



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

1.1.1.1

|                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Nombre:             | RODOLFO MADRIGAL SABORIO |
| Dependencia:        | JUNTA DRECTIVA NACIONAL  |
| Periodo de Gestión: | 14/05/2015 al 31/07/2018 |
| Fecha:              | 31/08/2018               |

---

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

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Contenido</b>                                                                           | 2  |
| Presentación .....                                                                         | 3  |
| Resultados de la gestión .....                                                             | 3  |
| Labor Sustantiva Institucional .....                                                       | 12 |
| Cambios en el entorno .....                                                                | 18 |
| Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....                                       | 21 |
| Acciones sobre el Control Interno .....                                                    | 22 |
| Principales Logros .....                                                                   | 33 |
| Proyectos más relevantes .....                                                             | 36 |
| Administración de Recursos Financieros .....                                               | 38 |
| Sugerencias .....                                                                          | 40 |
| Observaciones .....                                                                        | 41 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República ..... | 42 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo .....              | 45 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna .....                   | 45 |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 2. Presentación

En el Alcance Digital N°36 del 15 de mayo de 2015, se dio publicidad al Acuerdo N° 031-MP del Ministerio de la Presidencia, mediante el cual, el Poder Ejecutivo, en acatamiento a lo preceptuado en el artículo 15, inciso b) de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, No. 4341 del 11 de junio de 1969 y sus reformas, con vigencia a partir del 14 de mayo del mismo año y para el período 2014-2018, ratificó la designación del suscrito, realizada por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco en referencia, en su Sesión Plenaria LXVI, celebrada el 9 de mayo del 2015, como integrante de la Junta Directiva Nacional en representación del Sector Solidarista.

El presente informe incluye una síntesis del resultado de mi participación como integrante de la Junta Directiva Nacional a partir del 19 de mayo del 2015, fecha en la que se celebró la Sesión No. 5217 hasta el día 31 de julio del 2018, en que se celebró la Sesión No. 5573, para un total de 296 sesiones de Junta Directiva Nacional, entre ellas 291 de carácter ordinario y 5 de carácter extraordinario. De dichas sesiones emanaron un total de 2915 acuerdos de los cuales, a la fecha de la última sesión, solo quedaron pendientes de ejecución total o parcialmente 14 acuerdos, para un excelente cumplimiento en la ejecución total del 99,9% de los acuerdos tomados.

De forma complementaria este informe incluye, mi participación como coordinador de la Comisión de Asuntos Jurídicos, desde el día 16 de junio del 2015 (Sesión No. 8-2015) hasta el 16 de julio del 2018 (Sesión No. 10-2018); integrante de la Comisión de Políticas Pautas y Juntas de Crédito Local, desde el 16 de junio del 2015 (Sesión No. 13-2015) hasta el 30 de julio del 2018 (Sesión No. 25-2018); del Comité Corporativo de Auditoría desde el 9 de julio del 2015 (Sesión No. 11-2015) hasta el 26 de julio del 2018 (Sesión No. 11-2018) y del Comité Corporativo de Tecnologías de Información, desde el 21 de junio del 2015 (Sesión No. 6-2015) hasta el 24 de julio del 2015 (Sesión No. 10-2018).



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 3. Resultados de la gestión

#### 3.1 Labor Sustantiva Institucional

El CFBPDC cuenta con una estructura de Gobierno única, compuesta por la ATTBP, la JDN y la Gerencia General Corporativa (GGC) que considera en su accionar las relaciones entre dichas instancias, la separación de funciones, los mecanismos de coordinación, el acceso transparente a la información, la rendición de cuentas y la normativa en materia de Gobierno Corporativo, a efecto de que las decisiones permitan el logro de los objetivos institucionales. De igual manera, debe actuar y operar en cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás normativa prudencial propia, comprometida con las normas técnicas propias de la sana administración, implementa las mejores prácticas de gestión y hace efectivo el fortalecimiento del control interno, conforme con la legislación vigente y su naturaleza especial.

De tal forma, corresponde a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en acatamiento a lo prescrito en el artículo 24 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (LOBPDC), replicadas en el Reglamento de Junta Directiva Nacional (JDN), ampliada en lo correspondiente a su actuación como tal y en ejercicio de sus facultades de Asamblea de Accionistas, en la toma de disposiciones que afecten a alguna o a todas las sociedades que integran el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal (CFBPDC) por el Reglamento de Gobierno Corporativo, dictado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), comúnmente conocido como Sugef 16-16.

En atención a las facultades otorgadas por la LOBPDC, se puede citar como logros relevantes en cumplimiento de la labor sustantiva de la JDN, entre otros, los siguientes:

- a) En atención a su facultad de dictar la política general de la entidad, revisó y ajustó los objetivos del Plan Estratégico Corporativo 2012-2015, del Plan de Mercadeo y Comunicación 2015 y Reformuló el Plan Estratégico Corporativo 2016.

Se propuso como objetivo principal, poner de nuevo al Banco Popular en la senda trazada por el legislador, para un mejor resultado de su gestión, valorada desde una perspectiva tri-dimensional o de triple línea base, en razón de su aporte y productividad en materia social, económico-financiera y ambiental, atendiendo a las expectativas de sus grupos de interés, conforme con los insumos brindados, especialmente por:

1. Los principales líderes de los sectores que conforman la ATTBPDC, mediante su participación en 11 foros realizados en igual número de locaciones del país.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

2. Los grupos de interés del Banco Popular, a través del resultado de la encuesta de encargada a la empresa especializada Cid Gallup.
3. El legisladora través de la LOBPDC y los delegados de los sectores que integran La ATTBPDC mediante las Pautas dictadas por esta.

Para ello, resultó necesario un completo replanteamiento de la forma y fondo de la planificación estratégica y del consecuente alineamiento mínimo de la estructura, que resultara congruente con sus elementos sustanciales: misión, visión y objetivos estratégicos, necesario y factible económicamente; y además, que permitiera formalizar y consolidar administrativa y jurídicamente el modelo de organización como conglomerado que, pese a los intentos previos, no se había logrado.

En el período al que se refiere el presente informe, se han aprobado, las siguientes políticas:

1. Política aplicable a la Cancelación de Pasivos.
2. Políticas de Crédito y Cobro.
3. Política de Viajes al Exterior
4. Política de Fomento de la Economía Social Solidaria
5. Política de Comunicación y Mercadeo Social
6. Política de Desarrollo Territorial y Local
7. Política de Sostenibilidad
8. Política de Igualdad y Equidad de Género
9. Política de Accesibilidad
10. Política de Derechos Humanos
11. Política de Calidad
12. Política de Gestión Ambiental
13. Política para la Tercerización de Servicios en el CFBP
14. Política de Grupo de Interés Económico del CFBP
15. Política de Arquitectura Empresarial
16. Política de Desarrollo y Crecimiento Humano
17. Política de Gestión Integral de Riesgo
18. Política de Innovación
19. Política de Salud y Seguridad Ocupacional
20. Política de Seguridad de la Información
21. Política de Patrocinios
22. Política de Gestión de Conflictos de Interés entre los Grupos de Interés Económico del CFBPDC



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- 23. Política de Tecnología de Información del Conglomerado Financiero BPDC
- 24. Política de Mercadotecnia de Productos y Servicios del CFBP
- 25. Política Financiera del CFBP

b) En relación con su facultad reglamentaria, con el apoyo de la Comisión de Asuntos Jurídicos (CAJ), coordinada por el suscrito durante el período a que se refiere este informe, de la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local (CPPyJCL), la cual me correspondió integrar, se analizó y recomendó la aprobación y/o modificación de, al menos, los siguientes reglamentos de organización y funcionamiento, entendiendo que algunos de ellos se revisaron más de una vez en el mismo año y/o en diferentes años del período, por solicitud expresa.

- 1. Reglamento de seguridad de la información del CFBPDC
- 2. Reglamento general de crédito
- 3. Reglamento de ahorro a plazo
- 4. Reglamento de ahorro voluntario a la vista
- 5. Reglamento corporativo de los comités de cumplimiento para la prevención y control de la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo del CFBPDC (Art. 4)
- 6. Reglamento de venta de bienes adjudicados o transferidos en pago de obligaciones
- 7. Reglamento de evaluación del desempeño basado en el Balance Scorecard y Balance de Desarrollo Persona
- 8. Reglamento de Comités y Comisiones de apoyo del CFBPDC
- 9. Reglamento de cuentas corrientes del Banco Popular
- 10. Reglamento del Fondo Especial de Desarrollo (FEDE) del Banco Popular
- 11. Reglamento de clasificación y valoración de puestos del CFBPDC
- 12. Reglamento para el funcionamiento de Fondos Especiales
- 13. Reglamento de procedimiento para la resolución de recursos de apelación por parte de la Junta Directiva"
- 14. Reglamento de compensación por desarraigo BPDC
- 15. Reglamento para la administración de vehículos para uso del CFBPDC
- 16. Reglamento complementario de contratación administrativa del CFBPDC
- 17. Reglamento para el reconocimiento de la compensación económica por dedicación exclusiva del Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- 18. Reglamento sancionatorio por incumplimiento de las disposiciones establecidas para la prevención y detección de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, en el BPDC.
- 19. Reglamento para celebrar convenios para la instalación y operación de ventanillas de servicios entre el Banco Popular y terceros u organizaciones sociales
- 20. Reglamento de teletrabajo en el CFBPDC



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

21. Reglamento del sistema archivístico del CFBPDC
22. Reglamento a la Ley contra el hostigamiento sexual en el BPDC
23. Reglamento de rendición de cuentas por parte de los trabajadores y trabajadoras del CFBPDC
24. Reglamento para la integración y funcionamiento de la comisión permanente de la mujer de la ATTBPDC
25. Código de buen gobierno corporativo
26. Reglamento de crédito pignoraticio
27. Código de conducta del CFBPDC
28. Reglamento de Juntas de Crédito Local
29. Reglamento para el registro y control de los aportes obligatorios de los trabajadores y los patronos al BPDC
30. Reglamento de cobro y arreglos de pago de cuotas obreros patronales
31. Reglamento de gastos de alimentación para funcionarios del BPDC que laboren tiempo extraordinario
32. Reglamento de revelaciones mínimas de gobierno corporativo, información relevante y otras obligaciones de información del CFBP
33. Reglamento de inversiones financieras de CFBPDC
34. Reglamento para el desarrollo de las competencias del personal del CFBPDC
35. Reglamento operativo del Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

En relación con esta temática, en la Comisión se valoró, al final del período, la importancia de realizar una integración de reglamentos según su temática a efecto de ordenar y reducir la cantidad de instrumentos normativos producidos a lo largo del tiempo, por ejemplo: recursos humanos, ahorro, etc.

- c) En lo atinente a la integración de comisiones, la Junta Directiva Nacional, en las primeras sesiones del período, se integraron los siguientes comités y comisiones de trabajo:

1. Comité Corporativo de Tecnología de Información
2. Comité Corporativo de Auditoría
3. Comité de Cumplimiento
4. Comité de Riesgo
5. Comité de Nominación y Compensación
6. Comisión Plan Presupuesto y Estados Financieros
7. Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito
8. Comisión de Emprendimiento y Fondos Especiales (Banca Social)
9. Comisión de Asuntos Jurídicos



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Luego, mediante acuerdo 472, de la Sesión 5387 del 18 de julio del 2016, la Junta Directiva acuerda integrar, por tiempo limitado: La Comisión ad-hoc para analizar el oficio GGC 0757-2016 de la Gerencia General Corporativa relacionado con el tema de la política de la Clase Gerencial.

Posteriormente, por acuerdo 640 de la Sesión 5496 del 21 de setiembre del 2017 se desintegran el Comité de Nominación y Compensación para en su lugar constituir, el Comité de Remuneraciones del Conglomerado Banco Popular, conforme con el Reglamento de Gobierno Corporativo

Finalmente, mediante acuerdo 220 de la Sesión 5545, del 22 de marzo del 2018, la Junta Directiva Nacional, modificado por acuerdo 231 de la Sesión 5546 del 3 de abril del 2018, integra la Comisión Especial para el Análisis de Oficios SGF 0581-2018 y AG 253-2017

- d) En atención a su obligación de aprobar los presupuestos anuales de la entidad y remitirlos a la Contraloría General de la República, la Junta Directiva Nacional, previo dictamen de la Comisión Plan de Presupuesto y Estados Financieros aprobó y remitió al ente contralor en forma y tiempo los presupuestos anuales de los años 2016, 2017 y 2018.
- e) En materia crediticia, la aprobación de créditos se encuentra delegada por reglamento en la administración, organizada en comisiones según cuantía, correspondiendo a esta conocer los informes periódicos de los créditos mayores a los \$500.000,00 (Quinientos mil dólares) o su equivalente en moneda nacional; así como los informes de seguimiento que realiza la Auditoría Interna a esta línea crediticia y los de la cartera en general, además de los informes realizados por la Dirección de Riesgo y la SUGEF, los cuales se conocieron y se instruyeron las acciones pertinentes, entre ellas, los correspondientes planes de acción correctiva, a los que se les ha dado el seguimiento respectivo.
- f) En relación con las transacciones judiciales y extrajudiciales, en el presente período no se antió ninguna solicitud por parte de la JDN.
- g) En lo atinente a dictar normativa en materia técnica a las Juntas de Crédito Local, con apoyo de la Comisión de PPyJC aprobó en JDN una actualización sustantiva del Reglamento de Junta de Crédito Local, ampliándose la competencia y responsabilidades de estos órganos colegiados locales, de conformidad con lo preceptuado en la LOBPDC.
- h) Respecto de la obligación de otorgar poderes al Gerente General y Subgerentes, durante el presente año se revocaron los poderes de los gerentes y subgerentes que finalizaron su período de nombramiento y se otorgaron los poderes propios de su investidura a los que los sucedieron o se nombraron por creación del puesto, producto del alineamiento





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

organizacional aprobado por la JDN. En este sentido, también se otorgaron poderes especiales a algunos funcionarios del Banco Popular para la tramitación de la apertura de una cuenta a nombre de este en el CNW Bank, domiciliado en Kansas, Estados Unidos de América.

- i) En referencia a las demás funciones que le correspondan por naturaleza, el Reglamento de Gobierno Corporativo (SUGEF 16-16), vigente desde el 7 de junio del 2017, reafirma y agrega mediante su artículo 8, las siguientes funciones:

- 8.1** Sobre la responsabilidad de aprobación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de un marco estratégico que defina los segmentos de negocio o actividades principales, los retornos esperados y el Apetito de Riesgo; lo cual debe ser comunicado a la organización. En el presnete período se ha cumplido, como se indicó ut supra, no solo con la elaboración y aprobación del Plan Estratégico del CFBPDC, sino además con la recepción de informes periódicos normados de cumplimiento del Plan Anual Operativo (PAO) que comprende todas las instancias y actividades relevantes, el cual es presnetado ante los comités y comisiones pertinentes y finalmente conocido, con sus respectivas recomendaciones por la JDN.
- 8.2** Respecto de la obligación de aprobar la selección y remoción de los funcionarios de la Alta Gerencia y de los responsables de los Órganos de Control; así como de realizar una evaluación periódica de su desempeño. En este período, la JDN designó a los titulares de los cargos de Alta Gerencia del Banco y los Corporativos, conforme con el alineamiento institucional realizado y las renunciadas recibidas, los cuales deberán ser evaluados en el momento pertinente.
- 8.3** En lo relativo a la aprobación y supervisión de la aplicación de un marco sólido de Gobierno Corporativo. Se ha fortalecido a partir del alineamiento de los procesos y estructura de soporte de la JDN, en su roles de tal y de actuación como Asamblea de Accionistas, de la integración y roles de los principales comités y comisiones; así como de la alta gerencia, y de los órganos de dirección, con una mejor visión y administración, derivados del PECFBPDC.
- 8.4** Respecto de la aprobación del Apetito de Riesgo de la entidad. Durante el período que nos ocupa, el apetito al riesgo del CBPDC fue propuesto por la Dirección de Riesgo, en primera instancia ante la Comisión de Riesgo, la que lo analizó y elevó a conocimiento y aprobación por parte de la JDN. El mismo procedimiento se aplicó cuando se requirió alguna actualización en razón del cambio de los supuestos en los que se basó.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- 8.5 En lo atinente a la aprobación y supervisión del cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo, luego de aprobada conocida la propuesta en el Comité de Riesgo y elevado su dictamen ante la JDN, esta se aprobó. Lo mismo ocurrió con los informes periódicos de cumplimiento de dicha Declaración sobre los que, el órgano Colegiado Nacional, tomó las decisiones que correspondieron en cada caso a efecto de asegurar que las decisiones se mantuvieran dentro de los límites establecidos, intruyendo las acciones pertinentes para mitigar el eventual riesgo detectado, en caso de desvíos.
- 8.6 Sobre el sistema de incentivos y remuneración de la entidad, este fue analizado anualmente por la Comisión de Remuneración, dictaminado y elevado a la Junta Directiva Nacional para su aprobación. El mismo procedimiento se siguió en los casos en que se presentó alguna solicitud de revisión y/o modificación de metas y/o indicadores, reclamos u otros relacionados con su competencia. En este sentido, el suscrito considera que el sistema de incentivos requiere de un mayor esfuerzo para que responda mejor a la pretensión de que sea una verdadera herramienta proactiva para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia productiva y no en un incentivo al incumplimiento de las metas establecidas en el PAO.
- 8.7 Con el fin de responder a la necesidad de asegurar que las transacciones con partes vinculadas sean revisadas para evaluar el riesgo y están sujetas a las políticas definidas para evitar o gestionar conflictos de intereses; asimismo, que dichas transacciones son ejecutadas en condiciones iguales a las realizadas con terceros, la JDN dictó la Política de Grupo de Interés Económico del CFBP y la Política de Gestión de Conflictos de Interés entre los Grupos de Interés Económico del CFBPDC, las cuales atienden a las prevenciones y garantías contenidas en esta norma.
- 8.8 En materia de aprobación de políticas sobre la relación del CFBPDC con: Clientes, socios, asociados y otras partes interesadas; (ii) Proveedores o terceros contratados y (iii) Entidades del CFBPDC, tal y como se indicó ut supra, conforme con la facultad otorgada por el artículo 24 de la LOBPDC y como parte del proceso de Planificación Estratégica, la JDN ha aprobado y actualizado un conjunto de 25 políticas, como parte del proceso de Planificación Estratégica del CFBP, dentro de las cuales, se encuentran: la Política de Gestión de Conflictos de Interés entre los Grupos de Interés Económico del CFBP y la Política de Grupo de Interés Económico del CFBP, las cuales atienden los aspectos señalados en esta norma.
- 8.9 A efecto de cumplir con la obligación de aprobar y supervisar la implementación de procesos de autoevaluación de riesgos de la entidad, las políticas de cumplimiento y el sistema de control interno, así como de fortalecer y uniformar la gestión de las instancias técnicas de apoyo, la Dirección de Riesgo y la Oficialía de Cumplimiento



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

han pasado a depender directamente de la JDN y se ha dado alcance corporativo tanto a la Comisión de Riesgo como a la Comisión de Cumplimiento, lo cual robustece y estandariza los procesos de crítica de las propuestas de aprobación y los de implementación de actividades de supervisión, favoreciendo la madurez de su sistema de control interno.

- 8.10** Respecto a las responsabilidades y funciones que se atribuyen en el marco normativo específico del respectivo supervisor, durante el período en referencia, se asumió con mucha responsabilidad y compromiso todo lo relativo al cumplimiento del marco normativo de cada supervisión vinculada con la gestión del CFBPDC. En materia de actualización normativa (ver lista en aparte 2.2), su implementación se ha priorizado diligentemente y se encuentra en un muy buen grado de avance, en especial, en lo referente al Reglamento de Buen Gobierno Corporativo, habiéndose realizado las mejoras estructurales y operativas de la organización para su cumplimiento.
- 8.11** Sobre la obligación de comunicar al ente supervisor los cambios relevantes en el plan estratégico, en la estructura de propiedad de la entidad y las operaciones con partes vinculadas, en el plazo establecido en normas específicas, o en su defecto, en un plazo no mayor a tres días hábiles posteriores al cambio, no se tiene evidencia, que se haya dejado de cumplir dicha norma. En todo caso, las modificaciones consideradas relevantes que afectan al Plan Estratégico son aprobados por la JDN y comunicados a la Sugef para lo pertinente, cuando así corresponda. En relación con el Plan Estratégico de CFBPDC 2017-2020, este fue remitido de manera oportuna a la SUGEF para lo pertinente.
- 8.12** Respecto de la obligación de contar con un sistema de información gerencial íntegro, confiable y que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas, he de decir, que se ha dado especial relevancia a este tema. No obstante, el mismo está directamente vinculado al proceso de desarrollo de nuestra plataforma de tecnología de información, luego de haber solventado los problemas prioritarios surgidos con el cambio del *core*. Esta aspiración requiere de una serie de mejoras de nuestra plataforma para contar con un verdadero sistema de información gerencial que permita la toma de decisiones fundamentadas en información confiable y oportuna, reducida en lo posible a un conjunto mínimo y válido de indicadores representativos de la temática en análisis.
- 8.13** En relación con el seguimiento periódico de las recomendaciones que emitan el supervisor, los auditores internos o equivalente y externos. Durante el período se han atendido oportunamente todas las recomendaciones realizadas por los entes supervisores y auditorías internas y externas, los cuales cuentan con sus respectivos planes de acción y correspondiente cronograma de cumplimiento, debidamente



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

aprobados por la JDN, sobre los que se da el seguimiento periódico, conforme con el cronograma respectivo, por parte del Comité Corporativo de Auditoría Interna y el Órgano Colegiado Nacional.

- 8.14 En materia de actuación oportuna y proactiva ante las observaciones y requerimientos del supervisor y de los Órganos de Control, como impulso de una cultura organizacional, he de indicar que todo informe dirigido por la supervisión u Órgano de Control a la JDN, ha sido atendido con oportunidad, salvo que, por efecto del pertinente análisis jurídico o razones de fuerza mayor o hecho fortuito, ello hubiere obligado a extender el tiempo de atención.
- 8.15 Sobre la aprobación de planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información, que aseguran su capacidad operativa y que reducen o limitan las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones, el CFBPDC BPDC cuenta con los respectivos planes de contingencia y de continuidad del negocio en TI, así como en sus procesos operativos y financieros críticos, asegurando la continuidad del negocio, los cuales, hasta la fecha han resultado efectivos.
- 8.16 En concordancia con la responsabilidad de establecer mecanismos de aprobación requeridos para las desviaciones de la estrategia de gestión de riesgos o de los riesgos tomados en exceso respecto del Apetito de Riesgo declarado, y dado que el Apetito al Riesgo ha sido aprobado por la JDN, las eventuales desviaciones a la estrategia de gestión de riesgo como los riesgos que se vayan a tomar en exceso, son también aprobados por esta, caso contrario, con la revelación del incumplimiento y valorado el impacto se han acogido o intruido los mecanismos de mitigación, sin descartar la instrucción de procesos administrativos para sentar las eventuales responsabilidades.

Como puede apreciarse, la JDN y cada uno de sus integrantes, participamos activamente para acatar y cumplir en un alto grado, las responsabilidades y los deberes que a normativa nos impone, tratando en todo momento de conducir al conglomerado por la mejor ruta posible, considerando las particularidades del entorno económico nacional e internacional, las condiciones del mercado y la competencia de la industria particular de cada entidad.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 3.2 Cambios en el entorno

#### 3.2.1 Entorno Nacional

**Período 2015-2016.** La actividad económica del primer semestre del 2015 se mostró desacelerada por efecto del cierre de Intel, los problemas climatológicos enfrentados y su impacto sobre el sector agrícola exportador y el bajo crecimiento mundial, no obstante, se vio favorecida por el dinamismo del sector de la construcción que experimentó un crecimiento significativo, con una variación interanual de 6.6%, gracias a las obras del sector público.

El tipo de cambio del colón en relación con el dólar mostró una tendencia a la baja, debido la menor demanda de divisas en razón de la disminución de la importación de hidrocarburos y una mayor disponibilidad de dólares en la economía del país.

La tasa de interés en colones se redujo de forma moderada por el **lento crecimiento de la demanda de crédito** por parte del sector privado, una política monetaria poco restrictiva y el acceso a crédito externo por parte del gobierno.

**Año 2017.** Si bien, la actividad económica creció 3,2%, gracias a la demanda interna y a la actividad de servicios, ello represento un 1,0 p.p. menos que el año precedente. El mercado laboral tuvo un incremento en la tasa neta de participación promedio anual como en la de ocupación. Del mismo modo, la tasa de desempleo promedio se redujo de 0,4% respecto a las del año 2016.

La inflación se mantuvo en nivel de 2,6%, superior con respecto al año anterior. Aumento asociado a la recuperación del precio de materias primas, a la depreciación del colón y a la evolución de sus determinantes macroeconómicos. En relación con el tipo de cambio, durante el primer semestre, el mercado mostró un evento de inestabilidad, causado básicamente, por un menor ingreso neto de capital externo, un resultado más negativo de la cuenta corriente y un aumento en el ahorro financiero en dólares, escenario que obligó a que el BCCR adoptara medidas tendentes a disminuir las presiones en el segundo semestre. Durante el año, el colón acumuló una depreciación de 2,5% menor al 3,3% del año 2016

En relación con la política cambiaria, en mayo se activó la intervención cambiaria entre días, para lo cual el BCCR dispuso hasta USD 1.000 millones de su reserva, viéndose obligado a solicitar un crédito de apoyo de balanza de pagos por ese mismo monto, fondos que ingresaron al país en el mes de marzo del 2018.

En ese sentido, como política monetaria para privilegiar el ahorro en moneda nacional, mejorar la



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

transmisión de la política monetaria y estabilizar el mercado cambiario, el BCCR aumentó, entre abril y noviembre, la TPM en seis ocasiones, por un total de 300 puntos básicos y aumentó, complementariamente, la tasa de interés de sus instrumentos de deuda.

El **crédito registró una desaceleración** con relación con al año 2016, en moneda extranjera dadas las medidas de política y ajuste normativo hacia el crédito en dólares, específicamente a no generadores de divisas y en colones, por la expectativa de ajuste en tasas de interés impacto la demanda de crédito en su conjunto.

El año estuvo marcado por un creciente deterioro de las finanzas públicas, con un crecimiento del déficit financiero del Gobierno Central que ascendió a 6,2% del PIB, como consecuencia de un mayor aumento de los principales rubros del gasto y la desaceleración del crecimiento de los ingresos.

**Primer semestre del año 2018.** La economía muestra un estancamiento del crecimiento económico de alrededor del 3%, debido principalmente por el menor crecimiento del sector financiero, agropecuario y servicios.

Se registra un aumento de las tasas de interés por efecto de una menor liquidez y crédito, dado el alto nivel de estrujamiento fiscal.

Se observa una recuperación de la inflación dentro del rango meta definido por el BCCR, acompañado de un deterioro en los términos de intercambio.

Persistencia de algunas vulnerabilidades como el deterioro fiscal, sin que se visualicen soluciones en el corto plazo.

En el aspecto normativo, es pertinente referir que en el período se generaron una importante cantidad de cambios normativos procedentes de los órganos de supervisión, entre ellos:

- El Reglamento sobre Gobierno Corporativo, Conassif
- El reglamento de general de gestión de Tecnologías de Información, Conassif
- Reglamento de intermediación y actividades complementarias (RIAC), Sugeval
- Reglamento de custodia, Sugeval
- Reglamento para calificación de deudores, Sugef 1-05
- Reglamento relativo la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros, Sugef 31-04
- Normativa para el cumplimiento de la Ley No 8204, Conassif
- Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el sistema de Banca para el Desarrollo, Sugef 15-16



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Reglamento sobre gestión de riesgo de liquidez Sugef 17-13
- Reglamento sobre gestión de riesgo operativo, Sugef 18-16
- Reglamento sobre idoneidad de los miembros del órgano de Dirección y de Alta Gerencia, Sugef 22-18
- Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado de tasas de interés y tipo de cambio, Sugef 23-17
- Reglamento para juzgar la situación económico financiera de las entidades fiscalizadas, Sugef 24-00
- Reglamento sobre eficiencia patrimonial de entidades financieras, Sugef 3-06
- Reglamento general de auditores externos, Conassif
- Plan de cuentas para entidades, grupos y conglomerados financieros-homologados, Sugef 33-07
- Normativa contable aplicable a los entes supervisados por Sugef, Sugeval, Supen, Sugese y a los emisores financieros, Sugef 34-02
- Reglamento sobre el grupo vinculado de la entidad, Sugef 4-04
- Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico, Sugef 5-04
- Reglamento sobre la distribución de utilidades por venta de bienes adjudicados (Art. 1 de Ley N° 4631), Sugef 6-05
- Reglamento del centro de información crediticia, Sugef 7-06
- Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la Sugef, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos de conglomerados financieros, Sugef 8-08
- Reglamento para la autorización y ejecución de operaciones con derivados cambiarios, Sugef 9-08
- Reglamento de riesgos, Supen
- Reglamento de beneficios del régimen de capitalización individual, Supen
- Reglamento de inversiones de las Entidades reguladas, Supen
- Reglamento de regímenes de pensiones por leyes especiales y regímenes sustitutos a IVM, Supen
- Reglamento de apertura y funcionamiento, Supen
- Reglamento Actuarial, Supen
- Reglamento sobre suficiencia patrimonial de grupos conglomerados financieros, Sugef 21-16



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 2.2.2 Entorno Internacional

**Período 2015-2016.** El Fondo Monetario Internacional (FMI) había previsto en sus proyecciones sobre desempeño de economía mundial un crecimiento del 3,3%, inferior al 2014, el cual aumentaría a un 3.8% en el 2016, especialmente por la recuperación de las economías avanzadas.

El FMI proyectó que el crecimiento mundial en 2015 rondaría 3,3% (monto inferior al registrado en el 2014) para subir a 3,8% en 2016, sin embargo, se han ajustado hacia la baja, manteniéndose la expectativa favorable para las economías avanzadas, principalmente por las condiciones financieras favorables, la caída en los precios de los combustibles y la orientación neutral de la política fiscal.

En materia de la inflación, el FMI manifestó que el repunte en los precios del petróleo provocó un ajuste en el precio de los combustibles, afectando el nivel general mensual de inflación, en especial en las economías avanzadas como la de Estados Unidos.

En relación con el comportamiento en los tipos de cambio, en el período de referencia, el dólar se depreció cerca del 2% en términos reales.

**Año 2017.** Se mantuvo la recuperación del crecimiento económico mundial que inició a mediados del 2016 y lo mantuvo. Unas 120 economías, equivalentes al 75% del PIB mundial, mostraron un repunte del crecimiento en términos interanuales. Entre ellas, mostraron mayor crecimiento Alemania, Corea, Estados Unidos y Japón y algunas economías emergentes como Brasil, China y Sudáfrica. El crecimiento estimado del 2017 fue de 3,7%, mayor en 0,5 p.p. al del año 2016, impulsado por un aumento en el comercio internacional y un repunte de la inversión, entre las economías avanzadas y una mayor producción manufacturera en Asia.

Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, creció un 2,3%, mayor al 1,5% del 2016, gracias al consumo privado, la inversión no residencial y las exportaciones.

La inflación aumentó, por igual en las economías avanzadas como en algunas de las emergentes, en razón al mayor costo de las materias primas, en especial el petróleo. En tanto, en otras, más bien disminuyó, al diluirse los efectos de las depreciaciones que sufrieron sus monedas en el período 2015-2016. No obstante, el repunte en la inflación señalada en las economías avanzadas, se situó en torno a los objetivos de largo plazo que fijaran sus respectivas autoridades monetarias. En lo referente a los principales socios comerciales de Costa Rica, la inflación interanual promedio en el 2017 fue 2,4%, (0,7% mayor); lo que significa 0,8 p.p. superior a la tasa media de inflación local en el mismo período

Los mercados financieros internacionales, mostraron una volatilidad baja, con eventos puntuales





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

por tensión política y una tendencia hacia la apreciación de las monedas de las economías avanzadas y emergentes con respecto al dólar de los Estados Unidos de América. En los mercados cambiarios, las monedas de los principales países avanzados registraron apreciaciones con respecto al dólar de los Estados Unidos, conforme con la recuperación de la actividad económica, la evidencia de un retiro más gradual del estímulo monetario en los Estados Unidos y la expectativa de un efecto focalizado del Brexit.

Las monedas de una buena porción de las economías emergentes, entre ellas las latinoamericanas, tendieron a apreciarse en 2017 con respecto al dólar de los Estados Unidos, salvo algunas como Costa Rica y Brasil, las que, por el contrario, registraron depreciaciones. La apreciación de las monedas en las economías emergentes tiene relación con las entradas netas de capital, que disminuyeron después de las elecciones en los Estados Unidos, recuperándose posteriormente.

**Primer semestre del año 2018.** La economía muestra un desempeño positivo de la demanda externa, explicado por el crecimiento económico de los principales socios comerciales, especialmente Estados Unidos, aunque con dudas en el ámbito centroamericano debido a la situación social y política de Nicaragua y los efectos sobre el bloqueo al trasiego de mercancías entre países de la región.

Aumento en las cotizaciones de materias primas y aceleración de las presiones inflacionarias externas, aumento de las tasas de interés y una menor liquidez internacional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### 3.3 Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

El CFBPDC, está sujeto a la Ley General de Control Interno (LGCI), No. 8292, que establece la obligatoriedad de un sistema de control interno, aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con sus competencias y atribuciones institucionales, siendo que, en el inciso c) de su artículo 17 “Seguimiento del Sistema Control Interno”, ordena a la Administración Activa realizar, por lo menos una vez al año, autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control Interno del cual es responsable.

Para determinar los cambios con la situación inicial, nos referiremos a los datos contenidos en el Informe de Autoevaluación y Riesgo Operativo del 2014, anterior a la fecha de inicio del presente período y al del informe correspondientes a la autoevaluación del 2017, el cual, muestra el estado del sistema de control interno más cercano al cierre del período que nos ocupa.

Dichas evaluaciones se realizaron conforme con el plan de trabajo propuesto por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión (UTEG), la cual, elaboró la propuesta de Plan de Trabajo para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno, debidamente aprobado por la Dirección de Riesgo Corporativo.

#### 2.3.1 Resultado de la evaluación al inicio del período de gestión:

En la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos para cada aspecto evaluado en el 2014, así como el nivel de riesgo asociado y la ponderación respectiva, según la normativa SUGEF 24-00.

**Resultado de la calificación cualitativa de la gestión por aspecto evaluado**  
**Según Acuerdo SUGEF 24-00**  
(Corte al 31 de julio 2014)

| Aspecto Evaluado                  | Puntaje | Nivel Riesgo  | Ponderación <sup>1</sup> | Calificación |
|-----------------------------------|---------|---------------|--------------------------|--------------|
| Planificación                     | 100,0%  | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Políticas y procedimientos        | 100,0%  | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Administración de personal        | 95,0%   | Normal        | 10%                      | 0,10         |
| Sistemas de Control               | 88,0%   | Normal        | 30%                      | 0,30         |
| Sistemas de Información Gerencial | 100,0%  | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Tecnología de Información         | 86,4%   | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| <b>Calificación final</b>         |         | <b>Normal</b> | <b>100%</b>              | <b>1.00</b>  |

<sup>1</sup>Valor del nivel de riesgo: 1. Normal; 2. Riesgo 1; 3. Riesgo 2; 4. Riesgo 3



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Las calificaciones se obtienen del producto del valor del nivel de riesgo por la ponderación, de manera que la suma de tales productos constituye la calificación cualitativa.

### 2.3.2 Resultado de la evaluación al final del período de gestión:

De seguido se presenta el resultado para cada aspecto evaluado en el 2017, así como el nivel de riesgo asociado y la ponderación respectiva, según la normativa SUGEF 24-00, reafirmando que la metodología establecida en este documento es consistente con la aplicada en las autoevaluaciones de periodos anteriores.

**Resultado de la calificación cualitativa de la gestión por aspecto evaluado**  
**Según Acuerdo SUGEF 24-00**  
 Corte al 31 de julio, 2017

| Aspecto Evaluado                  | Puntaje | Nivel Riesgo  | Ponderación <sup>1</sup> | Calificación |
|-----------------------------------|---------|---------------|--------------------------|--------------|
| Planificación                     | 97,5%   | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Políticas y procedimientos        | 90,0%   | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Administración de personal        | 95,0%   | Normal        | 10%                      | 0,10         |
| Sistemas de Control               | 90,9%   | Normal        | 30%                      | 0,30         |
| Sistemas de Información Gerencial | 92,9%   | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| Tecnología de Información         | 85,0%   | Normal        | 15%                      | 0,15         |
| <b>Calificación final</b>         |         | <b>Normal</b> | <b>100%</b>              | <b>1.00</b>  |

<sup>1</sup>Valor del nivel de riesgo: 1. Normal; 2. Riesgo 1; 3. Riesgo 2; 4. Riesgo 3

Las calificaciones se obtienen de la misma forma en que se indicó en la evaluación de inicio.

En el siguiente cuadro comparativo se observa mejor el cambio en los resultados de la evaluación en el período de referencia.

**Comparativo de resultados Autoevaluaciones SUGEF**  
**Aplicadas en años anteriores y actual**

| Aspecto evaluado                  | Puntaje 2014  | Puntaje 2017  |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Planificación                     | 100,0%        | 97,5%         |
| Políticas y procedimientos        | 100,0%        | 90,0%         |
| Administración de personal        | 95,0%         | 95,0%         |
| Sistemas de Control               | 88,0%         | 90,9%         |
| Sistemas de Información Gerencial | 100,0%        | 92,9%         |
| Tecnología de Información         | 86,4%         | 85,0%         |
| <b>Calificación final</b>         | <b>1,30</b>   | <b>1,0</b>    |
| <b>Nivel de riesgo</b>            | <b>Normal</b> | <b>Normal</b> |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 2.3.3 Resultado general sobre la Autoevaluación:

De conformidad con las calificaciones obtenidas, en cada período, por los aspectos evaluados del Conglomerado Banco Popular y tomando en consideración las áreas de cada una de las Sociedades Anónimas, se obtuvo una calificación global y final de un **2%**, equivalente a un nivel **Excelente**, según se detalla en el siguiente cuadro:

**Conglomerado Financiero Banco Popular**  
**Resultado General de la Autoevaluación 2017**

| Entidad del CFBPDC        | Calificación final | Nivel de riesgo  |
|---------------------------|--------------------|------------------|
| Banco Popular             | 3%                 | Excelente        |
| Popular Pensiones         | 0%                 | Excelente        |
| Popular Safi              | 2%                 | Excelente        |
| Popular Seguros           | 6%                 | Bueno            |
| Popular Valores           | 0%                 | Excelente        |
| <b>Calificación final</b> | <b>2%</b>          | <b>Excelente</b> |

Los resultados obtenidos por cada una de las sociedades Anónimas, fueron comunicados formalmente a sus respectivas gerencias, por oficios UTEG-0226-2017 a UTEG-0299-2017.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 3.4 Acciones sobre el Control Interno

El último proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2017, posibilitó detectar oportunidades de mejora para el Conglomerado, las cuales fueron plasmadas en 600 planes de acción que plantearon las áreas participantes y a los que la UTEG y UCICSR dan el seguimiento respectivo.

En el informe de seguimiento presentado por la UTEG en sesión de JDN el 3 de julio del 2017 se informó que la totalidad de los planes de acción mediante los que se atenderían las oportunidades de mejora detectadas durante la evaluación, habían sido cumplidos.



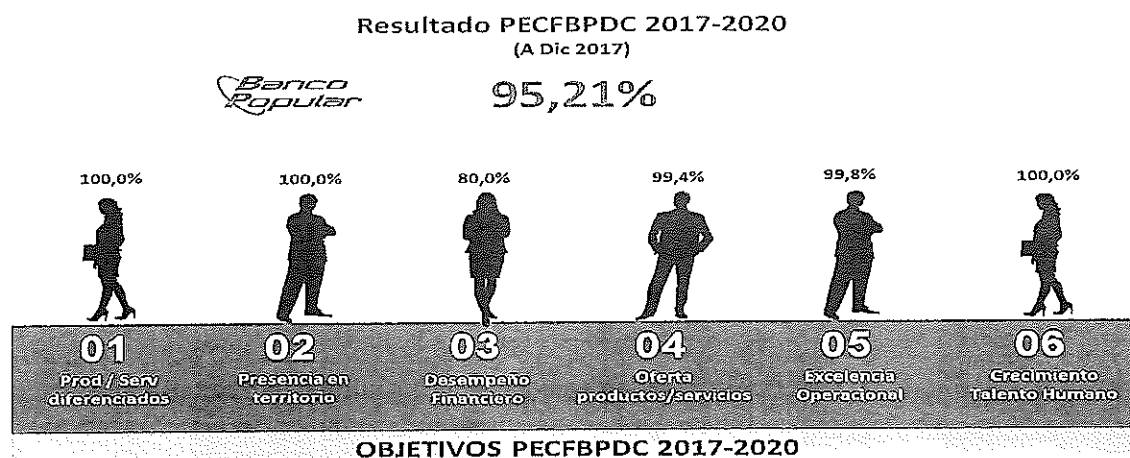
## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### 3.5 Principales Logros

La ATTBPDC mediante su Pauta III. Gestión Competitiva de la Institución, inciso H. Procesos de Planificación Interna, instruye a las autoridades del CFBPDC: *“La gestión del Conglomerado se basará en un proceso de planificación que integre los fundamentos de la Ley Orgánica del Banco Popular, los lineamientos de las Pautas y Orientaciones Generales, la Política de Igualdad y Equidad de Género, y otras orientaciones emanadas de la Asamblea de Trabajadores.”*

A partir de esta premisa la JDN lideró durante el año 2016, la construcción del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal (PECFBPDC) 2017-2020, aprobado por la JDN en junio de dicho año, en el cual, se consideró de manera exhaustiva y transversal el marco de referencia indicad por la Pauta precitada, dando al Banco una nueva visión y misión acorde con su naturaleza y expectativas de sus grupos de interés, expresadas en los foros regionales con líderes de los sectores que integran la ATTBPDC y en la encuesta de percepción encargada a la empresa Cid Gallup.

Sobre este PECFBPDC-2017-2020 ha girado el accionar de la entidad a partir del año 2017, obteniéndose en la evaluación del primer año una calificación de cumplimiento del 95,2%, medido con base en los indicadores planteados para dicho período.



El desglose de los resultados anteriores logrados por el CFBPDC, correspondientes a la atención de cada uno de los objetivos del PECFBPDC 2017-2020 por parte del Banco Popular y sus sociedades, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Resultados de la Evaluación PECFBPDC 2017-2020 Resultados a diciembre 2017

| OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CFBPDC                                                                                                                                                                                               | CALIFICACIÓN |        |         |         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|---------|---------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                               | BANCO        | SAFI   | VALORES | SEGUROS | PENSIONES |
| Dar acceso al ahorro y otros productos y servicios diferenciados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos y personas vulnerables de acuerdo con sus particularidades. | 100,0%       | 100,0% | 99.1%   | 97.4%   | 94.9%     |
| Incidir en la generación de empleo y trabajo decente y en el desarrollo territorial y local sostenible, mediante nuestro vínculo con la economía social solidaria.                                                            | 100.0%       | 72.0%  | 100.0%  | 100.0%  | 91.5%     |
| Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero del CFBPDC                                                                                                                                                           | 80,0%        | 96.5%  | 92.2%   | 100.0%  | 100.0%    |
| Lograr un crecimiento continuo de la competitividad del portafolio de negocios en términos de innovación, integración, calidad y compromiso con el ambiente.                                                                  | 99,4%        | 99.7%  | 100.0%  | 99.8%   | 100.0%    |
| Asegurar la excelencia operacional orientada a la generación de valor en la triple línea base, mediante una gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia.                            | 99.8%        | 96.9%  | 98.5%   |         | 100.0%    |
| Gestionar un modelo integral para contar con personal competente y comprometido con el propósito, los valores y principios del CFBPDC                                                                                         | 100.0%       | 100.0% | 100.0%  | 100.0%  | 100.0%    |

Como se puede observar, la nota más baja es la de la SAFI en el objetivo de “...generación de empleo decente...” por razones de propias del giro de su negocio; le sigue el BPDC con la segunda más baja, precisamente en el objetivo de “...crecimiento sostenido del desempeño financiero...”, debido a que su principal generador de ingresos financieros es el crédito, mismo que desde el año anterior muestra un crecimiento inferior al de los años precedentes, tendencia de la industria bancaria nacional por factores externos relacionados con la situación fiscal y el comportamiento de las tasas de interés. Completar en esta misma página, más abajo

En los demás objetivos, encontramos un desempeño bastante alto, con una nota promedio del 97,5%.

### 3.5.1 Principales logros del Banco y sus sociedades

A continuación, se realizará una síntesis de factores incidentes en la calificación del desempeño de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, entendidas estas como: el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Popular valores Puesto de Bolsa S. A., la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A. (SAFI), Popular Agencia de Seguros S. A. y Operadora de Planes Complementarios del Banco Popular S. A. (OPC); así como algunos avances en relación con los resultados del primer semestre DEL 2018.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 3.5.1.1 Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC)

Como hemos dicho el factor de mayor incidencia en la nota más baja obtenida por el Banco Popular en el cumplimiento de sus metas relacionadas con el objetivo 3, ha tenido que ver con...

En las demás metas relacionadas con los objetivos 1, 2, 4, 5 y 6 las notas obtenidas se sitúan entre 99,4% y 100.0% para un promedio de 99,8% y se encuentra sustentada en el fortalecimiento de los programas que responden a éstos.

La ampliación de actividades para dar mayor impulso al emprendedurismo por medio de alianzas estratégicas con entidades como FIDEIMAS, cuyo valor agregado está en sus actividades de prospección de empresarias referidas y diagnosticadas previamente por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). También con la mejora de su oferta de productos dirigidos a entidades sociales y segmentos de población definidos en el Plan Estratégico, como de interés.

A efecto de mejorar el desarrollo territorial y local, el BPDC ha favoreciendo la accesibilidad a sus productos y servicios, brindando cobertura en 73 cantones mediante oficinas, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios (Fischel y Gessa), aun a costa de operaciones deficitarias para poder mantener la bancarización de esos territorios donde solo el BPDC ofrece el servicio. Estas oficinas se fortalecerían con los planes del Gobierno de bancarizar a toda la población beneficiaria de programas de ayuda social para efectos de transferencia electrónica de las ayudas económicas.

Entre los logros del año anterior, se pueden citar, son: 1.290 personas beneficiadas mediante soluciones del Fondo de Avals para Vivienda (FAVI) que permiten posibilitar el acceso a la vivienda, 1793 empleos nuevos o conservados a partir de soluciones financieras con fondos especiales; 1.014 soluciones con Fondos de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE); 2 proyectos de emprendedurismo mediante el convenio FIDEIMAS; 1.166.49 cuentas de ahorro, un alto porcentaje de ellas con saldos no mayores a \$5.000 mil colones, con los costos que ello implica.

Un importante incremento en el uso de los canales virtuales del Banco, llegando a 58.889 usuarios en diciembre del 2017, lo que significó un aumento del 59,45% con respecto al año previo. Lo que ayuda a que el Banco sea **número uno** de la Banca de Consumo a nivel nacional y en el **número tres** en Banca Empresarial y Corporativa.

El aumento de \$2.452 millones de colones en proyectos de inversión con impacto ambiental, como también el establecimiento de la corresponsalía bancaria con la empresa Servicios de Transferencias Electrónicas (Wire Services Agreement).



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En aspectos operacionales, el Informe Integral de Riesgo del 2017 establece un impacto de 1.04 en Riesgo de Crédito, considerando las diferentes líneas de negocio, permaneciendo el riesgo consolidado, en nivel aceptable.

En relación con la valoración de riesgo institucional, se pueden citar niveles de cumplimiento del 98% en el ROU, del 90% en Alertas en 90%, del 96% en la Revisión de Expedientes Únicos de la PCSC, del 96% en la Capacitación al personal activo en 100% y de 83% en gestión de clientes ocasionales. Para un nivel de riesgo satisfactorio.

El indicador de eficiencia del BPDC fue del 62,6%, por debajo del promedio de la Banca Estatal que cierra en 68,3% para el mismo período, aspecto sobre el cual la JDN solicitó al Gerente General Corporativo de entonces medidas de ajuste que mejorarán la calificación.

En relación con el valor económico retenido, al cierre contable de diciembre 2017, era de \$36.3 millones, superior a la meta del PAO que era de \$35.1 millones. Cumpliéndose en un 103,5%.

Es este tema operativo, se logra un crecimiento de \$26.6 millones en ingresos por servicios, equivalente al 7,2% y se sigue trabajando con miras a incrementarlo, aun cuando el Banco se ha distinguido por no cobrar a sus clientes por ciertos servicios como el de uso de sus cajeros automáticos y otros.

Se aprobaron estrategias de comunicación para: 1. Mercadeo social, 2. Ambiental y de acompañamiento financiero y 3. Mercadeo en el uso de las tecnologías de información como medio de servicio. También, se comenzó con la implementación del Plan de Gestión de Seguridad de la Información con enfoque de Conglomerado.

Se elaboró y puso en operación una Estrategia Integral de Innovación del CFBPDC a efecto de superar la brecha tecnológica existente en relación con otros conglomerados del sistema financiero nacional y aprovechar las ventajas comparativas del recurso tecnológico con que cuenta el banco en la actualidad.

### 3.5.1.2 Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. (Popular Valores)

El Puesto de Bolsa obtuvo muy buenas calificaciones, las cuales varían entre 92.2% y 100,0% para una calificación promedio de 98.3%, dado que todas sus metas se cumplieron en un alto porcentaje.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Popular Valores muestra avances significativos en la integración de clientes de una importante cantidad de organizaciones de la ESS en sus carteras, en especial asociaciones solidaristas y cooperativas. Ha abierto sus puertas a practicantes de colegios técnicos y universidades, como aporte social en servicios a la educación y la participación del Puesto de Bolsa en eventos claves de organizaciones de la ESS y se ha sumado al *Programa Corporativo de Educación Financiera* en convenio con el Ministerio de Educación Pública.

Desde la implementación del PECFBPDC en el 2017, el Puesto de Bolsa ha obtenido o retenido reconocimiento por su vocación **ambiental**, tercer elemento de la estrategia de triple línea base, entre ellos: la certificación *Esencial Costa Rica* hasta el 2021, el reconocimiento *Excelencia Ambiental 2017*, siendo una de las diez instituciones de la administración pública que repiten por segundo año consecutivo, la certificación *Carbono Neutralidad* y la distinción *Bandera Azul Ecológica* en categoría cambio climático. De igual manera obtiene una calificación del 100% en cumplimiento de metas del *Plan de Sostenibilidad*. Firme en su convicción, mite y comunica al personal la directriz PVSA-004-DIR-2018 sobre *Lineamientos para el uso eficiente de recursos para contribuir a la Gestión Ambiental de Popular Valores*

En eficiencia operativa y de control, Popular Valores se distingue con una calificación de 94,2% en la *Encuesta de Servicio al Cliente*, un nivel de cumplimiento del 99,9% en *Gestión integral y efectiva del riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, cumplimiento de la Ley 8204 y reglamentación conexa*, nota que aumentó a 100% en junio del 2018. A estas calificaciones, suma la de 94,2% en la *Evaluación del Desempeño* del período 2017 y la de 97,0% en la *Evaluación de Clima Organizacional 2017*, aplicada por HayGroup; además de liderar el avance en la implementación del *Plan Cobit 5* para Tecnología de Información, que permite medir el grado de madurez de: Gestión de la Continuidad, Gestión de Riesgo, Gestión de la Configuración, Gestión de la Seguridad, Gestión de la Estrategia y Gestión de Activos.

Se distingue también por la aplicación permanente de la revisión y fortalecimiento del *Plan de Continuidad del Negocio*, con un cumplimiento satisfactorio de las pruebas respectivas. Por proponer en su PAO 2018, 4 iniciativas de mucha importancia: 1. Seguimiento y soporte a la implementación del nuevo Reglamento para la Gestión de Tecnología de Información SUGEF 14-17; 2. Innovación de los servicios a través de tecnologías emergentes; 3. Continuidad del Negocio; y 4. Actualización de la plataforma operativa, así como por contar con un *Plan Estratégico de Tecnología de Información 2018*, en cuya primera evaluación, efectuada en junio anterior, obtuvo una calificación 100% en el cumplimiento del objetivo denominado *Ejecutar al 100% los planes de acción del plan de implementación propio del marco normativo de Tecnología de Información*.

Siempre en materia de gestión y control, obtiene una calificación del 92,6% en la evaluación del Índice de Gestión Institucional (IGI) 2017, lo cual posiciona al Puesto de Bolsa en el lugar 21 de 156 instituciones, aclarando que en la mayoría de las preguntas en las que no obtuvo puntos, la



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

causa fue que se referían a la publicación de información que, por tratarse de una entidad en competencia, no se debe publicar.

### 3.5.1.3 Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A. (Popular SAFI)

En materia **económica financiera**, como primer elemento de la estrategia de triple línea base, Popular SAFI, Administra fondos de inversión por €2.6 billones, equivalente al 10.1% del total de recursos de la industria y al cierre del primer semestre del presente año incrementó sus ingresos operativos en 18.7% y sus gastos administrativos en 8.3%, aumentando el margen de utilidad con respecto al mismo período del 2017; lo cual, significó generar €456.82 millones en utilidades netas, es decir, €119.3 millones más que en el primer semestre de 2017.

El crecimiento en clientes fue de un 45.6% a partir una vinculación con en el *Fondo Mixto Colones*, dinamizando la estructura de inversionistas de SAFI y logró una participación en colocación mayor al 90% con respecto al año anterior, para un total de €716.1 millones. Todo ello, redunda en ingresos por €1.450.2 millones, superando la meta establecida de 3,2%.

Su fondo *Mercado de Dinero Colones* es el **más grande** del mercado, al alcanzar un volumen administrado de €111.5 millones, al cierre de junio de 2018, con **rentabilidades muy superiores** al promedio de la industria y con un nivel de riesgo menor que la media de nuestros competidores.

Su *Fondo Mixto Colones*, se ha consolidado como el más rentable de la cartera mixta en moneda nacional y sus fondos administrados *Mercado de Dinero Colones*, al cierre del semestre anterior, han permitido un incremento en ingresos operativos por más de €280.6 millones en relación con el mismo período del 2017. Cuenta con 2.806 clientes, equivalente al 2,56% del total de 109.657 inversionistas registrados como tales en el mercado.

El Fondo Inmobiliario FINPO presentó una disminución en su observación de estable a "observación" y 6 de los 7 fondos mejoraron calificación.

Los resultados financieros materializados por Popular SAFI en el período 2017 y los primeros seis meses del año en curso, le permiten alcanzar resultados satisfactorios en materia de generación de valor. La utilidad real ha excedido la expectativa presupuestada para ambas fechas focales, siendo uno de los aspectos de medición del Plan Estratégico. Al efecto, es de hacer notar que los fondos a la vista de Popular SAFI mantienen indicadores de rentabilidad superiores a sus competidores del mercado desde el cierre del período 2017 al del primer semestre del 2018.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En cuanto al restante componente de los fondos administrados, determinado por el fondo de crecimiento y los fondos inmobiliarios, se ha desarrollado una serie de actividades para mejorar sus variables internas y mejorar su desempeño a nivel de rentabilidad. Es así como se estableció una serie de actividades específicas de seguimiento periódico de la Administración.

Dado que la rentabilidad promedio de la industria fue de un 20,5%, se logra un cumplimiento del indicador relacionado con esta variable del 84,13%.

Los ingresos por sinergias con entidades del Conglomerado contabilizaron un monto de ¢1.450.262.175 y se ha generado un volumen administrado con entidades comercializadoras en mercados internacionales por un monto de \$4.391,854 millones, con un crecimiento 93,41% desde el del 2016.

Respecto del aporte económico de Popular SAFI a las utilidades del conglomerado el año 2017 se ha convertido en el período con mayor utilidad alcanzada, la contabilizar el monto de ¢706.72 millones y el primer semestre del presente año 2018, el mejor período de arranque de la Sociedad al lograr ¢456.82 millones.

El Popular SAFI, en concordancia con el segundo elemento de la estrategia de evaluación de triple línea base, el **social**, exhibe en su gestión algunos aportes como la incorporación de una oferta diferenciada de productos, adaptada a las necesidades de los inversionistas, con el fin de democratizar y fortalecer la cultura de ahorro, propiciando un modelo de inversión ideal para fomentar los emprendimientos empresariales a través de la rentabilidad de los instrumentos de inversión administrados. Sinergias con las otras entidades del CFBPDC que han contribuido, al cierre del primer semestre de 2018, generar un crecimiento en los ingresos por colocación de Popular Valores y del Banco Popular por ¢193.1 millones, equivalentes al 29.82%, permitiendo penetrar en mayor cantidad, sectores como: solidarismo, cooperativismo y municipal, con un peso relativo del 15.7% de los ¢28.855 millones administrados.

Los Fondos de Desarrollo de Proyectos, creados en este período, están listos para iniciar su actividad, tienen las debidas autorizaciones y solo esperan de la aprobación del financiamiento por parte del Banco Popular para iniciar la captación de recursos y la materialización de contratos para el levantamiento de estructuras. Esta actividad está programada para el tercer trimestre del período actual, con un impacto muy positivo en materia social, dada la generación de empleo y la contribución al acceso a la vivienda por parte de un sector de la población nacional que no cuenta con el nivel de ingresos para optar por vivienda propia pero que está por encima del nivel para optar por bono de vivienda.

Desde la implementación del PECFBPDC en enero 2017, Popular SAFI se apresta a competir por galardones en materia **ambiental**, tercer elemento de la estrategia de triple línea base y se encuentra dando seguimiento al cumplimiento de las actividades requeridas durante el



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

presente 2018, a efecto de que sean evaluadas el I semestre del próximo año, con la firme decisión de obtener el galardón *Bandera Azul Ecológica*, aportando así en materia ambiental.

En eficiencia operativa y de control, Popular SAFI se distingue por haber logrado una calificación del 94,4% en la *Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo*, un 96,3% como resultado del *Estudio de Ambiente Laboral*, un 93,0% en la *Encuesta de Cultura Organizacional*, un desempeño y control de riesgos en Popular SAFI que le ha permitido que las calificaciones de riesgo de los productos administrados, se mantengan en niveles satisfactorios, con una valoración de Riesgo Institucional de 96,67%. Respecto al valor económico retenido, se logró un monto real de ₡706.724.839.

En este ámbito Popular SAFI establece sus principales sinergias corporativas con el Banco Popular y Popular Valores, principales colocadoras con las que mantienen muchos contratos de prestación de servicios, destacando: Recursos Humanos, Secretaría de Junta Directiva, Custodia de Valores y Efectivo, Asesoría Legal y Mercadeo del Banco Popular, así como con Servicios Administrativos de Tecnología de Información con Popular Valores, lo que permite una mayor eficiencia en la gestión del negocio, los controles internos y la generación de economías de escala.

### 3.5.1.4 Operadora de Planes de Pensiones del Banco Popular S. A (OPC)

En materia económica financiera, como primer elemento tradicional de la estrategia de triple línea base, la OPC, mantiene y continúa consolidando su posición como la mejor operadora del mercado de los últimos años, con una firme tendencia a ampliar su ventaja en el top del ranking de la industria. Para ello, ha centrado su estrategia en el servicio, ofreciendo trámites con apoyo de la tecnología, facilitando a sus clientes, el acceso a los servicios y evitando su desplazamiento hasta las oficinas. En este sentido, se han implementado el pago de retiros del FCL y productos voluntarios dentro del día hábil del trámite.

La evolución de la cartera administrada por Popular Pensiones, S. A. a junio del 2018 permite comprobar su sostenido crecimiento, ostentando a la fecha un total de ₡2,3 billones de colones, con un incremento interanual promedio aproximado al 16% en los últimos años. De manera consistente y clara, a junio del 2018, Popular Pensiones, S.A. logra la mayor utilidad neta en la industria con ₡2.109 millones, delante de su inmediato seguidor BN Vital con ₡1.088 millones.

A mayo del 2018, Popular Pensiones mantiene una amplia posición de liderazgo en términos de la cantidad de afiliados al Régimen Obligatorio, con un 61.4% del mercado, seguido por BN Vital con un 12.9%.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En materia de *Libre Transferencia*, la OPC ha logrado resultados positivos, tanto para el cierre del año 2017 con más de ₡11.500 millones, superando las metas del período, como a junio 2018 donde demuestra resultados positivos por más de ₡500 millones de colones.

La OPC también se suma a la inserción del elemento *social* de la estrategia de evaluación de triple línea base, por su naturaleza, inicialmente de una manera endógena, al considerar que a la organización le da sentido las personas que laboran en ella, concepto que gira en torno al primer valor expresado en el documento de las Pautas y Orientaciones Generales, denominado *El trabajo en función del desarrollo de las personas*. La OPC refleja en su Plan Estratégico, un objetivo de desarrollo organizacional, el cual, ha permitido cubrir durante el período aspectos de motivación y calidad de vida como parte del desarrollo del personal ejecutivo, una remuneración competitiva y la posibilidad de minimizar brechas entre las competencias y necesidades de los puestos. Se trata de una apuesta a interiorizar el valor indicado y a avanzar hacia un nivel que posibilite a la OPC contar con el capital humano idóneo para un nivel de competitividad óptimo en materia de atención y servicios a los clientes hacia un escenario ascenso continuo en el ranking de la industria.

A lo anterior se suma, la planeación y desarrollo de campañas educativas para promover, la cultura del ahorro y la preparación económica para enfrentar el retiro de la vida laboral, dentro de un contexto de información de los servicios y beneficios que ofrece la OPC. A tal efecto, dispone de una contratación para la emisión de pautas y cápsulas informativas en CANARA. En este ámbito,

es parte del convenio de cooperación con el Ministerio de Educación Pública para fomentar la educación financiera en los estudiantes de primaria y colegios nocturnos y rurales, lo que permitirá brindar capacitación o educación a más de 1.200 educadores y a más de 95.000 estudiantes. Su impacto se reflejarán en el comportamiento financiero de las futuras generaciones.

Desde la implementación del PECFBPDC en enero 2017, la Operadora de Pensiones ha sido consistente con la variable **ambiental**, tercer elemento de la estrategia de triple línea base, manteniendo por cuarto año consecutivo, la certificación de *Carbono Neutral*, el galardón de *Bandera Azul Ecológica* en la categoría de cambio climático, siendo su vocación reconocida internacionalmente en el certamen *Latinoamérica Verde*. Fiel a esa vocación, ha suscrito convenios de colaboración para el apoyo a centros educativos en materia de gestión ambiental, el cual, se encuentra en desarrollo de un plan piloto en cinco centros educativos, en asocio con ocho oficinas de BP Total.

Parte del compromiso de la OPC para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, se establece a partir de la atención brindada al *Plan de Sostenibilidad*, mediante el que se procura atender las oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico para optar por una certificación como empresa socialmente responsable, según la norma nacional respectiva.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

En relación con las prácticas de eficiencia operativa y control de riesgo, la OPC se distingue debido a que, en los últimos tres años sus calificaciones revelan niveles de excelencia en el cumplimiento normativo, con calificaciones promedio de 95,1%.

### 3.5.1.5 Popular Agencia de Seguros S. A.

Pese a ser la de más reciente creación Popular Seguros, a diciembre del 2017, se ubica en el segundo lugar del ranking de la industria de las comercializadoras de seguros con una participación del 16,8% del mercado, gracias a un cumplimiento del 498% de la meta de colocación de pólizas a junio del 2018, y a inclusión de nuevos productos dirigidos a sectores de la ESS, los cuales se incluyen a continuación:

| Compañía de Seguros (Popular)                                 |                   |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| Nombre del Producto Registrado                                | Moneda            |
| Vida Tradicional Colectivo Flexible (Popular Pensiones)       | Colones           |
| Seguro Voluntario de Automóviles (Crédito Prendario)          | Colones / Dólares |
| Seguro Autoexpedible Enfermedades Graves                      | Colones / Dólares |
| Seguro Autoexpedible de Accidentes para Estudiantes           | Colones           |
| Seguro Autoexpedible Tarjeta Segura Débito                    | Colones           |
| Seguro Autoexpedible Tarjeta Segura Crédito                   | Colones           |
| Seguro Autoexpedible Tarjeta Segura Crédito VIP               | Colones / Dólares |
| Seguro Autoexpedible Tarjeta Segura Crédito Plus              | Dólares           |
| Desempleo                                                     | Colones           |
| Desempleo                                                     | Colones           |
| Póliza Hogar Comprensivo (continuidad en pólizas de incendio) | Colones           |
| Contratos Pólizas de Incendio Dólares                         | Dólares           |
| Inclusión de codeudores en la póliza de desempleo             | Colones / Dólares |
| Póliza Tarjeta Segura No Contributiva                         | Dólares           |
| BP Mujeres de Oro                                             | Colones           |

En materia **económica financiera**, como primer elemento tradicional de la estrategia de triple línea base, Popular Seguros, ha logrado una utilidad neta a junio de 2017 de ¢506.8 millones, y al primer semestre del 2018, de ¢826.7 millones, lo que representa un incremento del 63 % en relación con el mismo período anterior y ya supera todos los indicadores financieros proyectados, según se aprecia.

| Indicador                                           | Peso | Detalle de Indicador | Seguros Jun-2018 |
|-----------------------------------------------------|------|----------------------|------------------|
| Utilidad / Patrimonio                               | 40%  | Índice Interno       | 15.20%           |
|                                                     |      | Índice Industria     | 6.99%            |
|                                                     |      | Cumplimiento Meta    | 100.00%          |
|                                                     |      | Calificación         | 40.00%           |
| Gastos Administrativos / Utilidad operacional bruta | 40%  | Índice Real          | 50.44%           |
|                                                     |      | Índice Proyectado    | 63.85%           |
|                                                     |      | Cumplimiento Meta    | 100.00%          |
|                                                     |      | Calificación         | 40.00%           |
| Variación Interanual                                | 20%  | Índice Interno       | 26.79%           |
|                                                     |      | Índice Industria     | 33.21%           |
|                                                     |      | Cumplimiento Meta    | 100.00%          |
|                                                     |      | Calificación         | 20.00%           |
|                                                     |      | CALIFICACIÓN TOTAL   | 100.00%          |





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Al cierre del 2017, el valor económico retenido GRI (EC1) alcanzó el 191.02% y a junio del 2018, un 165%, siendo el valor económico proyectado de ¢501 millones y el real de ¢826,7 millones.

Durante el año anterior Popular Seguros gestionó ante el INS ¢10.345 millones en indemnizaciones en beneficio del Banco Popular y a junio 2018, el monto por este concepto alcanza los ¢5.092 millones, labor fundamental en la recuperación de cuotas y/o saldos de créditos asegurados en caso de cese laboral, fallecimiento o invalidez permanente. Por su parte, el cliente o sus beneficiarios, según corresponda, obtiene el remanente generado después de la cancelación de la deuda. En orden de aplicación, el seguro de desempleo encabeza la siniestralidad con un 81% de casos, equivalentes a 5.710, seguido por el de muerte con un 12%, que equivale a 838 casos. Dichas indemnizaciones generaron 28.631 pagos a operaciones de crédito y la mayor cantidad de trámites corresponden a la póliza de desempleo, las que generan hasta 11 pagos a los saldos de cada crédito indemnizado.

Popular Seguros, conforme con el PECFBPDC, inserta el segundo elemento de la estrategia de evaluación de triple línea base, el **social**, en su gestión, incluyendo y colocando 15 nuevos productos en organizaciones de la ESS y ha generado 3 nuevas propuestas de productos de impacto social: 1. Inclusión de codeudores en la póliza de desempleo, 3. Póliza Tarjeta Segura No Contributiva y 3. BP Mujeres de Oro

Desde la implementación del PECFBPDC en enero 2017, el Popular Seguros, en alineamiento con el tercer elemento de la estrategia de triple línea base, **el ambiental**, implementó un programa de gestión de residuos y de reducción de consumo eléctrico y de agua. También programa actividades de voluntariado ambiental, con un incremento del 15% en participación con respecto al período anterior. Se encuentra optando por el galardón **Bandera Azul**.

En eficiencia operativa y de control, Popular Seguros se distingue por haber consolidado su presencia en 104 oficinas del Banco Popular en el territorio nacional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### 3.6 Proyectos más relevantes

Dentro de los proyectos de mayor relevancia existentes al inicio de la gestión y finalizados o con un sustantivo avance, se pueden citar:

| Nombre de Proyecto                                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Fecha Final |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Proyecto CORE System</b>                          | Surge a raíz de la necesidad del Banco de mejorar su esquema de hacer negocios y reducir los costos, así como cumplir con lo indicado en el Plan Estratégico de Tecnología de Información.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2015        |
| <b>Proyecto Centro de Procesamiento de Datos</b>     | Construcción de la obra civil y el equipamiento de soporte (A/C, planta de emergencia, UPS, cableado estructurado, etc.), dejando para una etapa posterior el equipamiento de hardware y software.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2015        |
| <b>Equipamiento Centro de Procesamiento de Datos</b> | Equipar el nuevo Centro de Datos del Banco con una solución tecnológica, que brinde un servicio de alta disponibilidad y máxima resiliencia (con una disponibilidad del 99.9% del tiempo o más, en un esquema de funcionamiento las 24 x 7 x 365 días) para la plataforma tecnológica Wintelx86, la cual es utilizada por el actual CORE productivo y por el nuevo CORE T24 de Temenos Inc. al ponerse en producción éste último. Asimismo, actualizar la plataforma S/390 y el traslado del computador AS-400, considerando su rol complementario con T24. | 2017        |
| <b>Switch Cajeros Automáticos</b>                    | Adquirir e implementar un Switch transaccional que cuente con una arquitectura flexible y parametrizable para la administración de la Red de Cajeros Automáticos del Banco Popular.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2017        |
| <b>Actualización 390</b>                             | Dar continuidad de los servicios bancarios de colocación (SIPO) y ahorro obligatorio (APT), así como la disponibilidad de la información histórica, que actualmente residen en la plataforma S/390.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2018        |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Quick Pass</b>                 | Implementar el servicio de pago electrónico a través de los dispositivos Quick Pass para los clientes y no clientes como mecanismo de fidelización y dinamismo en el uso de las tarjetas de crédito y cuentas de ahorro del Banco Popular.                  | 2018 |
| <b>Solución EMV-VIS microchip</b> | Efectuar los ajustes tecnológicos y comerciales necesarios para incorporar la especificación EMVNIS (microchip) en las tarjetas de débito y crédito, así como en los cajeros automáticos de la red del Banco Popular dentro del plazo establecido por Visa. | 2018 |
| <b>Proyectos pendientes</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                             |      |
| <b>1</b>                          | Administración de las relaciones con los clientes (CRM)                                                                                                                                                                                                     | 2018 |
| <b>2</b>                          | Adquirencia Bancaria en Comercios (PAB)                                                                                                                                                                                                                     | 2018 |
| <b>3</b>                          | Corresponsales no bancarios                                                                                                                                                                                                                                 | 2018 |
| <b>4</b>                          | FATCA y CRS                                                                                                                                                                                                                                                 | 2018 |
| <b>5</b>                          | Iniciativas Quick Pass                                                                                                                                                                                                                                      | 2018 |
| <b>6</b>                          | Programa Gestión de Seguridad de la Información                                                                                                                                                                                                             | 2018 |
| <b>7</b>                          | Solución a planta física                                                                                                                                                                                                                                    | 2022 |
| <b>8</b>                          | Proyecciones financieras                                                                                                                                                                                                                                    | 2018 |
| <b>9</b>                          | Actualización T24                                                                                                                                                                                                                                           | 2019 |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

|    |                                                              |          |
|----|--------------------------------------------------------------|----------|
| 10 | Conciliación, liquidación y contracargos                     | 2019     |
| 11 | Control de acceso a la Red                                   | 2018     |
| 12 | Dispositivos móviles                                         | 2018     |
| 13 | Herramienta de Gestión de Continuidad del Negocio            | 2018     |
| 14 | Herramienta de monitoreo de plataforma                       | 2019     |
| 15 | Proyecto de inteligencia de Negocio (BI)                     | 2018     |
| 16 | Solución para la Gestión y Gobierno de Notificaciones        | 2018     |
| 17 | Solución EMV-VIS (Microchip)                                 | 2018     |
| 18 | Riesgo crédito (Scoring)                                     | 2019     |
| 19 | SICVECA                                                      | 2018     |
| 20 | Creación del Sector de Economía Social Solidaria             | Ignorado |
| 21 | Revisión y actualización integral de la Normativa de Crédito | 2018     |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### 1.3 Administración de Recursos Financieros

La JDN, durante el período de ejercicio del suscrito, siempre cumplió con sus funciones en materia de riesgo y vigilancia en relación con los recursos presupuestados y aprobados por el CFBPDC a efecto de propiciar la utilización de los mismos de manera eficiente, eficaz y productiva, dentro de las condiciones del mercado; tomando en cada caso las decisiones pertinentes.

Se adjunta el balance de situación y le estado de resultados a junio del 2018:

| BALANCE DE SITUACIÓN<br>CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES<br>A junio del 2018<br>(En millones de colones) |                  |                  |                               |                            |                        |                |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|----------------|
| Detalle                                                                                                          | jun-18           | may-18           | Proyección<br>PAO<br>jun-2018 | Cumplimiento<br>% Meta PAO | Variación año anterior |                |                |
|                                                                                                                  |                  |                  |                               |                            | Jun-17                 | Absoluta       | %              |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>                                                                                       | <b>3,606,658</b> | <b>3,434,491</b> | <b>3,636,786</b>              | <b>96,42%</b>              | <b>3,209,580</b>       | <b>297,078</b> | <b>9,26%</b>   |
| <b>PASIVO</b>                                                                                                    | <b>2,838,419</b> | <b>2,769,846</b> | <b>2,951,018</b>              | <b>96,18%</b>              | <b>2,689,281</b>       | <b>260,138</b> | <b>9,66%</b>   |
| <b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>                                                                               | <b>1,822,204</b> | <b>1,776,447</b> | <b>1,868,898</b>              | <b>97,61%</b>              | <b>1,646,248</b>       | <b>278,956</b> | <b>17,05%</b>  |
| Cuenta Corriente                                                                                                 | 20,003           | 21,708           | 29,900                        | 66,91%                     | 21,483                 | -1,477         | -6,88%         |
| Captaones a la vista                                                                                             | 331,390          | 332,710          | 392,133                       | 84,51%                     | 322,589                | 9,829          | 2,74%          |
| Captaones a plazo                                                                                                | 1,163,508        | 1,134,630        | 1,143,592                     | 101,71%                    | 924,850                | 238,896        | 25,84%         |
| Ahorro obligatorio                                                                                               | 212,768          | 204,382          | 219,603                       | 96,81%                     | 200,126                | 12,657         | 6,32%          |
| Otras obligaciones con el público                                                                                | 94,479           | 81,620           | 82,870                        | 114,01%                    | 77,418                 | 17,060         | 22,04%         |
| <b>OTRAS OBLIGACIONES FINANC.</b>                                                                                | <b>923,283</b>   | <b>982,403</b>   | <b>970,436</b>                | <b>94,27%</b>              | <b>946,763</b>         | <b>-23,480</b> | <b>-2,48%</b>  |
| <b>OTRAS CTAS PIPAGAR Y PROV.</b>                                                                                | <b>63,867</b>    | <b>62,808</b>    | <b>71,163</b>                 | <b>89,70%</b>              | <b>85,646</b>          | <b>-1,679</b>  | <b>-2,66%</b>  |
| <b>OTROS PASIVOS</b>                                                                                             | <b>29,066</b>    | <b>29,389</b>    | <b>31,742</b>                 | <b>91,67%</b>              | <b>29,723</b>          | <b>-658</b>    | <b>-2,22%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                                                                                | <b>668,239</b>   | <b>664,645</b>   | <b>666,767</b>                | <b>97,44%</b>              | <b>621,299</b>         | <b>46,940</b>  | <b>7,56%</b>   |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                                                                                            | <b>246,000</b>   | <b>246,000</b>   | <b>246,000</b>                | <b>100,00%</b>             | <b>220,000</b>         | <b>26,000</b>  | <b>11,36%</b>  |
| <b>OTRAS CUENTAS PATRIMONIO</b>                                                                                  | <b>411,479</b>   | <b>408,629</b>   | <b>418,600</b>                | <b>98,30%</b>              | <b>385,122</b>         | <b>26,357</b>  | <b>6,84%</b>   |
| <b>UTILIDAD ACUMULADA</b>                                                                                        | <b>11,761</b>    | <b>11,016</b>    | <b>22,167</b>                 | <b>63,06%</b>              | <b>16,177</b>          | <b>-4,417</b>  | <b>-27,30%</b> |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL  
ESTADO DE RESULTADOS  
DETALLE DE LAS PRINCIPALES VARIABLES  
A junio del 2018  
(En millones de colones)

| Detalle                                           | Saldos acumulados |         |          |                     |              |                                  |
|---------------------------------------------------|-------------------|---------|----------|---------------------|--------------|----------------------------------|
|                                                   | Año actual        |         |          |                     | Año anterior |                                  |
|                                                   | Al mes            |         | PAO a    |                     | Al mes       | Variación                        |
|                                                   | Jun-2018          | may-18  | Jun-2018 | Cumplimi.<br>Meta % | Jun-2017     | Porcentual<br>Junio<br>2017-2018 |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                       | 179.506           | 149.603 | 197.889  | 90,71%              | 160.906      | 11,56%                           |
| INTERESES SOBRE PRESTAMOS                         | 156.499           | 130.650 | 176.412  | 88,71%              | 141.246      | 10,80%                           |
| INTERESES SOBRE INVERSIONES                       | 20.658            | 16.987  | 18.890   | 109,36%             | 13.563       | 52,31%                           |
| OTROS INGRESOS FINANCIEROS                        | 2.348             | 1.966   | 2.587    | 90,75%              | 6.096        | -61,49%                          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                         | 80.260            | 66.455  | 79.086   | 101,48%             | 57.615       | 39,30%                           |
| GASTOS FINANCIEROS POR OBLIG. PUBLICO Y ENTIDADES | 77.288            | 64.082  | 76.874   | 100,54%             | 54.800       | 41,04%                           |
| OTROS GASTOS FINANCIEROS POR OTRAS OBLIGACIONES   | 2.972             | 2.373   | 2.212    | 134,38%             | 2.816        | 5,56%                            |
| UTILIDAD DE INTERMED. FINANCIERA                  | 99.246            | 83.148  | 118.803  | 83,54%              | 103.290      | -3,92%                           |
| UTILIDAD POR PRESTACION DE SERVICIOS              | 9.927             | 8.426   | 12.003   | 82,70%              | 9.690        | 2,45%                            |
| OTROS ING. Y EGR. DE OPERAC. NETO                 | -4.071            | -3.098  | -4.298   | 94,72%              | -3.905       | 4,24%                            |
| UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA                        | 105.102           | 88.477  | 126.509  | 83,08%              | 109.075      | -3,64%                           |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 8. Sugerencias

Con base en mi experiencia en el período en que ejercí el cargo integrante de la JDN, me permito de manera resumida y con el absoluto respeto al pensamiento y prioridades que los nuevos integrantes pudieren tener, brindar las siguientes sugerencias:

1. Un Conglomerado Financiero moderno y competitivo debe asentar su capacidad operativa y la oferta de servicios en una plataforma tecnológica eficiente, que permita a sus clientes, basar su relación con el éste en el acceso a tecnología ágil, eficiente y segura que propicie la sustitución progresiva de los servicios en ventanilla y cajeros por la transferencia de dinero, el pago automático de servicios y el uso de tarjetas como medio de pago por bienes y servicios. Para ello se deben realizar campañas de comunicación masivas y bien dirigidas, con énfasis en la seguridad personal y el ahorro en tiempo y costo de transporte; acompañadas de procesos de asistencia y capacitación de usuarios en sus centros de atención.
2. Complemento de lo anterior lo constituye el Proyecto de Solución de Planta Física para el CFBPDC con el objetivo de *"Disponer y poner en operación la sede del Conglomerado Financiero Popular en edificaciones que sean propiedad del Banco y que cumplan con la legislación del país en materia de vulnerabilidad sísmica, además con condiciones modernas, tecnológicas, y amigables con el ambiente, ubicadas en la ciudad de San José; privilegiando en su consecución, el uso de terrenos que ya están dentro del patrimonio institucional."*, el cual, se encuentra en un grado de avance de un 42% del 44% esperado, pero que, en mi criterio, debería ser revisado y ajustado a nuevas consideraciones como la situación fiscal y el impacto en la economía del país, la posibilidad de disminuir la demanda de planta física mediante alternativas como el teletrabajo, el uso efectivo de la tecnología y su impacto efectivo en la reducción de recurso humano.
3. Es necesario, en el contexto actual, revisar y ajustar el contenido de la Convención Colectiva a las recientes decisiones de la Sala Constitucional, las cuales resultan de acatamiento obligatorio y podrían ayudar a mejorar los resultados financieros del BPDC, así como tener presente los acuerdos adoptados por esta JDN para que: 1. Se someta a los tribunales el artículo 6 de la Convención por violar el principio constitucional de idoneidad en la contratación del recurso humano, y 2. Para la próxima negociación de la Convención Colectiva, se contrate una empresa especializada en la negociación de este tipo de instrumentos, a efecto de evitar conflicto de intereses y de lograr el mayor equilibrio posible entre productividad y beneficios.
4. En relación con los incentivos laborales, continuar con el proceso para convertir este instrumento en un verdadero motor de productividad y no como en la actualidad en donde



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

resulta en una especie de incentivo perverso, puesto que al otorgar incentivos por lograr el 90% de las metas de producción, da la impresión de haberse concebido para incentivar el incumplimiento. También queda pendiente el determinar la forma de establecer dichas metas sin que exista eventual conflicto de intereses, quizá vinculándolas a objetivos relacionados con el resultado de la industria y la posición a la que se aspira llegar y/o mantener en el ranking de la respectiva industria.

5. Continuar con el impulso del programa de teletrabajo como alternativa de ahorro en materia de infraestructura física y tecnológica, en especial en el proyecto de infraestructura planteado en la administración anterior, así como por su aporte en materia de transporte y carbono neutral. En este período quedó aprobado el reglamento respectivo.
6. Mantener el apoyo a la creación por parte de la Asamblea Legislativa de un marco normativo integrador de las organizaciones de la Economía Social Solidaria que permita instrumentar y visualizar mejor, mediante indicadores estandarizados, su contribución del sector a la sociedad costarricense en materia económica y social.
7. Solicitar a la nueva Gerencia General Corporativa el seguimiento al proceso anunciado por su predecesor en materia de ajuste de la estructura de costos del Conglomerado, en especial del Banco, especialmente necesaria en el contexto de la crisis fiscal y sus efectos para la industria financiera.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 9. Observaciones

Me permito realizar dos observaciones que, por su importancia y siempre bajo el más riguroso respecto a las prioridades de la nueva JDN, podrían resultar de su interés:

1. En relación con los Traslados de Cargos realizados por la Tributación Directa en contra del Banco y algunas de sus sociedades y pendientes de resolución, ha compartido el suscrito con el Gerente General Corporativo que, previa valoración de los riesgos y ventajas, no solo debe decidirse, el eventual pago bajo protesta de las sumas pendientes, sino que, además, aprovechar el eventual período de amnistía que podría concretar el Ministerio de Hacienda, como medio para satisfacer sus requerimientos de ingresos en el corto plazo. Con ello el Conglomerado podría ahorrarse una buena cantidad de dinero en multas e intereses, a tal efecto, por supuesto, debe considerarse si el acogerse a dicha amnistía podría implicar la aceptación tácita o expresa de los supuestos en que sustenta la Administración Tributaria el traslado de cargos y sus posibles implicaciones.
2. A la luz de los recientes acontecimientos que impidieron a la JDN cumplir con sus deberes, podría resultar conveniente tratar de homologar las fechas de vencimiento del nombramiento de todos los integrantes de la Junta Directiva Nacional dentro del período respectivo, de tal forma que se evite este tipo de eventos por las consecuencias que ello genera en la imagen y estabilidad del CFBPDC ante su clientela y el país. Dicha propuesta podría surgir de una revisión de la fecha más probable de celebración de la Asamblea de Trabajadores con fines de nombramiento de sus candidatos a la Junta Directiva Nacional.

En el mismo sentido, con base en la experiencia, resultaría pertinente instruir a la Secretaría de Junta Directiva para que monitoree con alguna frecuencia la permanencia de los suplentes en el cargo, y en caso de vacancia, informe a la Junta Directiva para la coordinación del nombramiento del sustituto, de tal forma que no resulte en causa de afectación del quórum del Órgano Colegiado Nacional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **10. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República**

Durante el período en que ejercí el cargo se recibieron los siguientes informes con disposiciones de la Contraloría General de la República:

- Informe sobre la Liquidación Presupuestaria 2014. Lo anterior, en cumplimiento de las Normas Técnicas sobre presupuestos públicos N-12012-DC-DFOE/R-DC-24-2012.”, emitidos por la Contraloría General de la República.
- Informe sobre “Cumplimiento de Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos N-12012-DC-DFOE y sus lineamientos R-DC-124-2015 emitidos por la CGR al 31 de diciembre del 2015.” (Ref.: Oficio GGC-929-2016)
- Informe de “Liquidación Presupuestaria del Presupuesto 2016, en atención del inciso 2 del acuerdo No.57 de la sesión No.10 de esta Comisión.”

Dichos informes, tal y como está estipulado normativamente, fueron atendidos en tiempo e instruida la atención de las disposiciones, las cuales se instrumentaron mediante los respectivos planes de acción y dado el seguimiento correspondiente, en los órganos colegiados de apoyo y en la JDN.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 11. Cumplimiento de las disposiciones giradas por el órgano supervisión y de control externo

Al finalizar el período al que se refiere este informe, todas las disposiciones y/o recomendaciones giradas por los órganos de control externo recibidas en la JDN, han sido atendidas con la debida diligencia, acogiéndolas sin excepción e instruyendo su acatamiento. Muchas de ellas se encuentran debidamente atendidas y las demás en proceso de atención para lo cual se les da el seguimiento pertinente en los Comités de Auditoría y/o Tecnologías de Información, según corresponda, en donde se realizan las recomendaciones que resulten pertinentes a la JDN, siempre orientadas al cumplimiento total. Se adjunta evidencia al respecto:

- Sugef 16-16 cuyas observaciones fueron atendidas en tiempo y forma.
- Sugef 20-18 Resultados obtenidos de la revisión de la gestión aplicada por el Banco a la exposición de riesgos de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, en concordancia con el cumplimiento de la Ley 8204 y su reglamentación conexas. Contiene 12 temas, para los cuales se diseñaron 36 planes de acción para su atención. Al 30 de junio 2018, restan 5 planes de acción en proceso y con plazo vigente.
- La Gerencia General Corporativa remite los cambios propuestos a la Metodología de Clasificación de Riesgo de los Clientes como parte del proceso de gestión integral del riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo que debe revisarse y actualizarse como mínimo una vez al año, según lo establece el artículo 3 del acuerdo Sugef 12-10 Normativa para el cumplimiento de la Ley 8204, la gestión del riesgo de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo (LC/FT). (Ref.: oficios SJDN-1193-2016, GGC-1073-2016 y DIRRC-0661-2016)
- La Gerencia General de Entidades Financieras comunica la actualización del Plan Institucional de Continuidad en Materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencias (PSIE), en cumplimiento de lo señalado en el Código de Gobierno Corporativo del CFBP y el acuerdo Sugef 2-10
- La Gerencia General Corporativa comunica la actualización del Plan Institucional de Continuidad en Materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencias (PSIE), en cumplimiento de lo señalado en el Código de Gobierno Corporativo del CFBP y el acuerdo Sugef 2-10.
- La Gerencia General Corporativa remite informe sobre acciones para la implementación del acuerdo SUGEF 15-16 en las actividades crediticias del Banco.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- La Gerencia General Corporativa remite el “Informe de seguimiento de compromisos y acciones de mejora según acuerdo SUGEF 24-00”.
- La Gerencia General Corporativa remite el informe de Seguimiento Sugef 18-16, con corte al 30 de marzo de 2017.
- Presentación del Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo, un plan de acción, para la debida implementación.
- Cumplimiento del cronograma propuesto para cumplir el transitorio 1 del acuerdo Sugef 18-16 ‘Reglamento para la gestión de riesgo operativo’.
- La Dirección Corporativa de Riesgo propone un cronograma del acuerdo Sugef 23-17, sobre la administración de riesgo de mercado, tasas de interés y tipo de cambio.
- La Dirección Corporativa de Riesgo remite la propuesta de límites, tolerancias y capacidad de la Posición en Moneda Extranjera Negociación, y la Posición Moneda Extranjera Estructural, en atención al acuerdo Sugef 23-17 y al Reglamento de Operaciones Cambiarias de Contado.
- La Dirección Corporativa de Riesgo informa los acuerdos sobre las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con la norma Sugef 18-16 ‘Reglamento sobre la gestión de riesgo operativo’.
- La Dirección Corporativa de Riesgo atiende el acuerdo SUGEF 23-17, sobre las disposiciones técnicas sobre la Gestión de Riesgos de Mercado y el Perfil de Riesgo de Precio.
- La Dirección Corporativa de Riesgo remite el informe de las pruebas de stress BUST para el periodo 2017.
- La Dirección Corporativa de Riesgo remite la segunda entrega del informe de las pruebas de stress BUST para el período 2017.
- La División de Riesgo Financiero remite oficio referente a la prueba de tensión denominada “Bottom-Up Stress Testing” (BUST 2018).
- El Comité de Riesgo eleva, para conocimiento, el oficio GGC-526-2018, en que la Dirección Corporativa de Riesgo informa de la publicación del Reglamento.
- SUGEF 22-18, sobre la idoneidad de los miembros de Dirección y Alta Gerencia. Además, recomienda trasladar este oficio a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras como al Comité de Nominaciones, para conocimiento.
- La Junta Directiva de la Operadora de Pensiones Complementarias manifiesta a la Junta Directiva Nacional su interés de sostener una reunión con las personas responsables del proceso de implementación de los nuevos reglamentos de Riesgo y SUGEF 16-16 a nivel del Conglomerado, con el objetivo de analizar con detalle su implementación, visión y avance del cumplimiento del cronograma establecido de cada empresa.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En relación con los informes de Auditorías Externas, durante el período que nos ocupa se recibieron:

- Los informes anuales del despacho Lara Eduarte, correspondientes a los períodos 2014, 2015 y 2016, referentes a la ejecución presupuestaria, registro de transacciones y al proceso de elaboración de la liquidación presupuestaria. Las opiniones del despacho fueron favorables en relación con el cumplimiento de la normativa aplicable, en todos los aspectos importantes, según los alcances establecidos. De las oportunidades de mejora señaladas, agrupadas en 33 señalamientos y 5 planes de acción, solo quedan **2 pendientes**, con un grado de cumplimiento parcialmente alto y con plazo vigente.
- Los Estados Financieros Auditados del CFBPDC al 31 de diciembre de cada año del período 2014-2017, elaborados por la Auditoría Externa Crowe Horwath CR, S.A.

En cumplimiento de la normativa, los informes recibidos de la Sugef y los de Auditorías Externas, así como los planes de acción propuestos para la atención de las observaciones han sido conocidos y aprobados por la Junta Directiva Nacional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### 12. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Con base en el registro de recomendaciones del sistema de control de las recomendaciones emanadas de la Auditoría Interna, denominado SIAR, desde el 2013 a la fecha de finalización de nuestro período, la Auditoría Interna (AI) emitió un total de 3924 recomendaciones, cuyo estado es el siguiente:

| Estado de recomendaciones        | Cantidad    | Porcentaje   |
|----------------------------------|-------------|--------------|
| Cumplidas                        | 3310        | 84,3         |
| Por validar                      | 118         | 3,0          |
| Vencidas c/solicitud de prórroga | 29          | 0,7          |
| En plazo                         | 469         | 12,0         |
| <b>Total</b>                     | <b>3924</b> | <b>100,0</b> |

Como se puede observar, se cuenta con un alto porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones, no obstante, debe mantenerse el seguimiento de las 469 en proceso de cumplimiento con plazo vigente y, en especial, de las 29 vencidas.

En relación con las recomendaciones del órgano de control interno asignadas a la JDN para su cumplimiento, a la fecha de elaboración de este informe, se reportan del Informe AIRI 34-2007: 2 recomendaciones en proceso y con plazo de vencimiento al 30 de setiembre del 2018; de los Informes RH-0001-2017 y RH-0001-2018, 1 recomendación en proceso de validación por la Auditoría Interna por cada uno de dichos informes.

Informe AG 243-2016. Oficio AG 77-2018. Este informe trata sobre la eventual responsabilidad del ex Gerente General Corporativo por no implementar la recomendación de la Auditoría Interna relacionada con el Modelo de Competitividad. Con la renuncia al cargo de Gerente General Corporativo, resultó imposible la apertura del correspondiente órgano disciplinario por lo que se ordenó su archivo.



Lic. Rodolfo Madrigal Saborío



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Agradecimientos

Al presentar este informe, deseo expresar mi agradecimiento al Sector Solidarista por el honor de haberme designado como integrante de la Junta Directiva Nacional del Conglomerado Financiero Banco Popular, para contribuir a fortalecer esta importante entidad de los trabajadores, y a Dios, por haberme permitido hacerlo con honestidad y entereza, pensando siempre en quienes confían y ven en este Banco una oportunidad para consolidar sus sueños y lograr el estado de bienestar que todos perseguimos. También a todos los trabajadores del Banco y sus sociedades, con quienes, en razón de mis funciones como director, tuve la posibilidad de relacionarme y poder dar fe de su gran compromiso con la entidad, a todos ellos, muchas gracias. Me llevo una muy grata opinión de todos ustedes.

