



Subgerencia General Operaciones

Delegado a: Maurimella

Atender Informativo Hablemos

Directora: Graciela Vargas C.

Firma: _____

Fecha: 25/6/18

RECEIVED DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

22 JUL 2018

HORA 10:13

RECIBIDO

Fabiola

20 de junio del 2018
SGO-3-2018

MBA. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente
Gerencia General Corporativa

Licda. Graciela Vargas Castillo, Directora
Dirección Capital Humano

Lic. Alex Otoy Sibaja, Director a.i.
Dirección de Riesgo Corporativo

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 de Riesgo Corporativo.

Atentamente,



Maurilio Aguilar Rojas, MBA
Subgerente General Corporativo

"INFORMACION DE USO INTERNO.

La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7810



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| | |
|---------------------|--|
| Nombre: | MBA. Maurilio Aguilar Rojas, CRM |
| Dependencia: | Dirección Corporativa de Riesgo |
| Periodo de Gestión: | 12 de Diciembre 2012 al 19 de Junio 2018 |
| Fecha: | 19/06/2018 |

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para 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 |
| Labor Sustantiva Institucional | 2 |
| Cambios en el entorno..... | 5 |
| Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo..... | 5 |
| Acciones sobre el Control Interno | 5 |
| Principales Logros | 6 |
| Proyectos más relevantes..... | 12 |
| Administración de Recursos Financieros..... | 13 |
| Sugerencias..... | 13 |
| Observaciones | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo | 15 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna | 19 |

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Se remite el presente *Informe final de gestión*, correspondiente al cargo de Director de la Dirección Corporativa de Riesgo (en adelante denominada DIRRC, el cual ocupé entre el período comprendido del 12 de diciembre 2012 al 19 de junio de 2018. 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 al nombramiento del suscrito como Subgerente Corporativo del Banco Popular, a partir del 20 de junio 2018; lo anterior aprobado mediante acuerdo **JDN – 5562- Acd-397-Art-14** de la Junta Directiva Nacional.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

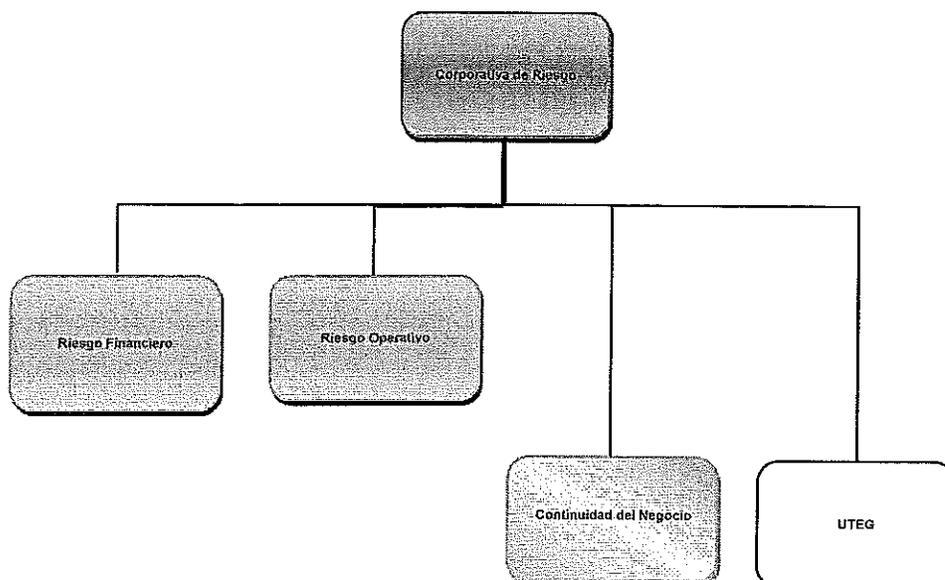
A la Dirección Corporativa de Riesgo se le subordinan en línea directa dos Divisiones, un área y una unidad, que son:

Divisiones: División Riesgo Financiero, División Riesgo Operativo.

Área: Continuidad

Unidad: Unidad Técnica Evaluación de la Gestión (UTEG)

Organigrama:





INFORME FINAL DE GESTIÓN

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.

Funciones de la Dirección Corporativa de Riesgo

Funciones:

- 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 determinar los mercados objetivos de crédito que orienten la colocación de crédito.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- 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.
- 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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

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

1. Implementación de cambios en el acuerdo SUGEF 2-10 *“Reglamento de Administración Integral de Riesgo”*
2. Implementación de la nueva normativa **SUGEF 18-16** para riesgo operativo.
3. Implementación de la normativa de Gobierno Corporativo **SUGEF 16-16**.
4. Implementación de la normativa **SUGEF 23-17** sobre riesgo de mercado.
5. Cumplimiento a las directrices dadas por la SUGEF, mediante el informe **SUGEF 1261-2016**.

En los últimos meses se ha incrementado el riesgo país, producto de la situación fiscal. Esto ha generado incertidumbre en los agentes económicos lo cual puede generar presiones sobre los resultados financieros y los indicadores de riesgo del Banco.

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 | Control Interno | Nivel |
|------------------|------------------|-----------------|-----------|
| 2012 | - | 4% | Excelente |
| 2013 | - | 4% | Excelente |
| 2014 | 3% | 4% | Excelente |
| 2015 | 2% | 3% | Excelente |
| 2016 | 1% | 0% | Excelente |
| 2017 | 0% | 0% | Excelente |

Acciones sobre el Control Interno

La Dirección Corporativa de Riesgo se encuentra en proceso de adquisición de una herramienta para evaluar el control interno institucional, actualmente todo el proceso de evaluación y seguimiento de Control Interno se realiza de forma manual, lo que hace que el proceso sea lento al tener grandes cantidades de datos que tabular, que se obtienen de la aplicación de 284 cuestionarios específicos, cada uno con un mínimo de 50 preguntas. Igualmente para el seguimiento no se cuenta con alertas que puedan prever las fechas de cumplimiento de los planes de acción estipulados para cada control que no se esté cumpliendo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Con esta nueva herramienta se podrá ligar cada una de las preguntas con un componente de la Normativa de Control Interno, para poder conocer en cual componente se tiene más ventaja o cual se debe trabajar para reforzar más.

Adicionalmente con esta herramienta, el sistema permitirá contar con alertas que registren a la dependencia encargada, el avance o incumplimiento de los planes de acción de control interno asignados a las diferentes áreas del Banco.

Actualmente el proceso de contratación se encuentra en la etapa de revisión del caso de negocio por parte de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos.

Principales Logros

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

Riesgo de Crédito

El proceso de otorgamiento y recuperación de crédito en el Banco Popular se realizó con apego a los diferentes reglamentos¹, 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

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

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,
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. Rating crediticio.

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, actualmente se encuentra en el proceso de implementación con la migración de la información histórica del Banco y su implementación en ambiente de pruebas; dicha herramienta estará en funcionamiento en todas sus cualidades en el segundo semestre del año 2018.
2. Se adjudicó a la empresa VALMER del período 2010 al 2014 y 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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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.

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.

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*).

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 reprecio 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 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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Riesgo cambiario

Sobre este riesgo y en general los riesgos de mercado el pasado 06 de julio de 2017 en el alcance N°.165 del diario oficial la Gaceta N°.128 fue publicado el acuerdo SUGEF-23-17 referente al "Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, tasas de interés y tipos de cambio". El cual vino a fortalecer los cambios realizados por el Banco Central en el "Reglamento de operaciones cambiarias de contado" y que fueron previamente implementados por esta entidad desde diciembre de 2016.

Dentro de los principales cambios sobre el riesgo cambiario corresponde que las entidades debían definir 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.

Además, de que las entidades debían tener una declaratoria de los límites cuantitativos, de la posición en moneda extranjera estructural y de la posición en moneda extranjera para negociación.

Sobre este particular en el Transitorio 6 del Reglamento de Operaciones Cambiarias de Contado se citó literalmente:

"Los intermediarios cambiarios deberán enviar a la Gerencia del Banco Central antes del 30 de setiembre de 2017, para su respectivo trámite, el valor deseado para la razón de posición en moneda extranjera a capital base, según lo establecido en el literal c) del artículo 4 del presente Reglamento".

Cabe indicar que a nivel interno se realizó la propuesta mediante el oficio DIRRC-0835-2017, la cual fue aprobada por la Junta Directiva mediante el acuerdo número 644 de la sesión 5497 del 26 de setiembre de 2017. Misma que fue remitida por la Gerencia General Corporativa a la SUGEF y el BCCR mediante el oficio de la GGC-1574-2017 de fecha 27 de setiembre de 2017 y aprobada por el BCCR mediante el oficio GER-0479-2017 del 15 de diciembre del mismo año.

Sobre la evolución de la posición neta en moneda extranjera bajo el marco de la nueva normativa y los límites de tolerancia y capacidad de riesgo definidos en la propuesta aprobada por el Banco Central, la cual entró en vigencia desde el 01 de enero de 2018. Se evaluó mediante un ejercicio el comportamiento que tuvo esta variable durante el 2017 y se determinó lo siguiente:

Durante el año anterior, 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 la posición neta en moneda extranjera estructural, la cual al cierre del año mostró un comportamiento que superó el límite de tolerancia inferior definido en la propuesta aprobada por el Banco.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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-rendimiento basados en un benchmarking de portafolio de inversiones.
2. Implementación del cronograma para el cumplimiento de la nueva normativa **SUGEF 23-17**.

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 Banco deberá ubicarse como máximo, en un nivel de riesgo "Medio-Alto", de acuerdo a la metodología definida para establecer el Perfil de Riesgo Institucional.

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:

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

Riesgo Operativo

Durante mi gestión se ejecutaron las siguientes políticas de riesgo operativo.

- Ninguna actividad, producto o servicio nuevo se implementará sin que de previo se hayan realizado los análisis de riesgos asociados por parte de cada una de las áreas responsables.
- Se debe monitorear constantemente la emisión de la nueva normativa, modificación de las normas vigentes, cambios en criterios judiciales, administrativos o proyectos normativos, que afecten las operaciones de la entidad y deberá mantener informadas a las áreas encargadas de la gestión de las operaciones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Se debe garantizar la existencia de mecanismos de seguridad suficientes, para que la documentación de cada operación esté debidamente custodiada durante los plazos mínimos exigidos por la normativa correspondiente.
- Todos los informes de riesgo que deban ser presentados a otros Comités creados por normativa externa al Banco, serán analizados por el Comité de Riesgo, previo a ser conocidos por Junta Directiva Nacional, informando de lo resuelto a los demás Comités, cuando corresponda.
- Las dependencias gestoras de programas, proyectos, iniciativas o mejoras son responsables de gestionar adecuadamente los riesgos que pueden impactar sobre el tiempo, costo o alcance de los mismos. Dicha gestión de riesgos debe aplicarse obligatoriamente en la institución. La función de la Dirección Corporativa de Riesgo Corporativo es asesorar a las dependencias en la aplicación de la metodología de riesgos de programas, proyectos, iniciativas o mejoras definida para tal fin.

La Dirección Corporativa de Riesgo para la medición del riesgo operativo, durante mi gestión se confeccionó e implementó la Metodología de Riesgo Operativo la cual permite identificar, valorar, administrar, revisar, documentar y revelar los riesgos operativos a los que está expuesta la entidad. Dicha metodología se encuentra incorporada dentro del Manual de Administración Integral de Riesgo, la cual es revisada y actualizada, la misma es de conocimiento del Comité de Riesgos y cuenta con la aprobación de la Junta Directiva Nacional. Para dichos riesgos operativos se identifican las principales debilidades, se cuantifican en su probabilidad e impacto, resultando así un nivel de riesgo, para luego definir acciones de mitigación según corresponda.

Adicionalmente, se realizó la Autoevaluación de Riesgo Operativo - Control Interno del Conglomerado Banco Popular, la cual es de aplicación a las áreas administrativas de la entidad, así como las dependencias de las Sociedades Anónimas, en cuanto a las Oficinas Comerciales, el Centro de Servicio de Soporte Regional aplica una evaluación de Control Interno, dichas actividades tienen como propósito el cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Control Interno No.8292.

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, con el



INFORME FINAL DE GESTIÓN

fin de identificar los riesgos operativos a los que se encontraba expuesto la entidad y se definieron los planes de mitigación según apetito de riesgo. A su vez, se definieron los indicadores de riesgo.

Adicionalmente, se realizó el proceso de adjudicación e implementación de la herramienta automatizada de riesgo operativo Op Risk, la cual permite contar con una base de datos de los riesgos operativos del Banco, que consolida los riesgos valorados, el registro de eventos de pérdidas, además permite el seguimiento adecuado de los planes de mitigación de los riesgos que ejecutan las distintas dependencias.

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.
- 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.

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.

Proyectos más relevantes

Durante mi gestión se llevaron a cabo los siguientes proyectos:

1. Adjudicación de la contratación de la Auditoría Externa de Riesgo para los períodos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2017 y 2018, actualmente se encuentra en proceso de aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional.
2. Adjudicación de las contrataciones con las empresas VALMER período 2010 al 2014 y PIPCA período 2014-2019, para el cálculo de los riesgos financieros.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. Adjudicación de la contratación de asesor legislativo para el período 2013 al 2017.
4. Adjudicación de la contratación para la herramienta de riesgo de crédito con la empresa SAS.
5. Adjudicación de la contratación de la herramienta de riesgo operativo y su implementación.
6. Participación en la alineación del Plan Estratégico Corporativo en lo que respecta a temas de riesgo.
7. Participación en la compra de la cartera de crédito del Banco Crédito Agrícola de Cartago.
8. Asesoramiento en materia de contratación del miembro externo del Comité de Riesgo del Banco Popular y de Popular Pensiones.
9. Asesoramiento en materia de riesgo a las Sociedades Anónimas.

Administración de Recursos Financieros

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

Para el período 2017 la subejecución presupuestaria fue de un 1.60%, por lo que se obtuvo una calificación de 100%.

Sugerencias

De acuerdo a la experiencia en el puesto de hace más de 8 años recomiendo lo siguiente:

- a) Identificar las brechas existentes en el personal de la Dirección y sus áreas adscritas con el fin de establecer un programa permanente de actualización y perfeccionamiento de conocimientos y manejo de herramientas de riesgo
- b) Continuar con los procesos de automatización de las metodologías de gestión de riesgos
- c) Impulsar la corporatización de la gestión de riesgo
- d) Mantener una participación objetiva e independiente en la gestión de riesgos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Observaciones

Especial atención debe brindarse a la situación actual de la economía costarricense y sus riesgos sobre el Banco. Asimismo, la gobernanza de la institución que actualmente pasa por una coyuntura delicada por la suspensión de tres directores, lo cual imposibilita la conformación de quorum para sesionar, posponiendo y comprometiendo el cumplimiento de decisiones estratégicas.

También es importante monitorear el impacto de la nueva estructura organizacional sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los riesgos que puede llevar su instrumentalización. Finalmente, es importante dar un seguimiento permanente a los riesgos estratégicos.

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Informe de Seguimiento SUGEF 1261-2016

En este informe se emitieron una serie de disposiciones sobre la valoración realizada por la Superintendencia de Entidades Financieras en el Banco Popular, en el seguimiento de los temas, sobre la gestión del riesgo del Banco Popular.

Seguidamente se detalla el estado de avance y cumplimiento de dichas disposiciones por parte de la Dirección Corporativa de Riesgo.

Las disposiciones que cuentan con un plan de acción son las siguientes:

1.1 Del Riesgo de Crédito

1.6 Herramientas tecnológicas para gestionar el riesgo de crédito

1.7 Proceso de Planeamiento Estratégico

Estado actual de las disposiciones

El siguiente cuadro muestra la cantidad de planes de acción según las actividades propuestas en el Informe SUGEF 1261-2016, así como los estados de cada uno, al 30 de marzo, esto debido a que el seguimiento se realiza de manera trimestral.

Estado actual de los planes de mejora según SUGEF 1261-2016

Cumplimiento al 31 de marzo del 2018

| ACTIVIDADES | CANTIDAD DE PLANES DE ACCIÓN | ESTADO DE CUMPLIMIENTO | | |
|---|------------------------------|------------------------|------------|-----------|
| | | Cumplido | En Proceso | Pendiente |
| 1.1 Del Riesgo de Crédito | 2 | 1 | 1 | 0 |
| 1.6 Herramientas Tecnológicas para gestionar el riesgo de crédito | 1 | 1 | - | 0 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| ACTIVIDADES | CANTIDAD DE PLANES DE ACCIÓN | ESTADO | | |
|--|------------------------------|-----------|-------------|--------------|
| | | CUMPLIDOS | POR CUMPLIR | POR REALIZAR |
| 1.7. Proceso de Planeamiento Estratégico | 1 | 0 | 1 | 0 |
| TOTALES | 4 | 2 | 2 | 0 |

1. 1 Del Riesgo de Crédito

1.1.1 Límites de exposición por línea de negocio.

| Tarea a realizar | Plazo | Responsables | Estado | Evidencias de cumplimiento |
|--|------------------------------|--|----------|---|
| Identificación de exposiciones de alto riesgo | Septiembre 2016 | División de Riesgo Financiero | Cumplido | Base de datos terminada. Evidencia revisión in situ |
| Identificación de los sectores y líneas de negocios que se establecerán como prioridad en su límite de exposición. | Octubre-noviembre del 2016 | Dirección de Banca de Personas, Dirección de Riesgo Corporativo, Dirección de Desarrollo, Subgerencia de Negocios. | Cumplido | En la base de datos se evidencia la identificación de las principales líneas de negocios y sectores. Evidencia revisión in-situ |
| Propuestas de metodología a utilizar | Noviembre-diciembre del 2016 | División de Riesgo Financiero | Cumplido | Mediante oficio DRF-254-2016, se ejecutó la evaluación de resultados |
| Aprobación de metodología para aplicación. | Diciembre del 2016 | Dirección de Banca de Personas, Dirección de Riesgo Corporativo, Dirección de Desarrollo, Subgerencia de Negocios. | Cumplido | Mediante oficio DRF-254-2016, se ejecutó la evaluación de resultados |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| <i>Tarea a realizar</i> | <i>Plazo</i> | <i>Responsables</i> | <i>Estado</i> | <i>Evidencias de cumplimiento</i> |
|--|-------------------|--|---------------|---|
| Desarrollo de metodología. | Enero-Marzo 2017 | División de Riesgo Financiero | Cumplido | Mediante oficio DRF-262-2017, del 22 de diciembre del 2017, se da una explicación del desarrollo de la metodología |
| Evaluación de resultados | Marzo 2017 | Dirección de Banca de Personas, Dirección de Riesgo Corporativo, Dirección de Desarrollo, Subgerencia de Negocios. | Cumplido | Mediante oficio DRF-262-2017, del 22 de diciembre del 2017, se muestran los resultados de la metodología. |
| Propuesta final | Abril 2017 | División de Riesgo Financiero | Cumplido | Mediante oficio DRF-262-2017, del 22 de diciembre del 2017, se evidencia la propuesta final |
| Aprobación en Comité de Riesgo y Junta Directiva | Abril – Mayo 2017 | Dirección de Riesgo Corporativo. | Proceso | En la actualidad se está en el proceso de Contratación del Asesor Externo para el Comité de Riesgo, una vez contratado el asesor externo, se procederá remitir el documento con el fin de que se apruebe dicho documento y se espera finalizar con este proceso para el 30-6-2018 |

1.6 *Herramientas Tecnológicas para gestionar el Riesgo de Crédito:*

1.6.1 Inconsistencias de la información en SICVECA, seguidamente se muestra el cronograma de actividades con sus respectivos cumplimientos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| <i>Tarea a realizar</i> | <i>Período de Trabajo</i> | <i>Responsables</i> | <i>Estado de la observación</i> | <i>Comentarios y evidencias de cumplimiento</i> |
|---|---------------------------|--|---------------------------------|---|
| Identificación de las inconsistencias más frecuentes. | Julio 2016 | Área de Seguimiento al Crédito. | Cumplido | Documento denominado Comportamiento de Alertas (Excel) |
| Mapa de riesgos operativos en el proceso de generación de la información. | Agosto-Septiembre 2016 | Área de Seguimiento al crédito y División de Riesgo Operativo. | Cumplido | Documento denominado Mapeo de Riesgos sobre Alertas Sugef (Excel) |
| Evaluación actual del proceso de generación de información. | Octubre 2016 | Área de Seguimiento al Crédito. | Cumplido | Documento denominado Evaluación del Proceso Generación de la Información para la clase de Datos SICVECA Crediticio (Word) |
| Propuesta de mejoras e implementación | Noviembre 2016-Enero 2017 | Dirección de Riesgo Corporativo. | Cumplido | Con la presentación del Informe Implementación Propuesta de Mejoras. |
| Resultados de la implementación | Enero 2017 | Dirección de Riesgo Corporativo. | Cumplido | Se atendió mediante documento denominado Resultado de Implementación de Propuesta de Mejora. |
| Mecanismos de control de calidad | Febrero del 2017 | Área de Seguimiento al Crédito. | Cumplido | Se atendió mediante documento denominado Mecanismos de Control de Calidad, cronograma de atención de Alertas |
| Seguimiento | Continuo | Dirección de Riesgo Corporativo. | Cumplido | Se realizan sesiones de trabajo como seguimiento, para evaluar las situaciones detectadas en las alertas que remite periódicamente la |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| <i>Tarea a realizar</i> | <i>Periodo de Trabajo</i> | <i>Responsables</i> | <i>Estado de la observación</i> | <i>Comentarios y evidencias de cumplimiento</i> |
|-------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------|--|
| | | | | SUGEF, lo cual se evidencia a través de minutas. |

1.7 Proceso de Planeamiento Estratégico

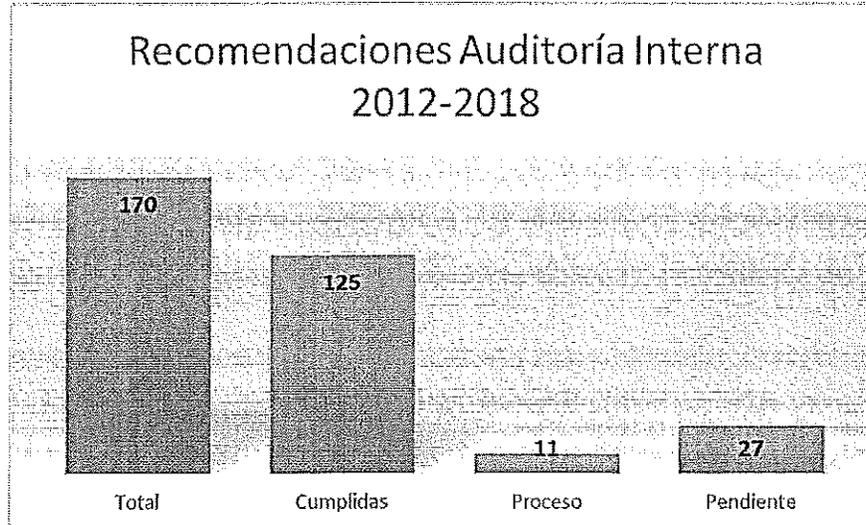
1.7.1 Adquisición de Módulo de Crédito

| <i>Tarea a realizar</i> | <i>Periodo de Trabajo</i> | <i>Responsables</i> | <i>Estado de la observación</i> | <i>Comentarios y evidencias de cumplimiento</i> |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| I Parte Caso Negocio | Enero 2018 | Gestión Normativa y grupo técnico | Cumplida | Mediante Sesión 1 Acuerdo 3 del 16 de enero del 2018 del Comité de TI, se acordó: Dar por aprobada la primera parte del caso de negocio "Solución Integral de Crédito". |
| II Parte Caso de Negocio | Febrero-2018 | Gestión Normativa y grupo técnico | Proceso | Dado a los cambios en la metodología de evaluación y en los elementos a valorar provocaron tener que trasladar la fecha de cumplimiento. En la actualidad los estudios de Factibilidad Técnica y Factibilidad Financiera, están en proceso por lo que se estima que la fecha de cumplimiento sea durante el mes de mayo del 2018. |
| Publicación del Cartel | Mayo-2018 | Gestión Normativa y grupo técnico | Proceso | Esta actividad depende del cumplimiento de las actividades anteriores. |

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante mi gestión, la Auditoría Interna emitió un total de 170 recomendaciones, en el siguiente gráfico se muestra el estado de las mismas.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



Fuente: Sistema SIAR

Detalle

| Oficio | # Recomendación | Fecha Cumplimiento | Nivel Riesgo | Estado | Grado Avances |
|----------------|--------------------|-----------------------|-----------------|-----------|------------------|
| AG-0065-2014 | 16 | 11/03/2017 | Alto | Pendiente | 0 |
| SUBA-0031-2015 | 14 | 15/01/2018 | Medio | Proceso | 25 |
| AIFS-0216-2015 | 1 | 19/05/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| AIFS-0411-2015 | 1 | 02/10/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| AIFS-0411-2015 | 2 | 02/10/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| SUBA-0245-2015 | 3 | 31/07/2018 | Medio | Proceso | 50 |
| SUBA-0245-2015 | 4 | 31/05/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| SUBA-0245-2015 | 6 | 31/07/2018 | Bajo | Proceso | 25 |
| AG-0103-2016 | 5 | 31/08/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AG-0103-2016 | 7 | 31/10/2017 | Medio | Proceso | 25 |
| AIFS-0322-2016 | 2 | 30/06/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0322-2016 | 3 | 31/07/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| AIFS-0451-2016 | 1 | 31/08/2018 | Medio | Proceso | 25 |
| AIFS-0451-2016 | 2 | 31/08/2018 | Medio | Proceso | 25 |
| AIFS-0453-2016 | 1 | 30/09/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AG-0278-2016 | 5 | 31/08/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| ANS-0550-2017 | 1 | 31/07/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| ANS-0550-2017 | 2 | 31/07/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| ANS-0550-2017 | 4 | 31/08/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| AIFS-0372-2017 | 1 | 31/05/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0372-2017 | 4 | 30/06/2018 | Medio | Proceso | 25 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Ofto | # Recomendación | Fecha Cumplimiento | Nivel Riesgo | Estado | Grado Avance |
|----------------|--------------------|-----------------------|-----------------|-------------|-----------------|
| AIFS-0372-2017 | 5 | 31/05/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| AIFS-0425-2017 | 1 | 30/11/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| SUBA-0252-2017 | 7 | 31/12/2019 | Medio | Proceso | 25 |
| AG-0273-2017 | 1 | 30/09/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AG-0273-2017 | 2 | 30/06/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AG-0273-2017 | 3 | 30/11/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| SUBA-0068-2018 | 1 | 30/11/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| SUBA-0068-2018 | 7 | 30/11/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| SUBA-0068-2018 | 8 | 30/11/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| AIFS-0080-2018 | 3 | 30/06/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0080-2018 | 4 | 30/06/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| AIFS-0080-2018 | 5 | 31/12/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0080-2018 | 6 | 30/06/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0080-2018 | 9 | 30/06/2018 | Alto | Pendiente | 0 |
| AE-1217-2018 | 2 | 06/04/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| AE-1217-2018 | 13 | 06/04/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| AE-1217-2018 | 18 | 06/04/2018 | Bajo | Pendiente | 0 |
| AG-0065-2014 | 16 | 11/03/2017 | Alto | Pendiente | 0 |
| SUBA-0031-2015 | 14 | 15/01/2018 | Medio | Proceso | 25 |
| AIFS-0216-2015 | 1 | 19/05/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| AIFS-0411-2015 | 1 | 02/10/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| AIFS-0411-2015 | 2 | 02/10/2018 | Alto | Proceso | 25 |
| SUBA-0245-2015 | 3 | 31/07/2018 | Medio | Proceso | 50 |
| SUBA-0245-2015 | 4 | 31/05/2018 | Medio | Pendiente | 0 |
| AIFS-0372-2017 | 2 | 31/03/2018 | Medio | Por validar | 100 |
| AIFS-0372-2017 | 3 | 31/03/2018 | Medio | Por validar | 100 |
| SUBA-0252-2017 | 8 | 31/01/2018 | Medio | Por validar | 100 |
| AIFS-0080-2018 | 1 | 31/05/2018 | Medio | Por validar | 100 |
| AIFS-0080-2018 | 2 | 31/05/2018 | Bajo | Por validar | 100 |
| AIFS-0080-2018 | 7 | 31/05/2018 | Bajo | Por validar | 100 |
| AIFS-0080-2018 | 8 | 31/05/2018 | Medio | Por validar | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 3 | 31/07/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 4 | 31/07/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 6 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 17 | 31/03/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 31 | 31/03/2012 | Alto | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 35 | 31/10/2012 | Alto | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 36 | 31/07/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0126-2011 | 39 | 30/09/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0198-2011 | 5 | 31/03/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0259-2011 | 4 | 31/03/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 1 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 4 | 31/03/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 5 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 6 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 8 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 9 | 30/09/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0243-2011 | 11 | 30/06/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0006-2012 | 4 | 30/06/2012 | Alto | Cumplida | 100 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Oficio | # Recomendación | Fecha Cumplimiento | Nivel Riesgo | Estado | Grado Avance |
|----------------|-----------------|--------------------|--------------|----------|--------------|
| AG-0093-2012 | 2 | 30/08/2013 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0093-2012 | 3 | 30/06/2013 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0093-2012 | 10 | 30/09/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0111-2012 | 4 | 31/08/2012 | Alto | Cumplida | 100 |
| AG-0111-2012 | 8 | 31/10/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0150-2012 | 3 | 15/10/2012 | Alto | Cumplida | 100 |
| ATI-0151-2012 | 3 | 31/08/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0151-2012 | 4 | 18/08/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0151-2012 | 8 | 30/09/2012 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0197-2012 | 3 | 15/11/2012 | 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 |
| ATI-0080-2013 | 5 | 30/05/2013 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 1 | 30/11/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 2 | 28/02/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 3 | 30/08/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 4 | 30/06/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 5 | 30/06/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0467-2013 | 6 | 30/11/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0305-2013 | 4 | 31/08/2014 | Alto | Cumplida | 100 |
| ANS-0563-2013 | 4 | 31/03/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| ANS-0563-2013 | 11 | 28/02/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 1 | 30/11/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 2 | 30/11/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 3 | 30/04/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 4 | 30/01/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 5 | 31/12/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0021-2014 | 7 | 30/11/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0065-2014 | 11 | 28/12/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0065-2014 | 13 | 30/06/2015 | Alto | Cumplida | 100 |
| AG-0065-2014 | 15 | 28/10/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0065-2014 | 17 | 30/09/2015 | Bajo | Cumplida | 100 |
| AG-0065-2014 | 18 | 28/07/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 1 | 06/07/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 2 | 06/01/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 3 | 30/04/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 4 | 31/12/2015 | Bajo | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 5 | 31/12/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0202-2014 | 6 | 05/09/2014 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0196-2014 | 1 | 25/12/2014 | Alto | Cumplida | 100 |
| ANS-0627-2014 | 1 | 31/12/2014 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0439-2014 | 8 | 30/09/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0439-2014 | 9 | 31/12/2016 | Alto | Cumplida | 100 |
| ATI-0231-2014 | 5 | 28/02/2016 | 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 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Oficio | # Recomendación | Fecha Cumplimiento | Nivel Riesgo | Estado | Grado Avance |
|----------------|-----------------|--------------------|--------------|----------|--------------|
| ATI-0231-2014 | 15 | 15/02/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| ATI-0015-2015 | 7 | 30/10/2015 | Alto | 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-0042-2015 | 5 | 31/07/2017 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0042-2015 | 11 | 31/03/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0065-2015 | 4 | 07/08/2015 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0107-2015 | 1 | 21/06/2015 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0107-2015 | 2 | 21/06/2015 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0107-2015 | 3 | 31/12/2017 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0107-2015 | 4 | 23/07/2015 | Alto | 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 |
| AIFS-0107-2015 | 8 | 23/07/2015 | Bajo | Cumplida | 100 |
| AG-0087-2015 | 5 | 31/07/2017 | Alto | Cumplida | 100 |
| AG-0087-2015 | 6 | 31/12/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0087-2015 | 9 | 31/07/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| ANS-0368-2015 | 1 | 31/08/2015 | Alto | Cumplida | 100 |
| SUBA-0123-2015 | 10 | 31/01/2016 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0216-2015 | 2 | 31/12/2016 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0216-2015 | 3 | 31/12/2015 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0216-2015 | 7 | 30/09/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0216-2015 | 9 | 31/12/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0411-2015 | 3 | 31/10/2017 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0411-2015 | 4 | 31/08/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0412-2015 | 1 | 31/12/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0243-2015 | 1 | 31/03/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0243-2015 | 2 | 31/12/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0243-2015 | 3 | 31/12/2016 | 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 | 9 | 31/01/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0246-2015 | 10 | 30/09/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0246-2015 | 11 | 30/04/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0246-2015 | 15 | 30/09/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0246-2015 | 16 | 31/08/2016 | 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 |
| AG-0103-2016 | 11 | 31/07/2016 | Bajo | Cumplida | 100 |
| AIFS-0210-2016 | 1 | 19/02/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0210-2016 | 2 | 31/12/2016 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0322-2016 | 1 | 28/02/2018 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0377-2016 | 1 | 30/06/2017 | Alto | Cumplida | 100 |
| AIFS-0453-2016 | 2 | 30/09/2018 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0453-2016 | 3 | 30/09/2018 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0453-2016 | 4 | 31/03/2018 | Medio | Cumplida | 100 |



INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Oficio | # Recomendación | Fecha Cumplimiento | Nivel Riesgo | Estado | Grado Avance |
|----------------|--------------------|-----------------------|-----------------|----------|-----------------|
| AIFS-0453-2016 | 5 | 31/12/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AIFS-0454-2016 | 9 | 15/02/2018 | Bajo | Cumplida | 100 |
| AG-0278-2016 | 1 | 30/06/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0278-2016 | 3 | 31/01/2018 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0278-2016 | 4 | 07/01/2017 | Medio | Cumplida | 100 |
| AG-0278-2016 | 6 | 31/03/2017 | Bajo | Cumplida | 100 |
| ANS-0550-2017 | 16 | 28/02/2018 | Medio | Cumplida | 100 |
| SUBA-0252-2017 | 10 | 31/01/2018 | Medio | Cumplida | 100 |

