



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	MBA. Maurilio Aguilar Rojas, CRM
Dependencia:	Subgerencia General Corporativa
Periodo de Gestión:	20 de Junio 2018 al 2 de noviembre del 2018
Fecha:	05/11/2018

---

## INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

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

---



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

# INDICE

---

---

### Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional .....	2
Cambios en el entorno .....	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	5
Acciones sobre el Control Interno.....	5
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes .....	6
Administración de Recursos Financieros.....	6
Sugerencias.....	6
Observaciones .....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	7



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Presentación

Se remite el presente **Informe final de gestión**, correspondiente al cargo de Subgerente General Corporativo (en adelante denominada SGC), el cual ocupé entre el período comprendido del 20 de junio 2018 al 2 de noviembre de 2018. Lo anterior en cumplimiento del **artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno**, así como en atención a lo indicado por la Contraloría General de la República en la Directriz No. **D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005.**

Dicho informe se realiza de acuerdo a la renuncia del suscrito como Subgerente Corporativo del Banco Popular, a partir del 2 de noviembre 2018; lo anterior aprobado mediante acuerdo **JDN – 5589- Acd-778** de la Junta Directiva Nacional.

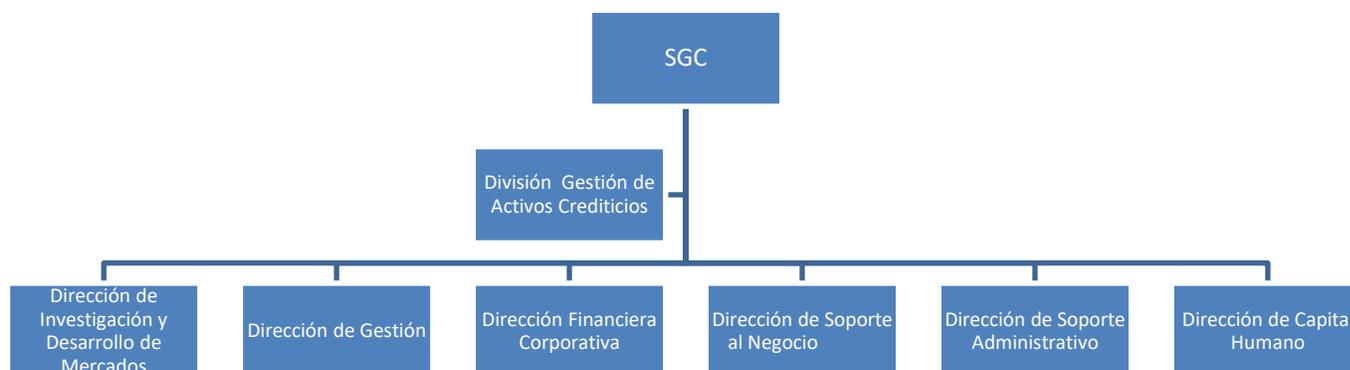
### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

La Subgerencia General Corporativa, es un área sustantiva que se encarga de las operaciones administrativas del Conglomerado Financiero Banco Popular. Le corresponde tomar las decisiones para traducir los lineamientos estratégicos en acciones planificadas y sistemáticas. Es responsable de planificar el curso de estas acciones conjuntamente con sus órganos subordinados y controlar la gestión administrativa para mejorar los indicadores del negocio.

A la SGC se le subordinan en línea directa 6 Direcciones y una División, que son: Dirección de Investigación y Mercados, Dirección de Talento Humano, Dirección de Soporte Administrativo; Dirección de Soporte al Negocio, Dirección de Gestión, Dirección Financiera Corporativa y División Gestión de Activos crediticios

#### Organigrama:





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Objetivos General:

- Facilitar mediante políticas, lineamientos y directrices que el soporte logístico, administrativo, financiero, gestión de procesos y recursos humanos, investigación de mercados y operativo brinde a la gestión del negocio, por parte de las áreas adscritas a la Subgerencia General Corporativa, impacten positivamente a la estrategia institucional del “Alto Valor Percibido”.

### Objetivos Específicos:

- Formular y proponer, conjuntamente con las áreas funcionales a su cargo, las estrategias de negocio y política de gestión necesarias para el logro de los objetivos y metas corporativos, así como planificar, coordinar y dirigir la ejecución de dichas políticas directamente o, mediante la coordinación de la gestión con las áreas que sean pertinentes, tanto en el Banco como en las Sociedades.
- Supervisar el proceso relacionado con la dotación de planta, equipo, mobiliario y servicios logísticos, asegurándose de que el mismo sea flexible y oportuno a los requerimientos de las áreas de negocio y administrativas.
- Supervisar el proceso de planificación financiera, operativa y presupuestaria del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- Supervisar la planificación, coordinación y ejecución de los servicios requeridos por las áreas del negocio bancario.
- Controlar el cumplimiento de todos los principios de control interno y la legislación que regula la actividad de la Subgerencia.
- Asegurar conjuntamente con las Direcciones a su cargo, el cumplimiento de objetivos y metas esbozadas en el Plan Estratégico Corporativo relacionado con sus áreas de servicio.
- Reforzar y posicionar la Imagen del Banco en los diferentes grupos de interés.

### Funciones:

- Definir y comunicar a las áreas adscritas, los lineamientos y directrices, bajo las cuales deben implementar las actividades, con el propósito de que se ejecuten de acuerdo a las mejores prácticas y cumplan con el sistema de control interno institucional.
- Asesorar a la Gerencia General y Junta Directiva Nacional, en la toma de decisiones relacionadas con temas financieros y administrativos.
- Liderar el Comité de Inversiones del Banco, El Comité Ejecutivo Corporativo, Comité Ejecutivo Gerencial y a los Comités y Comisiones que la Gerencia General delegue de acuerdo a sus necesidades.
- Representación como apoderado generalísimo sin límite de suma, del Banco Popular.
- Supervisar el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, Presupuestos, Balance Scorecard, Metas Crucialmente Importantes y la normativa interna y externa vigente de las Direcciones adscritas a la Subgerencia General Corporativa.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Gestionar fuentes de financiamiento a nivel local e internacional de acuerdo a las necesidades de recursos institucionales.
- Supervisar la gestión financiera de la Institución.
- Cumplir con los acuerdos de servicios firmados con las áreas de negocio
- Apoyar a las diferentes direcciones, bancas y sociedades anónimas, para generar presencia positiva en los medios relacionada con sus áreas de acción y los objetivos de negocio.
- La planificación, organización y coordinación de las actividades de investigación y desarrollo de mercados de la Corporación a fin de mantener el crecimiento sostenido de la organización mediante nuevas oportunidades de negocio, introducción de nuevas prácticas, servicios o productos.
- La definición y propuesta de políticas, estrategias y directrices de gestión general de la Corporación en cuanto a: gestión general, capital humano, recursos financieros, soporte administrativo y soporte al negocio.
- La planificación, organización y prestación de los servicios corporativos en las áreas de su competencia.

### Cambios en el entorno

Durante el período de mi gestión se suscitaron profundos cambios en la gobernanza de la institución, tales como:

1. Suspensión de los tres directores del ejecutivo, lo cual impidió sesionar a la Junta Directiva
2. Nombramiento del Gerente General Corporativo, el Subgerente de Banco y el Subgerente General Corporativo
3. Nombramiento de la nueva Junta Directiva Nacional a partir del 1 de setiembre del 2018
4. Implementación de una nueva estructura organizacional que luego se suspendió
5. Informes de la SUGEF y la Auditoría sobre vicios en el nombramiento de la clase gerencial
6. Normativa SUGEF 22-18: Reglamento sobre idoneidad
7. Los aspectos anteriores generaron un tratamiento mediático que afectó la imagen institucional
8. Traslados de cargos por parte del Ministerio de Hacienda
9. Acciones judiciales respecto a la operación de Coopemex
10. La empresa Fitch Ratings ratifica la calificación de riesgo de las emisiones del Banco.

Por otra parte, el contexto económico, político y social experimentó elevados niveles de incertidumbre y efervescencia producto de la discusión del Proyecto de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y la situación financiera precaria del Gobierno, lo cual se ha traducido, entre otras cosas:

- a. Huelgas
- b. Reducción del crecimiento económico y aumento del desempleo
- c. Aumento de las tasas de interés
- d. Aumento del tipo de cambio y pérdida de reservas monetarias internacionales
- e. Bajo crecimiento del crédito



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- f. Aumento de la morosidad
- g. Restricción de la liquidez

Esos elementos han tenido un efecto inmediato en los resultados financieros del Banco, presentándose una caída de casi un 38% en el nivel de utilidades a setiembre pasado, para lo cual se han tomado una serie de acciones que se comentarán más adelante.

Con el fin de paliar la situación las autoridades económicas han tomado varias acciones:

- a. Programa de canje de deuda
- b. Modificación de la tasa de política monetaria
- c. Cambios en el reglamento de inversiones de las Operadoras de Pensiones
- d. Contratos de colocación
- e. Participación en el mercado Monex
- f. Letras del Tesoro
- g. Modificaciones en el MIL
- h. Empréstitos con organismos multilaterales

### **Estado de la autoevaluación de control interno y Riesgo Operativo**

Durante la gestión realizada en la SGC se está iniciando la autoevaluación de control interno y riesgo operativo de este año. No obstante, durante el año 2017 se obtuvieron los siguientes resultados:

- 0% Control Interno
- 0% Riesgo Operativo

Nivel Excelente

### **Acciones sobre el Control Interno**

No fue necesario implementar acciones de mejora ya que en la autoevaluación de control interno se obtuvo una calificación excelente.

### **Principales Logros**

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

- a) Coordinación de un plan para estabilizar los resultados financieros del Banco
- b) Coordinación de un plan para gestionar la liquidez del Conglomerado
- c) Ejecución de Plan de contención del gasto administrativo
- d) Coordinación de la preparación del presupuesto 2019
- e) Estrategia para la atención de los traslados de cargos



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- f) Revisión de propuestas de movilidad laboral
- g) Revisión del proceso de crédito
- h) Priorización de proyectos
- i) Plan para acelerar la disponibilidad de los bienes adjudicados para su venta
- j) Análisis del modelo de competitividad

### **Acciones de mitigación y control implementados**

Las acciones emprendidas en estos 4 meses y medio de gestión se orientaron fundamentalmente a estabilizar los resultados financieros de corto plazo, con acciones tanto en los ingresos como en el gasto, y por otra parte para gestionar adecuadamente la liquidez dada la situación económica del país.

### **Proyectos más relevantes**

Dado el poco plazo en el puesto no se ejecutaron proyectos a destacar.

### **Administración de Recursos Financieros**

Cumplimiento del 99.77% del Plan Anual Operativo en el período de gestión (III Trimestre 2018)

### **Sugerencias**

De acuerdo a la experiencia en el puesto en estos casi 5 meses recomiendo lo siguiente:

- a. Fortalecer y consolidar el proceso de contención de gasto administrativo
- b. Impulsar un programa de reestructuración institucional, de forma que se logre un balance más adecuado entre el negocio y las áreas de soporte
- c. Mejorar la estructura del fondeo institucional, con el fin de depender en menor medida del ahorro a plazo

### **Temas pendientes**

Los siguientes son temas que fueron iniciados y que requieren su culminación:

1. Carpeta de aspectos pendientes de revisar y analizar
2. Modelo de Competitividad
3. Aprobación de varios perfiles de recursos humanos
4. Corresponsalía bancaria
5. Estructura de la secretaria de Junta Directiva



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

6. Ajustes de tasas de interés ( sesión 30-art 7- Acd 6-GTG-201)
7. Definición sobre el tema de los GEC
8. Generación de negocios e ingresos con las empresas del Conglomerado
9. Mejoras en la gestión de créditos millonarios
10. Reestructuración administrativa
11. Seguimiento al plan de liquidez y de contención del gasto
12. Priorización de procesos
13. Seguimiento estrategia de traslado de cargos
14. Adjudicación edificio para ubicar las oficinas centrales

### **Observaciones**

Especial atención debe brindarse a la situación actual de la economía costarricense y sus riesgos sobre el Banco. Asimismo, la gobernanza de la institución que actualmente pasa por una coyuntura delicada caracterizada por la incertidumbre producto de un modelo de negocio que fue aprobado pero que no se conoce su alcance y si la Junta Directiva lo va apoyar, una suspensión de una estructura administrativa, que quedó a medio camino, el futuro de la gerencia general, lo cual ha llevado a que se pospongan y se comprometan el cumplimiento de decisiones estratégicas.

Es importante monitorear el impacto de la situación económica sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los riesgos que puedan materializarse. Finalmente, es importante dar un seguimiento permanente a los riesgos estratégicos.

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

No se ubicaron disposiciones de la CGR durante este periodo de gestión

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

#### **Estado actual de las disposiciones**

No aplica.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

Durante mi gestión, la Subgerencia General Corporativa tiene asignadas 14 recomendaciones de auditoría en el Sistema SIAR, las cuales se encuentran en plazo o debidamente prorrogadas, según se detalla:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Detalle de recomendaciones de Auditoría  
Subgerencia General de Operaciones  
Al 02 de noviembre del 2018

Oficio	Rec.	Fecha de Cumplimiento	Riesgo	Detalle	Nuevo plazo	Oficio prórroga
SUBA-0102-2014	1	29/3/2017	Medio	PRÓRROGA	31/12/2018	SGC-200-2018
SUBA-0108-2015	1	28/3/2018	Alto	PRÓRROGA	30/11/2018	SGC-193-2018
SUBA-0154-2017	1	31/1/2019	Alto			
SUBA-0169-2017	1	30/9/2018	Medio	PRÓRROGA	30/12/2018	SGC-358-2018
SUBA-0167-2018	1	31/12/2018	Alto			
SUBA-0102-2014	2	29/3/2017	Medio	PRÓRROGA	31/12/2018	SGC-200-2018
SUBA-0108-2015	2	28/3/2018	Alto	PRÓRROGA	30/11/2018	SGC-193-2018
AG-0044-2017	2	15/10/2018	Medio	PRÓRROGA	15/12/2018	SGC-394-2018
SUBA-0252-2017	1	30/9/2018	Alto	PRÓRROGA	31/3/2019	SGO-434-2018
AG-225-2016	7		Alto	PRÓRROGA	31/12/2018	Minuta
SUBA-0214-2015	2		Alto	PRÓRROGA	31/1/2019	Minuta
SUBA-278-2018	1	20/11/2018	Medio	En plazo		
SUBA-278-2018	2	30/11/2018	MEDIO	En plazo		
SUBA-278-2018	3	30/1/2019	ALTO	En plazo		

Fuente: Sistema SIAR