiento.
19. Informe sobre empresas de alta rotación en su planilla.

5.2 Proyectos Asociados a Riesgo de Crédito durante la gestión

1. Durante mi gestión se realizó la adjudicación de la empresa SAS, para la implementación de la herramienta de riesgo de crédito. Ya se desarrollaron los 8 modelos que contractualmente están definidos, 4 de originación y 4 de comportamiento, para las carteras de Consumo, Tarjeta de Crédito, Vivienda y Empresarial. Asimismo, se están desarrollando 3 modelos adicionales relacionados con cancelaciones anticipadas en Consumo, Probabilidad de Impago en el Ciclo de Vida de Créditos de Consumo y probabilidad de uso en Tarjetas de Crédito. Actualmente el Proyecto está en la etapa de desarrollo de reportería y desarrollo de indicadores de portafolio. La fecha de finalización del Proyecto está definida para el 20 de marzo del 2020.
2. Se adjudicó a la empresa PIPCA del período 2014-2019 para el cálculo de los riesgos financieros, esta información ha permitido que se tengan panoramas más reales para la toma de decisiones de la alta administración en cuanto a temas de inversión, crédito y mercado.
3. Adquisición de la compra de cartera de crédito del Banco Crédito Agrícola de Cartago.
4. Implementación de un plan piloto de la herramienta Worthy Credit, para la identificación de perfiles de riesgo desde un punto de vista psicométrico. Se está en el proceso de desarrollo del legajo de contratación para la adquisición e implementación formal de esta herramienta. A continuación se describe las actividades realizadas en la implementación de la herramienta de riesgos de crédito:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Actividades realizadas	Período de Trabajo	Responsables	Estado de la observación	Comentarios y evidencias de cumplimiento
I Parte Caso Negocio	15/1/2018	Gestión Normativa equipo y del proyecto	Cumplida	Mediante Sesión No.01-art.2 Acd.3-CETI-2018 del 15 de Enero del 2018 del CETI, se acordó: Dar por aprobada la primera parte del caso de negocio "Solución Integral de Crédito".
II Parte Caso de Negocio	20/8/2018	Gestión Normativa equipo y del proyecto	Cumplido	Se aprobó mediante el acuerdo de Comité Ejecutivo de Tecnología de Información N°10-art.3 Acd.4-a-CETI-2018.
Solicitud actualización Caso de Negocio (Administración del Gerente General Marvin Rodríguez)	20/12/2018	Gestión Normativa equipo y del proyecto	Cumplido	Se solicita mediante acuerdo No.17-art.4 Acd.4-CETI- 2018 del 20 de diciembre del 2018, analizar la viabilidad jurídica o no de establecer algún tipo de contrato con el Banco de Costa Rica para adquirir la solución de crédito de la empresa ASI GROUP.
Actualización II Parte Caso de Negocio	15/2/2019	Gestión Normativa y grupo técnico	Cumplido	Se aprobó mediante el acuerdo de Comité Ejecutivo de Tecnología de Información N°04-art.3 Acd.3-CETI-2019, la actualización del Caso de Negocio, dejando de lado la posibilidad de contratación con el Banco de Costa Rica para adquirir la solución de crédito de la empresa ASI GROUP.
I y II Taller Interdisciplinario Revisión de cláusulas contractuales para el cartel	10 y 23 de abril del 2019	Gestión Normativa equipo y del proyecto	Cumplido	Se mantienen dos talleres con un equipo interdisciplinario para revisar las cláusulas contractuales que se requerían incorporar en el cartel.
Publicación audiencia previa Request for Information (RFI)	29/5/2019	Gestión Normativa equipo y del proyecto	Cumplido	Se realiza una audiencia previa con posibles oferentes para conocer el mercado y posibles condiciones de los proveedores y que servirían de insumo para considerarlos en el cartel.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Actividades realizadas	Periodo de trabajo	Responsables	Estado de la ejecución	Comentarios y evidencias de cumplimiento
III Taller Interdisciplinario de Revisión de resultados Request for Information (RFI)	31/7/2019	Gestión Normativa y equipo del proyecto	Cumplido	Se mantienen el III taller para analizar los resultados del Request for Information (RFI) entregado por las diferentes empresas y definir las mejoras al cartel, producto de los talleres y del RFI.
Remisión del Formulario Único Requisitos Previos	9/9/2019	Gestión Normativa, Área Administración del Sourcing y equipo del proyecto	Cumplido	Se remite el Formulario Único de Requisitos Previos al Área Gestión y Análisis de Compras para el inicio de la elaboración del Cartel de Crédito.
Publicación del Cartel	31/1/2020	Gestión Normativa, Área Administración del Sourcing, Área Gestión, Análisis de Compras y equipo del proyecto	Cumplido	Se publica el cartel de crédito en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).
Inicia el proceso de contratación	3/2/2020	Gestión Normativa, Área Administración del Sourcing, Área Gestión, Análisis de Compras y equipo del proyecto	Proceso	Se inicia el proceso para la contratación de la solución del crédito (el 19-02-2020 finaliza el proceso de aclaraciones y objeciones, a la fecha no se han recibido).

5.3 Riesgo de Mercado

El riesgo estructural de balance contempla el seguimiento de indicadores relativos a la sensibilidad de la institución ante el cambio de las tasas de interés, la volatilidad del tipo de cambio, el riesgo de liquidez y el riesgo de precio, los cuales se mantuvieron en nivel normal de acuerdo al apetito de riesgo expresado en el Perfil de Riesgo del Banco Popular, durante toda mi gestión.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

El proceso de inversiones se ejecutó conforme a lo establecido en el Reglamento de Inversiones Financieras del Conglomerado Financiero Banco Popular y su Manual de Políticas de Inversión Propias.

Las excepciones a los límites de concentración en inversiones son definidas por la Junta Directiva Nacional en los reglamentos que norman esta actividad. Los valores adquiridos bajo estas políticas de riesgo se mantienen siempre bajo custodia de una institución debidamente autorizada por la Superintendencia General de Valores.

Durante mi gestión se informó al Comité de Riesgo y a la Gerencia General Corporativa sobre los riesgos de mercado implícitos en las operaciones de la cartera de inversiones, así como posibles fuentes de riesgo tales como la afectación de la tasa impositiva escalonada del impuesto de la renta al Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Así, como otras posibles fuentes de riesgo por la implementación del Plan de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en las distintas compañías e industrias que componen nuestro Conglomerado Financiero.

Adicionalmente se dio un acompañamiento a la Dirección Financiera Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como sus subsidiarias en la implementación del RIF (Reglamento de Información financiera), en lo concerniente al Modelo de Negocio.

La Dirección Corporativa de Riesgo complementó el cálculo del VaR con la simulación en situaciones extremas en los factores de mercado (*stress testing*).

La Dirección Corporativa de Riesgo evaluó al menos una vez al año, en el período indicado, la razonabilidad del modelo de medición de riesgos VaR (*backtesting*).

La Dirección Corporativa de Riesgo evaluó mensualmente la relación riesgo-rendimiento basados en un benchmarking de portafolio de inversiones.

El proceso de inversiones se ejecutó conforme al cumplimiento de la nueva normativa SUGEF 23-17.

Se implementa un cambio en la metodología de Discriminación de Puestos de Bolsa, según acuerdo 933, de la Junta Directiva Nacional 5691.

5.4 Riesgo ante variación de las tasas de interés

El riesgo estructural de tasas de interés se valoró a través de las siguientes metodologías

- a. Análisis de brechas de reprecación
- b. Sensibilidad del Margen Financiero
- c. Sensibilidad del valor económico
- d. Concentración por plazo de la cartera de Inversiones

Al respecto, el Gap de precio se mantuvo concentrado en el corto plazo razón por la cual el incremento o disminución en la tasa pudieron ser controlados en forma expedita. Por lo anterior tanto la sensibilidad



INFORME FINAL DE GESTIÓN

del margen financiero como la sensibilidad del valor económico se mantuvieron en parámetros normales durante el período de mi gestión, acordes con nuestro apetito al riesgo.

5.5 Riesgo cambiario

El proceso de gestión del riesgo cambiario se ejecutó conforme el cumplimiento de la nueva normativa SUGEF 23-17.

Como parte de esta gestión se da seguimiento a la posición en moneda extranjera para negociación y la posición en moneda extranjera estructural; y los criterios adoptados para la identificación, medición, control, mitigación y sistemas de información para la gestión del riesgo de tipos de cambio; los cuales están considerados en la declaratoria de los límites cuantitativos, de la posición en moneda extranjera estructural y de la posición en moneda extranjera para negociación.

Durante el 2019, la posición de negociación en moneda extranjera se mantuvo dentro del nivel de apetito y tolerancia de riesgo definida por la entidad, únicamente se observan algunas presiones en ciertos meses del año en la posición de negociación en moneda extranjera; no obstante, al final de año cerró en los niveles de Apetito definidos.

5.6 Proyectos Asociados a Riesgo de Mercado durante la gestión

1. Como parte de la mejora permanente en el seguimiento y control de riesgo, se están construyendo métricas de la relación riesgo basados en el Estadístico KUPIEC, para el portafolio de recursos propios del Banco Popular.
2. Aprobación por parte de la Junta Directiva de Reglamento de Inversiones de Recursos Propios del Conglomerado Banco Popular.
3. Aprobación por parte de la Junta Directiva del Perfil de Riesgo de Liquidez del Conglomerado Banco Popular.
4. Definición de políticas de riesgo y metodologías para la medición de los riesgos Contagio e Intragrupa, del Banco y sus subsidiarias.

5.7 Proyectos Asociados a Riesgo de Tasas durante la gestión

1. Pendiente aprobación de metodología de FTP.
2. Se está desarrollando la metodología de Key Rate Duration.

5.8 Modelos matemáticos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Entre los proyectos implementados en modelos matemáticos se encuentran los siguientes:

- Se implementó y automatizó la Metodología de Cálculo de Pérdida Esperada por Deterioro de Inversiones según NIFF9 en el Conglomerado.
- Se implementó y automatizó la Metodología Cash Flow at Risk, que estima los requerimientos de liquidez solicitados por Sugeval de los fondos de mercado de dinero para la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión.
- Se actualizó la metodología de Backtesting llamada Prueba de Proporción de Fallos de Kupiec POF (siglas en inglés).
- Automatización de metodología de Valor en Riesgo Regulatorio.
- Propuesta de modelo de plan de pensión beneficio definido denominado "Renta Temporal Mixta", para Popular Pensiones.

5.9 Riesgo de Liquidez

El Banco mantiene recursos a la vista o inversiones financieras de alta liquidez, como fondo de liquidez ante eventos contingentes. Asimismo, el Banco tiene sistemas de medición y control diario relativo al riesgo de liquidez, los cuales incluyen ejercicios de stress que permiten planificar las actividades ante imprevistos de mercado. El Banco se mantuvo durante mi gestión dentro de los límites de liquidez de la normativa prudencial y los internos aprobada por la Junta Directiva Nacional.

El Riesgo de liquidez se gestionó en forma diaria y desde dos puntos de vista, la liquidez operativa y la liquidez estructural. En términos generales los indicadores de seguimiento utilizados fueron:

- ❖ Flujo de caja operativo y estructural
- ❖ Calce de plazos a 1 y 3 meses
- ❖ Indicadores Riesgo de Liquidez de Mercado (Escenario esperado y Escenario de Estrés)

Para el año 2019 se realizaron diferente análisis referente al tema de riesgo de liquidez, de los cuales se detallan los principales hallazgos:

- El 2019 inició con una desaceleración significativa en el crecimiento de la liquidez del Sistema Financiero Nacional, impulsado principalmente por el efecto desplazamiento del gobierno dado su desequilibrio fiscal.
- Esto se evidenció, dado que, para cubrir el déficit fiscal, el gobierno se vio obligado a la emisión de deuda en el mercado local, lo cual produjo un estrujamiento en la liquidez, limitando el acceso a los recursos por parte del sector privado.
- Tal situación, se vio reflejada en el Banco al analizar el comportamiento de la captación a plazo (producto principal de fondeo) en donde su tasa de crecimiento se desaceleró; lo cual generó mayor preocupación debido a la concentración que mantiene en clientes de tipo jurídico, los cuales, son más sensibles a las variables del entorno (tasa de interés y el tipo cambio).
- Por otra parte, se realizaron dos análisis del Indicador de Financiación Estable Neta (NFSR). El primero fue en el mes de abril del 2019, en el cual se evidenció un deterioro en el mismo, respecto al año 2018, lo cual obedeció principalmente a un incremento en el activo, correspondiente al



INFORME FINAL DE GESTIÓN

saldo de tarjeta de crédito; lo cual, ante un contexto económico difícil como el que estaba en ese momento, podría incrementar el riesgo de crédito en la institución en virtud de que dicho incremento podría obedecer a la necesidad de los agentes económicos de cubrir su gasto corriente con deuda. Es por esto que, se recomendó a la Banca de Personas que le diera un seguimiento exhaustivo a la morosidad de este producto.

- El segundo análisis se realizó en noviembre, en el cual el Banco se ubicó por debajo del estándar definido (cobertura de 1), con lo cual se reflejó la volatilidad histórica de la captación institucional, situación que incrementa el nivel de riesgo ante escenarios severos de liquidez.
- Se destaca la sensibilización efectuada al NSFR, en donde se determinó respecto al producto "Tarjeta de Crédito", que lo adecuado corresponde a utilizar el saldo consumido más una desviación esperada a un nivel de confianza del 99%, con lo cual se estaría reflejando dentro del indicador el comportamiento del producto más acorde con la realidad histórica de la institución.
- Aunque la SUGEF, no haya dictaminado normativa respecto de la implementación del NSFR en sistema financiero nacional, como sana práctica el Banco debe seguir implementando y automatizando este tipo de indicadores que le permita medir de una forma oportuna el posible impacto que tienen las decisiones de gestión en el riesgo de liquidez tanto operativa como estructural.
- También, se realizaron los escenarios proyectados de los principales determinantes de la estructura financiera del Banco, con base en la estimación de las variables macroeconómicas (Tipo cambio, tasas de interés, desempleo, inflación, cuasidinero), evidenciando un riesgo de que las proyecciones de crecimiento definidas originalmente por la institución fueran menores a lo esperado en virtud de la situación descrita en la liquidez y el contexto económico general del país. De ahí, que se recomendó a la Dirección Financiera que considerara dentro de las proyecciones financieras los escenarios descritos, a efectos de estimar el impacto en los indicadores financieros de corto y mediano plazo de tal manera que se pudieran tomar las acciones correctivas en forma oportuna.
- Para mediados de año, se mantuvo el proceso de la desaceleración en la actividad económica explicado principalmente por el menor crecimiento en la mayoría de los sectores económicos, excepto el sector de servicios financieros y de electricidad y agua.
- Respecto a los agregados monetarios se evidenció un menor crecimiento en la liquidez y el crédito del sistema financiero, explicado principalmente por la desaceleración en el crecimiento económico y el impacto del estrujamiento fiscal del gobierno al sector privado.
- Como factor positivo sobresalió el ajuste a la baja en la política monetaria y del encaje mínimo legal como medidas para mitigar el efecto antes descrito ya que se liberaron recursos para reactivar la economía, con lo que se esperarían ajustes a la baja en las tasas de interés para facilitar el acceso al crédito.
- Con respecto a la estructura de Balance, el análisis histórico de la cartera de crédito evidenció la pérdida de participación dentro del total, de la Cartera Financiera (la de mayor rendimiento) alcanzando una participación relativa del 40%.
- Asimismo, se resalta que desde la parte pasiva se mantiene la dependencia de la captación con costo la cual representa un 83% (Captación a plazo y Emisión Estandarizada).
- Es relevante anotar que, en captación a plazo, alrededor del 50% es captado por Bolsa y Emisión Estandarizada, lo cual incrementa el riesgo de la parte pasiva al depender de inversores institucionales que son los que principalmente utilizan estas vías.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- En línea con lo anterior, ante elementos como el estrujamiento de la liquidez en moneda nacional, la concentración en inversores mayoristas se constituye en un foco de riesgo importante dado que esta situación podría elevar la volatilidad de la cartera de captación y a su vez dificultar el mantener y hacer crecer el fondeo y por ende limitar el crecimiento de la institución.
- De ahí, la importancia del seguimiento al límite de clientes mayoristas, el cual se evidencia que la administración está haciendo un esfuerzo por disminuir la concentración en este tipo de fondeo; sin embargo, en moneda nacional se evidencia que la CCSS, continúa superando el límite establecido y en moneda extranjera el Instituto Costarricense sobre Drogas. Aunado a que el BCR también mantiene una concentración importante que requiere seguimiento.
- Respecto a las expectativas de crecimiento del crédito, es importante acotar que las probabilidades de mantenerse en un crecimiento bajo se ven influenciadas por la incertidumbre de los agentes económicos a demandar crédito dadas las condiciones de la economía costarricense, aspectos que se complementan con lo planteado por el BCCR en sus proyecciones expuestas en el Programa Macroeconómico 2019-2020. Por tanto, se espera que el crecimiento del crédito se mantenga en un nivel bajo dadas las condiciones actuales, sin embargo, es importante realizar una revisión durante intervalos cortos de tiempo, ya que la incertidumbre que hay actualmente obedece en su mayoría a un hecho histórico y no a un factor constante o estacional.
- En cuanto a la estructura de balance, se debe realizar una valoración exhaustiva de cada uno de los componentes que afectan el ROE del banco, con el fin de plantear objetivos estratégicos que busquen la sostenibilidad y crecimiento de la institución en el tiempo, logrando posicionarla aún más dentro de los principales bancos del país.
- Se debe valorar realizar una recomposición de la parte activa tomando en consideración las pérdidas esperadas de la cartera, el costo del fondeo asociado, así como definir límites de crecimiento a las diferentes carteras de acuerdo con las rentabilidad y apetito de riesgo que desee asumir la institución.
- Si bien es cierto la parte pasiva puede tornarse en un tema de más largo plazo, este no se puede dejar de lado y más bien es donde se debe realizar una mayor labor, buscando nuevos canales para disminuir costos, e incrementar saldos estables con el objetivo de buscar un cambio en el perfil que se ha mantenido en la institución en este apartado durante los últimos años situación que se podría agravar si se pierde el aporte patronal que actualmente es utilizado como fondeo.
- Se recomendó, incluir como parte de los escenarios de la planificación financiera los alcances del ejercicio establecido por riesgo con el objetivo de valorar el impacto de dichos escenarios en la estructura de balance del Banco y en la rentabilidad, lo anterior con el objetivo de mitigar los posibles riesgos asociados a los objetivos de crecimiento y rentabilidad establecidos por la institución.
- Por otro lado, se realizaron los escenarios de tensión en los flujos y, en síntesis, se consideró que el principal foco de riesgo para los últimos meses del año 2019 y principios del 2020 es el manejo de la liquidez en moneda nacional tanto en el flujo de caja operativo como en el estructural; lo cual obliga a la institución a analizar sus proyecciones de crecimiento en este apartado. Sin embargo, a pesar de que en moneda extranjera los resultados fueron más favorables, también se deben de tomar decisiones para poder hacerle frente a todas las obligaciones en los meses evaluados.
- De acuerdo a las pruebas realizadas con la metodología Key Rate Duration, se evidenció una mayor sensibilidad del portafolio de inversiones ante cambios en los nodos de largo plazo de la



INFORME FINAL DE GESTIÓN

curva de tasas de interés, situación que debe ser valorada por las áreas encargadas de la gestión del portafolio en la Institución.

- El riesgo de tasas generalmente se valora cuando existe una tendencia en las mismas, sin embargo, por la estructura de balance del Banco Popular, ajustes a la baja como se visualizó en los escenarios realizados, tienen un impacto negativo en las utilidades esperadas de la institución.
- De los resultados obtenidos, en cada escenario se evidenció que el utilizar modelos que permitan predecir el comportamiento esperado de los movimientos de las tasas aproxima mejor el efecto de variaciones en la tasa sobre la estructura financiera del Banco que utilizar un efecto teórico de impacto lineal.
- Respecto al análisis de las Brechas de Liquidez en colones y dólares con datos a octubre del 2019, se mostró que la institución no tendría necesidades urgentes de liquidez, ya que en un escenario Run Off en ambas monedas se encuentra por arriba del umbral de tres meses con saldos positivos, a pesar de la restricción hipotética (escenario de sensibilidad) de no poder realizar nuevos negocios ni incrementar el fondeo.
- Los flujos de liquidez por su parte, permiten evaluar de manera prospectiva el funcionamiento del banco a nivel de liquidez, el cual mostró que en ningún momento de los próximos 12 meses el banco estaría enfrentando dificultades de liquidez bajo el escenario de que se cumplan las metas de la institución, sin embargo, se consideró prudente que la Dirección Financiera analizara los resultados proyectados de la metodología, a efectos de optimizar el flujo de fondos futuro en virtud de un indicador de cobertura por encima de los estándares (estándar 3 meses en lo relativo al Run Off).
- A nivel de Conglomerado, los indicadores de liquidez mostraron un comportamiento muy estable, ubicándose dentro del apetito de riesgo establecido; con excepción del cauce de plazos en dólares en el mes de diciembre, el cual se normalizó para 22 de enero del 2020. Además, el Perfil de Riesgo del Conglomerado se ubica en un nivel de Riesgo Medio Bajo.

5.8 Riesgo Operativo

Durante mi gestión se modificaron las siguientes metodologías de riesgo operativo.

- Se actualizó la metodología de Riesgo Operativo, incluyendo aspectos tales como:
 - Elementos de Seguridad de la Información
 - Continuidad del Negocio
 - Valoración de controles
 - Perfil de Riesgo Operativo
 - Perfil de Riesgo de TI
- Metodología de Críticidad de Proveedores, con el fin de realizar una diligencia reforzada para aquellos proveedores que se clasifiquen en riesgo medio y alto.

Para los contratos ubicados en el nivel de tolerancia superior, se les llamará proveedores críticos, se realizará revisión anual en sitio por parte de la dependencia de control de contrato a la dependencia fiscalizadora. Además, el Área de Continuidad del Negocio y la División de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Seguridad de Información, analizarán los planes de contingencia requeridos y la existencia de brechas o amenazas de seguridad de información, esto con el fin de la definición de controles o mejoras en función de gestionar los riesgos que puedan atentar con el producto o servicio asociado

- Metodología para la valoración identificación y valoración de los riesgos de LC/FT/FPADM, asociados al desarrollo de nuevas propuestas de desarrollo comercial y tecnológico, esta metodología asegura que ningún producto nuevo o servicio se implemente sin antes realizarse una evaluación de riesgos.
- Se actualizó la metodología de gestión de riesgos de proyectos, alineándola a las mejores prácticas del PMBOOK.

Adicionalmente, se realizó la Autoevaluación de la gestión de la Junta Directiva Nacional y de las Sociedades en atención del SUGEF 22-18.

También se aplicó la autoevaluación SUGEF 24-00, que cuenta con cuestionarios que permiten evaluar cada uno de los aspectos incluidos en la Matriz de Calificación de la Gestión, dicho modelo consiste en una serie de factores evaluados estructurados, el cual está compuesto de aspectos de planificación, políticas y procedimientos, administración del personal, sistemas de control, sistemas de información gerencial y tecnología de información.

Acciones de mitigación y control implementados

La Dirección Corporativa de Riesgo en atención a lo indicado en el acuerdo SUGEF 18-16 "*Reglamento sobre la Gestión del Riesgo Operativo*", durante el período de mi gestión, dio seguimiento al cumplimiento del cronograma de actividades para la implementación de las disposiciones establecidas en el acuerdo en mención.

Se realizaron valoraciones del riesgo operativo de los distintos procesos de la institución y la Operadora de Pensiones, con el fin de identificar los riesgos operativos a los que se encontraba expuesta la entidad y se definieron los planes de mitigación según apetito de riesgo. A su vez, se definieron los indicadores de riesgo.

Se realizó un monitoreo permanente, se reportaron resultados y desviaciones del riesgo operativo de forma periódica a la Junta Directiva Nacional.

La Dirección Corporativa de Riesgo realizó diferentes actividades con el fin de sensibilizar al personal de la entidad en cuanto al tema de cultura de riesgos, entre las cuales se pueden citar:

- Capacitación a la alta gerencia, miembros de Junta Directiva Nacional, Comités de Apoyo.
- Capacitación a las dependencias de soporte y oficinas comerciales.
- Semana del Riesgo (Disrupción Digital en Entidades Financieras)



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Boletines
- Comunicados JPG
- Participación en la formación de personal de nuevo ingreso.
- Campañas internas y pruebas de conocimiento dirigido a todos los colaboradores del Banco.

Se cuenta con planes de continuidad o contingencia, los cuales responden ante eventos de interrupciones no deseadas o desastres, para restaurar funciones críticas dentro de un tiempo determinado. Dichos planes se actualizan y aprueban periódicamente, así como la realización de ejercitaciones para su aplicación.

Se realizó el reporte de eventos de pérdida a la Superintendencia General de Entidades Financieras y se consolidó una base de datos de eventos.

Se le ha dado un seguimiento semanal a la migración de R17 y se prepara un informe mensual al Comité Ejecutivo de TI.

La Gestión del Riesgo Operativo ha contribuido en el mapeo y en la disminución de materialización de eventos de riesgo operativo dentro de la institución. También se ha podido permear una cultura de gestión de riesgo de la entidad, en donde se reitera en la conciencia e importancia de la gestión de riesgos asociados a las actividades que se realizan y en la relevancia de la implementación de los planes de mitigación asociados para así disminuir los niveles de riesgo.

5.9 Continuidad del Negocio:

Durante el año 2018 se cumplió con la actualización de los planes de continuidad del negocio, también se llevaron a cabo todas las actividades planificadas y coordinadas de los diferentes planes de capacitación, ejercitación, concientización y divulgación a la población meta en coordinación con las áreas respectivas (capacitaciones, ejercitaciones, simulacros, videoconferencias, de los diferentes planes de continuidad).

Se ejecutó toda la gestión para la actualización del Análisis de Impacto al Negocio Institucional 2018.

Año 2019

Se ejecutaron durante el año las actividades programadas según el cronograma de capacitación, ejercitación y/o pruebas de los planes de continuidad del negocio y su actualización.

Se realizaron capacitaciones a oficinas comerciales sobre aspectos generales de la continuidad con énfasis el PSIE (Plan de Continuidad en materia de Seguridad Infraestructura y Emergencias) y PRON (Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio), así como en aspectos generales de continuidad del negocio especialmente del PSIE (Plan de Continuidad en materia de Seguridad Infraestructura y Emergencias) y plan PRON (Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio), dirigidas a oficinas del negocio.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Se realizaron los siguientes simulacros: 12-14-19, 20, 21, 26 de marzo 2019 y 07 de mayo de 2019 así mismo, se realizó el simulacro nacional.

Se realizaron las pruebas del Plan Continuidad de TI:

- ❖ Puesta en Operación de Computador de Contingencia I Series" y "Puesta en Operación de Computador de Contingencia Zseries" y el pase del ambiente productivo transaccional del computador principal hacia el computador contingente del ICE y se realizó la operación del AS 400 de producción al sitio alterno.
- ❖ Se realizó ejercitación a la Junta Directiva Nacional, sobre aspectos de plan PACI (Plan Administración de Crisis de Imagen).
- ❖ Se ejercitó el PACI (Plan Administración de Crisis de Imagen), en la oficina BP Total San Carlos.
- ❖ Se realizaron las comunicaciones a todo el personal del Banco, los cuales están orientados a temas de interés institucional como la continuidad del negocio.

Así mismo, se realizó ejercitación y prueba con el fin de medir la respuesta que brinda el personal de Popular Valores, para activar los servidores en el sitio alterno de las operaciones contempladas en el Plan de Continuidad del Negocio, que puedan garantizar la continuidad de los servicios transaccionales, de atención a clientes y contractuales.

Se cumplió el plan de trabajo de la actualización de los AtN (Análisis Impacto al Negocio).

Año 2020

El 30 de enero de 2020 y 07 de febrero del 2020, se llevó cabo una capacitación en aspectos generales de la continuidad del negocio, dirigida las Jefaturas de las Oficinas Comerciales.

En temas de concientización y divulgación, el Área Continuidad del Negocio inició las comunicaciones correspondientes para este año 2020, con el tema "Gestión de la Continuidad del Negocio", dirigida a toda la población del Banco, con la finalidad de brindar conocimientos y concientizar al personal con respecto a la continuidad del negocio.

5.10 Cumplimiento Normativo y Regulatorio:

Los logros más significativos de esta dependencia que se creó en setiembre del 2019 fueron:

- ❖ El diagnóstico de marco de normas: Se procedió a solicitar a todas las dependencias del Banco, indicar el listado de normas externas que les corresponden gestionar, esta información fue comparada con la información disponible de marco legal definido por cada una de las SuperIntendencias, lo cual se obtuvo los siguientes resultados:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Entidad	Totalidad de Normas	de Leyes
Banco Popular	332	71
Popular Pensiones	121	52
Popular Valores	72	54
Popular SAFI	84	57
Popular Seguros	141	54

- ❖ Elaboración del Marco de cumplimiento normativo y regulatorio: el cual está constituido por el Manual y Política para el cumplimiento Normativo y regulatorio cuyo objetivo es implementar un sistema de administración integral de Riesgo de Cumplimiento Normativo y Regulatorio en el Conglomerado, basado en riesgos y con enfoque en procesos, que permita la identificación de la criticidad en el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas, códigos y otras disposiciones internas.

Alcance: Las disposiciones son de aplicación obligatoria para todo el personal del Conglomerado, proveedores y para quienes no siendo empleados(as), integren sus órganos colegiados o sean sus Fiscales.

Les corresponderá a las jefaturas de las dependencias responsables de procesos o procedimientos velar que los mismos contengan la norma aplicable y al personal responsable de ejecutar la tarea cumplir con lo establecido.

- ❖ Creación del cálculo del índice de cumplimiento normativo: Este indicador nace a raíz del análisis del marco de normas aplicable al Conglomerado, del cual se determinó que existen aproximadamente 2 089 normas internas y externas y para lo cual se creó el **Cálculo del índice:** Normas cumplidas/normas totales, para lo cual en setiembre del 2020 se realizará una autoevaluación donde las dependencias del conglomerado deberán señalar el cumplimiento o no de la normativa que les aplica y de lo cual se tomarán las medidas correspondientes.

VI. Proyectos más relevantes

Durante mi gestión se llevaron a cabo los siguientes proyectos:

1. Adjudicación de la contratación de la empresa PIPCA período 2014-2019, para el cálculo de los riesgos financieros.
2. Implementación de la contratación para la herramienta de riesgo de crédito con la empresa SAS.
3. Participación en la alineación de la Estrategia Global 2019-2023 en lo que respecta a temas de riesgo.
4. Asesoramiento en materia de riesgo a las Sociedades Anónimas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

5. Creación del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio

VII. Administración de Recursos Financieros

Cumplimiento del 100% del Plan Anual Operativo en el período de gestión.

VIII. Sugerencias

De acuerdo a la experiencia en el puesto recomiendo lo siguiente:

- Definir un plan estratégico para la Dirección Corporativa de Riesgos
- Consolidación corporativa de la Dirección de Riesgos
- Fortalecer el perfil de los gestores de riesgos
- Revisión de los incentivos y remuneración de los gestores de riesgos
- Adquirir una herramienta para la gestión de los riesgos de mercados y de ALM
- Proponer un programa de capacitación para los gestores de riesgos
- Implementar mejoras en los procesos de evaluación de riesgos operativos del Banco Popular.
- Necesidad de implementar políticas de asignación de capital para todo el conglomerado.
- Desarrollo de modelos de rentabilidad ajustada por riesgo.
- Implementación de modelos de FTP.
- Implementación de mecanismos de control de los scoring de crédito.
- Implementación del rating de crédito para banca empresarial.
- Lograr alineamiento de las líneas de negocio definidas en el perfil de riesgo para las diferentes áreas que gestionan los riesgos en el Banco Popular.
- Fortalecer la parte de riesgo de mercado para los mercados internacionales.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

IX. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

Durante mi gestión la Contraloría General de la República, mediante el informe DFOE-EC-IF-00029-2016 del 22 DE DICIEMBRE, 2016 giro las siguientes disposiciones:

1. Realizar un análisis integral de la gestión de riesgos que se ejecutó en el Proyecto Core System, considerando tanto las debilidades apuntadas en este informe, como las que se determinen en dicho análisis, con la finalidad de que con base en esos resultados, se establezcan métodos, herramientas y acciones de mitigación efectivas y objetivas, que fortalezcan dicha gestión. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de marzo de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo el análisis requerido y a más tardar el 31 de julio de 2017, una certificación en la que se haga constar que se establecieron los métodos, herramientas y acciones de mitigación efectivas y objetivas para el fortalecimiento de la gestión de riesgos del BPDC. (Ver hallazgo 1.1 párrafos del 2.1 al 2.14).
2. Realizar una valoración integral de los riesgos asociados con el equipo IBM390 en el que reside el Sistema Integrado de Préstamos (SIPO), con la participación de la Dirección de Riesgo Corporativo, con el fin de definir los planes de mitigación correspondientes. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de enero de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo la valoración solicitada en la disposición y a más tardar el 28 de abril de 2017, una certificación en la que se haga constar que se definieron y se están aplicando los planes de mitigación. (Ver hallazgo 1.2 párrafos del 2.15 al 2.23).
3. Revisar el Manual de Administración Integral de Riesgo, con el fin de incorporar los mecanismos que detallen la forma sobre cómo la Dirección de Riesgos Corporativo deberá validar la razonabilidad de la calificación de los riesgos establecidos por las distintas Dependencias del Banco. Al respecto, deberá remitirse a este Órgano Contralor, a más tardar el 31 de marzo de 2017, una certificación donde conste que se llevó a cabo la revisión y se aprobaron, por parte de la Junta Directiva Nacional las modificaciones respectivas, y otra certificación, a más tardar el 31 de julio de 2017, en la que se haga constar que se están implementando las modificaciones al Manual. (Ver hallazgo 1.2 párrafos del 2.15 al 2.23).

Cabe mencionar que las tres disposiciones se dieron por cumplidas, y se está brindando seguimiento a las mismas.

Informe Gestión Fiduciaria del Banco Popular y de Desarrollo Comunal emitido por Contraloría General de la República:

En Atención al informe N.º DFOE-EC-IF-00019-2019, relacionado con los resultados de la Auditoría de carácter especial sobre la Gestión Fiduciaria del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se realizó un análisis del proceso de relanzamiento del negocio de fideicomiso, y se modificó la Metodología de Gestión de Riesgo de fideicomiso.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

X. Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Informe de Seguimiento SUGEF 2079-2019

En atención al oficio SUGEF-2079-2019 del 11 de julio del 2019 y de conformidad con el acuerdo No.548 sesión No.5856 de Junta Directiva Nacional, la Gerencia General y sus áreas adscritas junto con la Dirección Corporativa de Riesgo, procedieron a elaborar una propuesta de planes de acción, considerando las oportunidades de mejora, para que la entidad alcance su adhesión a las sanas prácticas de gestión de riesgo, enfatizando los procesos:

1. Gobierno Corporativo
2. Planeamiento Estratégico
3. Gestión de Riesgo
4. Madurez Institucional
5. Mejora de Control Interno.

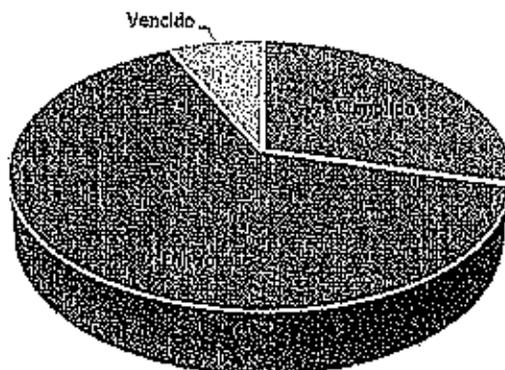
Se adjunta el Informe de Seguimiento correspondiente a los planes de acción SUGEF 2079-2019 con corte al mes de Diciembre del año 2019.

Alcance: El actual informe es producto del seguimiento realizado a los planes de acción establecidos para el cumplimiento del informe SUGEF 2079-2019.

Resultados: En el informe SUGEF 2079-2019, se identificaron 14 ítems correspondientes a los Procesos de Gobierno Corporativo, Planeamiento Estratégico, Gestión de Riesgo y Mejora en el sistema de Control Interno, de las cuales 4 se encuentran cumplidos, 9 de ellos están en proceso de cumplimiento y los 1 planes restantes se encuentran vencidos, según se presenta porcentualmente en el siguiente gráfico:



INFORME FINAL DE GESTIÓN



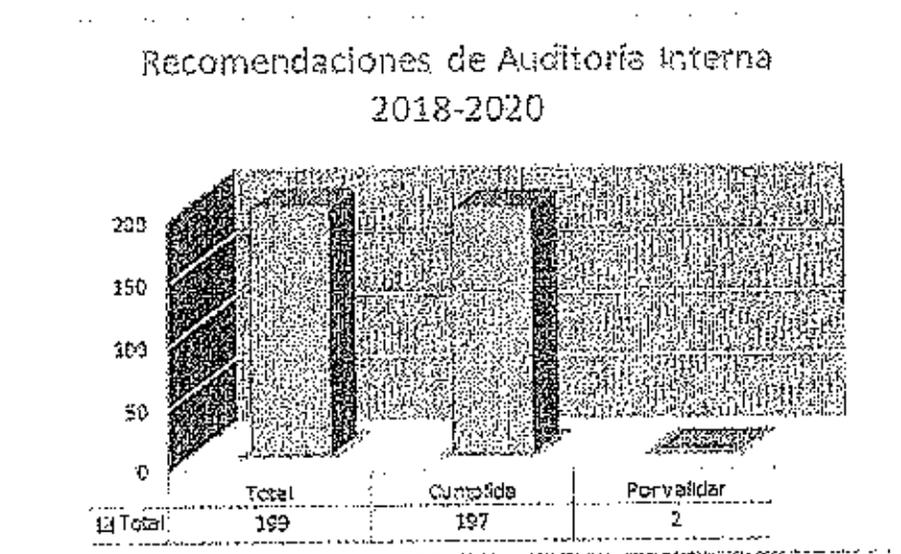
■ Cumplido ■ En Proceso ■ Vencido

Ítem	Texto del ítem	Cumplido	En Proceso	Vencido
A.1	Estabilidad y continuidad de la Alta Gerencia: Planes de Sucesión	1		
A.2	Políticas y procedimientos para gestionar conflictos de interés		1	
A.3	Política de Idoneidad	1		
A.6	Revelación de información			1
A.7	Unidad de Cumplimiento	1		
A.8	Plan de Gobernanza		1	
B.4	Generalidades del Proceso de Ejecución de la Estrategia		1	
C.1	Sobre la metodología de Riesgo Estratégico		1	
C.3	Metodología de Riesgos del Conglomerado		1	
C.4	Revisión de modelos econométricos y matemáticos		1	
C.5	Sistema de Análisis de Riesgo de Crédito		1	
C.6	Sobre la política de aceptación de Valores del parámetro RAROC		1	
C.7	Sobre el desarrollo de modelos de riesgos	1		
D	Mejora en los sistemas de control interno		1	
Total		4	9	1

INFORME FINAL DE GESTIÓN

XI. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante mi gestión, se gestionaron un total de 199 recomendaciones que emitió la Auditoría Interna, en el siguiente gráfico se muestra el estado de las mismas.



Fuente: Sistema SIAR

Detalle

Código	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Grado Avance
ATI-0025-2011	1	10/03/2011	Alto	Cumplida	100
ATI-0005-2011	1	31/08/2011	Alto	Cumplida	100
AG-0069-2011	20	30/09/2011	Medio	Cumplida	100
AG-0069-2011	21	31/10/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	1	30/11/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	7	30/11/2011	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha de cumplimiento	Nivel de riesgo	Estado	Grado de Avance
SUBA-0126-2011	9	30/11/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	24	30/11/2011	Bajo	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	27	30/11/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	38	30/11/2011	Bajo	Cumplida	100
AG-0198-2011	13	30/11/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	13	31/12/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	26	31/12/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	32	31/12/2011	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	17	31/03/2012	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	31	31/03/2012	Alto	Cumplida	100
AG-0198-2011	5	31/03/2012	Medio	Cumplida	100
ATI-0259-2011	4	31/03/2012	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	6	30/06/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	1	30/06/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	5	30/06/2012	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha cumplimiento	Nivel riesgo	Estatus	Grado Avance
AG-0243-2011	6	30/06/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	8	30/06/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	11	30/06/2012	Medio	Cumplida	100
ATI-0008-2012	4	30/06/2012	Alto	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	3	31/07/2012	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	4	31/07/2012	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	36	31/07/2012	Medio	Cumplida	100
ATI-0151-2012	4	18/08/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0111-2012	4	31/08/2012	Alto	Cumplida	100
ATI-0151-2012	3	31/08/2012	Medio	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	39	30/09/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	9	30/09/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0093-2012	10	30/09/2012	Medio	Cumplida	100
ATI-0151-2012	8	30/09/2012	Medio	Cumplida	100
ATI-0150-2012	3	15/10/2012	Alto	Cumplida	100
SUBA-0126-2011	35	31/10/2012	Alto	Cumplida	100
AG-0111-2012	8	31/10/2012	Medio	Cumplida	100
AG-0197-2012	3	15/11/2012	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Grado de Avance
ATI-0080-2013	5	30/05/2013	Alto	Cumplida	100
AG-0093-2012	3	30/06/2013	Medio	Cumplida	100
AG-0093-2012	2	30/08/2013	Medio	Cumplida	100
ATI-0047-2013	4	15/01/2014	Medio	Cumplida	100
ATI-0047-2013	5	15/01/2014	Medio	Cumplida	100
ATI-0047-2013	7	15/01/2014	Medio	Cumplida	100
ATI-0047-2013	12	15/01/2014	Medio	Cumplida	100
ANS-0563-2013	11	28/02/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0243-2011	4	31/03/2014	Medio	Cumplida	100
ANS-0563-2013	4	31/03/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0021-2014	3	30/04/2014	Medio	Cumplida	100
AIFS-0467-2013	4	30/06/2014	Medio	Cumplida	100
AIFS-0467-2013	5	30/06/2014	Medio	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	1	06/07/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0065-2014	18	28/07/2014	Medio	Cumplida	100
SUBA-0305-2013	4	31/08/2014	Alto	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	6	05/09/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0065-2014	15	28/10/2014	Medio	Cumplida	100
AIFS-0467-2013	1	30/11/2014	Medio	Cumplida	100
AIFS-0467-2013	6	30/11/2014	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha de cumplimiento	Nivel de Riesgo	Estatus	Grado Avance
AG-0021-2014	1	30/11/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0021-2014	2	30/11/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0021-2014	7	30/11/2014	Medio	Cumplida	100
AG-0196-2014	1	25/12/2014	Alto	Cumplida	100
AG-0065-2014	11	28/12/2014	Medio	Cumplida	100
ANS-0627-2014	1	31/12/2014	Alto	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	2	06/01/2015	Medio	Cumplida	100
AG-0021-2014	4	30/01/2015	Medio	Cumplida	100
ATI-0231-2014	8	28/02/2015	Alto	Cumplida	100
ATI-0231-2014	9	28/02/2015	Medio	Cumplida	100
ATI-0231-2014	14	28/02/2015	Medio	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	3	30/04/2015	Medio	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	1	21/06/2015	Alto	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	2	21/06/2015	Alto	Cumplida	100
AG-0065-2014	13	30/06/2015	Alto	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	4	23/07/2015	Alto	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	8	23/07/2015	Bajo	Cumplida	100
SUBA-0065-2015	4	07/08/2015	Alto	Cumplida	100
AIFS-0467-2013	3	30/08/2015	Medio	Cumplida	100
ANS-0368-2015	1	31/08/2015	Alto	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Oficio	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estatus	Porcentaje Avance
AG-0065-2014	17	30/09/2015	Bajo	Cumplida	100
ATI-0015-2015	7	30/10/2015	Alto	Cumplida	100
AG-0021-2014	5	31/12/2015	Medio	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	4	31/12/2015	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0202-2014	5	31/12/2015	Medio	Cumplida	100
SUBA-0029-2015	1	31/12/2015	Alto	Cumplida	100
SUBA-0031-2015	4	31/12/2015	Medio	Cumplida	100
SUBA-0050-2015	2	31/12/2015	Medio	Cumplida	100
AIFS-0216-2015	3	31/12/2015	Medio	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	5	23/01/2016	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	6	23/01/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	7	23/01/2016	Medio	Cumplida	100
SUBA-0123-2015	10	31/01/2016	Alto	Cumplida	100
ATI-0231-2014	15	15/02/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0487-2013	2	28/02/2016	Medio	Cumplida	100
ATI-0231-2014	5	28/02/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0042-2015	11	31/03/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0103-2016	11	31/07/2016	Bajo	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Oficio	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Grado Avance
AG-0246-2015	16	31/08/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0246-2015	1	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0246-2015	2	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0246-2015	10	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0246-2015	15	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0103-2016	2	30/09/2016	Alto	Cumplida	100
AG-0103-2016	6	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0103-2016	10	30/09/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0439-2014	9	31/12/2016	Alto	Cumplida	100
AG-0087-2015	6	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0216-2015	2	31/12/2016	Alto	Cumplida	100
AIFS-0216-2015	9	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0412-2015	1	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
SUBA-0243-2015	2	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
SUBA-0243-2015	3	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
AIFS-0210-2016	2	31/12/2016	Medio	Cumplida	100
AG-0278-2016	4	07/01/2017	Medio	Cumplida	100
AG-0246-2015	9	31/01/2017	Medio	Cumplida	100
AIFS-0210-2016	1	19/02/2017	Medio	Cumplida	100
AG-0065-2014	16	11/03/2017	Alto	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Cuando Cumplido
SUBA-0243-2015	1	31/03/2017	Medio	Cumplida	100
AG-0278-2016	6	31/03/2017	Bajo	Cumplida	100
AG-0246-2015	11	30/04/2017	Medio	Cumplida	100
AIFS-0377-2016	1	30/06/2017	Alto	Cumplida	100
AG-0278-2016	1	30/08/2017	Medio	Cumplida	100
AIFS-0408-2015	1	24/07/2017	Alto	Cumplida	100
AIFS-0042-2015	5	31/07/2017	Alto	Cumplida	100
AG-0087-2015	5	31/07/2017	Alto	Cumplida	100
AG-0087-2015	9	31/07/2017	Medio	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	9	31/07/2017	Alto	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	11	31/07/2017	Alto	Cumplida	100
AIFS-0411-2015	4	31/08/2017	Medio	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	13	29/09/2017	Alto	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	14	29/09/2017	Alto	Cumplida	100
AIFS-0439-2014	8	30/09/2017	Medio	Cumplida	100
AIFS-0216-2015	7	30/09/2017	Medio	Cumplida	100
AIFS-0411-2015	3	31/10/2017	Alto	Cumplida	100
AG-0103-2016	7	31/10/2017	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Oficio	Recomendación	Fecha cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Ciudad Avance
SUBA-0223-2016	10	31/10/2017	Alto	Cumplida	100
AIFS-0107-2015	3	31/12/2017	Alto	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	12	31/12/2017	Alto	Cumplida	100
SUBA-0223-2016	15	31/12/2017	Alto	Cumplida	100
AIFS-0453-2016	5	31/12/2017	Medio	Cumplida	100
AG-0278-2016	3	31/01/2018	Medio	Cumplida	100
SUBA-0252-2017	10	31/01/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0454-2016	9	15/02/2018	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0322-2016	1	28/02/2018	Alto	Cumplida	100
ANS-0550-2017	16	28/02/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0453-2016	4	31/03/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0372-2017	2	31/03/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0372-2017	3	31/03/2018	Medio	Cumplida	100
AE-1217-2018	2	06/04/2018	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0216-2015	1	19/05/2018	Alto	Cumplida	100
SUBA-0245-2015	4	31/05/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0372-2017	1	31/05/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0372-2017	5	31/05/2018	Bajo	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha de Cumplimiento	Nivel de Riesgo	Estado	Grado de Avance
AIFS-0080-2018	1	31/05/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0080-2018	2	31/05/2018	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0080-2018	7	31/05/2018	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0322-2016	2	30/06/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0372-2017	4	30/08/2018	Medio	Cumplida	100
AG-0273-2017	2	30/06/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0080-2018	6	30/06/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0080-2018	9	30/06/2018	Alto	Cumplida	100
SUBA-0245-2015	3	31/07/2018	Medio	Cumplida	100
SUBA-0245-2015	6	31/07/2018	Bajo	Cumplida	100
ANS-0550-2017	1	31/08/2018	Medio	Cumplida	100
ANS-0550-2017	2	31/08/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0453-2016	2	30/09/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0453-2016	3	30/09/2018	Medio	Cumplida	100
SUBA-0252-2017	8	30/09/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0411-2015	1	02/10/2018	Alto	Cumplida	100
AIFS-0411-2015	2	02/10/2018	Alto	Cumplida	100
AIFS-0322-2016	3	31/10/2018	Alto	Cumplida	100
AIFS-0080-2018	4	31/10/2018	Alto	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Credito Avance
SUBA-0068-2018	7	30/11/2018	Bajo	Cumplida	100
SUBA-0068-2018	8	30/11/2018	Bajo	Cumplida	100
AG-0103-2016	5	31/12/2018	Medio	Cumplida	100
AIFS-0453-2016	1	31/12/2018	Medio	Cumplida	100
AE-1217-2018	13	31/12/2018	Bajo	Cumplida	100
AE-1217-2018	18	31/12/2018	Bajo	Cumplida	100
ANS-0550-2017	4	28/02/2019	Alto	Cumplida	100
AE-0618-2018	2	31/03/2019	Alto	Cumplida	100
SUBA-0302-2018	12	31/03/2019	Medio	Cumplida	100
AF-0057-2019	8	31/03/2019	Medio	Cumplida	100
AIFS-0451-2016	1	30/04/2019	Medio	Cumplida	100
AG-0278-2016	5	30/04/2019	Medio	Cumplida	100
AG-0273-2017	1	31/05/2019	Medio	Cumplida	100
SUBA-0018-2019	6	31/05/2019	Medio	Cumplida	100
AE-0118-2019	6	30/06/2019	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0451-2016	2	30/09/2019	Medio	Cumplida	100
SUBA-0068-2018	1	30/10/2019	Alto	Cumplida	100
AG-0250-2019	8	01/11/2019	Medio	Cumplida	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Código	Recomendación	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estatus	Grado Valor
AG-0250-2019	9	01/11/2019	Medio	Cumplida	100
AG-0250-2019	10	01/11/2019	Medio	Cumplida	100
AG-0274-2017	3	15/12/2019	Bajo	Cumplida	100
AIFS-0425-2017	1	31/12/2019	Bajo	Cumplida	100
AG-0273-2017	3	31/12/2019	Alto	Cumplida	100
SUBA-0018-2019	3	31/12/2019	Medio	Cumplida	100
AE-0118-2019	10	31/12/2019	Bajo	Cumplida	100
SUBA-0195-2019	2	31/12/2019	Medio	Por validar	100
SUBA-0195-2019	3	31/12/2019	Medio	Por validar	100