

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

San José 1º de Marzo del 2009
OHAT-0539-2009

M.B.A.
Wilberth Montoya Fernández
Gerente C.S.F. Pavas
Pte

Estimado señor:

Yo, Erick Rojas Zúñiga, Mayor, casado, administrador de empresas, con cédula 1-0929-0046 en mi condición de ex Coordinador de la Periférica de Hatillo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en cumplimiento de las obligación que demanda el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y la Contraloría General de la República en su resolución R-CO-61 de las doce horas del veinticuatro de junio del dos mil cinco, por haber terminado mi labores en el cargo señalado, presento informe final de gestión por el periodo comprendido entre El 14 de Abril del 2007 y el 14 de Marzo del 2009.

El desarrollo del documento busca exponer los resultados del periodo así como el estado de los aspectos o puntos relevantes propios de la dinámica diaria de la oficina así como el manejo de los recursos a mi cargo.

Siguiendo el protocolo de este tipo de asunto, presento un resumen ejecutivo de los contenidos del informe y el informe completo, también envió como corresponde por medio de correo electrónico copia en digital de este informe a su persona, al señor Marco Blanco González como sucesor en el cargo y al administrador de la página WEB, todo conforme los lineamientos internos y de la contraloría general de la República.

Atentamente,

Lic. Erick Rojas Zúñiga

Cc: Lic. Marco Blanco González, Sucesor del cargo.

Master. Sandra Valerín. Directora de Desarrollo Humano y Organizacional

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

Resumen Ejecutivo

A. Presentación

El período del informe abarca el tiempo que tuve funciones como coordinador a.i de la Periférica de Hatillo que es del 14 de Abril del 2007 al 14 de Marzo del 2009, el informe contiene un resumen de los principales resultados obtenidos en el cumplimiento de las funciones bajo mi responsabilidad, así se da cuenta en forma resumida de los siguientes aspectos:

- Referencia de la Periférica de Hatillo
- Resultados obtenidos en las diferentes metas de la oficina.
- Estado del sistema de auto-evaluación de control interno
- Acciones establecidas para establecer, mejorar y evaluar el sistema de control interno.
- Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional.

Asimismo, se le presenta el informe correspondiente a los principales clientes de la Periférica para el producto de Ahorro a Plazo- Captación, así como los aspectos más relevantes relacionados con el personal de la Periférica y otros asuntos a nivel general que son importantes debido a que se les debe dar seguimiento

Cabe destacar que se deberá respetar el deber de confidencialidad sobre aquellos documentos, asuntos, hechos o información que posean este carácter por disposición constitucional o legal.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

1 REFERENCIA DE LA PERIFERICA DE HATILLO

La Periférica de Hatillo es una unidad administrativa adscrita actualmente al Centro de Servicios Financieros de Pavas.

Se encuentra ubicada en el Centro Comercial la Verbena en Hatillo Centro, lugar que ofrece ventajas en cuanto a la accesibilidad de nuestros clientes, pues cuenta con un amplio parqueo y al estar ubicada en un centro comercial, es relativamente segura.

Sin embargo las instalaciones físicas a mi concepto se encuentran totalmente agotadas, por lo que existen problemas de falta de espacio para el archivo de todo tipo de documentación (expedientes de crédito, política Conozca a su cliente, etc.), adicionalmente la plataforma de servicios no corresponde a los estándares actuales del banco.

Dentro del modelo de oficinas establecido, le correspondería contar con al menos cinco plataformistas, una caja rápida, un analista de crédito personal, uno hipotecario, el supervisor y el coordinador.

En la actualidad se encuentra conformada por tres plataformistas, una caja rápida, un analista de crédito, el supervisor, un encargado de crédito hipotecario (realiza otras labores), y el coordinador. En total ocho funcionarios al día 14 de marzo del 2009.

En la parte de clientes atendidos, la oficina de Hatillo es de las que más soporta transacciones, pues de acuerdo a estudio realizado el año pasado, se encuentra en el cuarto lugar en sesiones atendidas, muy cerca de las que se encuentran en primer lugar como Joissar, Tibás y Plaza Víquez.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

Asimismo, antes del mes de enero y por casi ocho años se laboraba bajo la jornada conocida como 3X4, misma que fue cambiada a partir del año 2009, siendo el horario administrativo actual de Lunes a Viernes de 12:50 a.m. a 07:30 p.m. y los sábados de 08:00 AM a 12:10 PM.

La mayor fortaleza de la Periférica es la calidad de los funcionarios que tiene actualmente, pues a pesar de que se necesita más personal para poder salir con todas las labores, incluyendo la atención al público, ellos han demostrado convicción, pro-actividad y ganas de salir adelante a pesar de la adversidad.

Actualmente, al igual que en todo el Banco Popular, esta Periférica a la fecha tiene concentrados sus esfuerzos en las tres prioridades institucionales, a saber captación, cobro y la Ley 8204 Política Conozca a su cliente, sin dejar de lado la parte de control interno y el cumplimiento de las metas de la oficina.

2 RESULTADOS OBTENIDOS EN CUANTO A METAS DE LA OFICINA

A) Situación de la oficina en cuanto a la nueva modalidad de evaluación por utilidad:

El periodo terminado al 31 de diciembre del 2008 ubica a la periférica de Hatillo con una contribución a la utilidad neta de enero a diciembre del 2008 que la ubica en el lugar número once de todas las periféricas del país, información que se puede ver en el siguiente gráfica:

De acuerdo a análisis de costos directos realizados, y que se puede observar en el anexo número 1, en el caso de nuestra periférica los gastos de estimación de la cartera de crédito consumen casi el 30% de los Costos directos de la oficina, que al mes de enero-2009 sumaron en total ¢88.573.000,00, y solamente la cuenta de gastos de estimación de la cartera de crédito es de un monto de ¢25.782.000,00

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

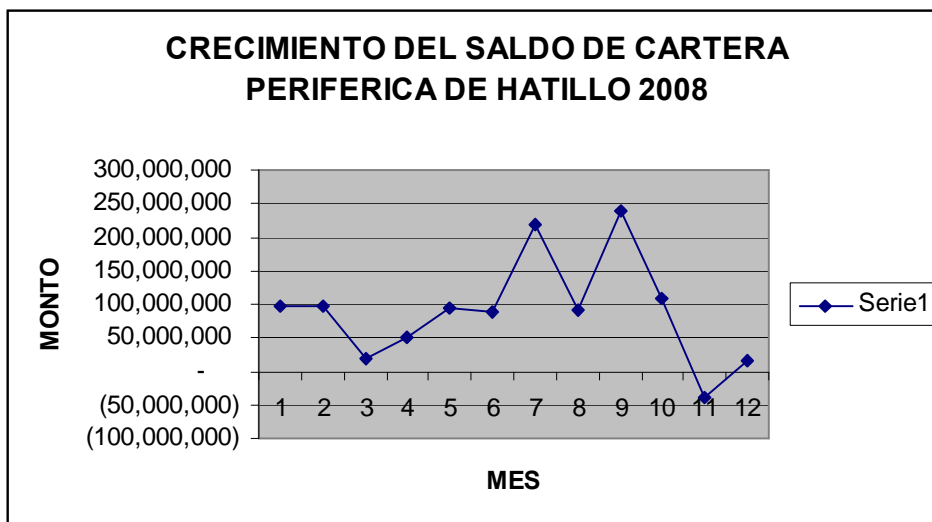
Es por lo anterior que una línea de mejora importante, y que actualmente es la que estamos tratando de seguir, es la recuperación de cartera morosa, tanto de clientes que se encuentran en cobro administrativo, como los que están en cobro judicial.

Adicionalmente no esta de más tratar de bajar gastos en las partidas que se pueden controlar, como son los pedidos que se realizan a "Carvajal", así como aplicar eficientemente las diferentes medidas de contención del gastos que tiene la administración.

B) Cumplimiento en Aumento de Cartera de crédito.

Debido a las restricciones al crédito realizadas por la institución desde el mes de Septiembre-08, se realizo un freno importante al crecimiento del saldo de la cartera de crédito, el cuál en el año 2007 había llegado a un crecimiento de la cartera total de más de dos mil millones de colones, solamente en crecimiento de saldo, lo que en esa ocasión contribuyo a bajar los índices de morosidad.

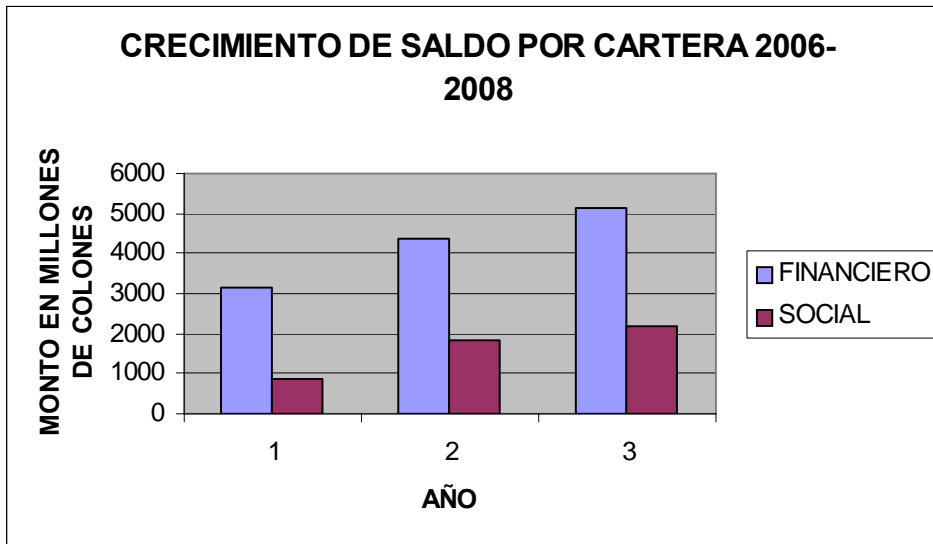
A continuación se muestra la tendencia del año 2008, en cuanto al comportamiento del crecimiento de la cartera total:



Tal y como se indicaba anteriormente, el crecimiento de saldo se vino abajo debido a las restricciones crediticias que se manejaron a lo interno del banco, que sin embargo logramos cerrar al final de año con un crecimiento total de la cartera de 1084 millones de colones, los cuáles comparativamente al año 2007 que fue un monto de 2106 millones de colones, se tiene que al final se creció en saldo total en el año 2008 la mitad de lo que se había crecido en el año 2007.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

Se puede ver la diferencia en el crecimiento por cartera en el siguiente gráfico:

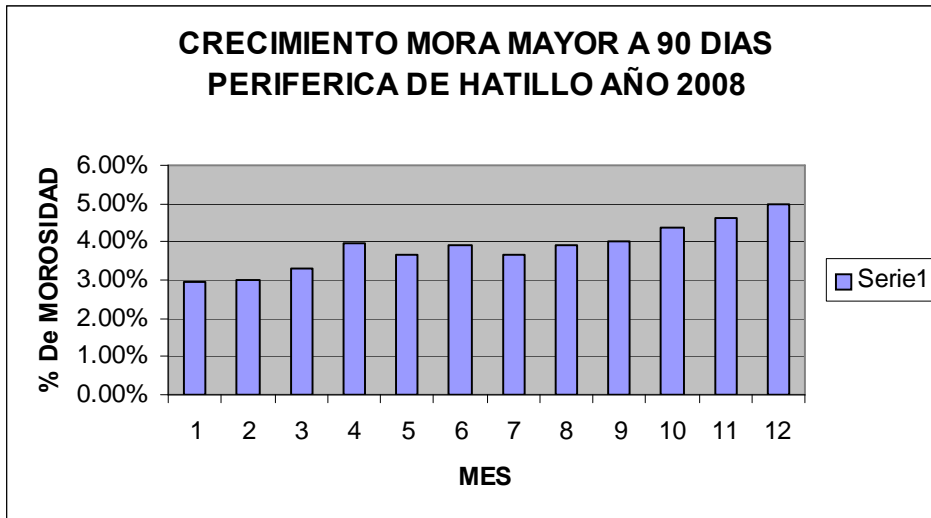


Los primeros tres meses del año el crecimiento ha sido negativo, debido a que no se ha estado realizando labor pro-activa, y más bien se tienen enfocados los esfuerzos en la recuperación de cartera morosa.

C) META DE CRECIMIENTO DE MOROSIDAD

Tal y como se aprecia en el gráfico adjunto, el crecimiento en la mora mayor a 90 días ha sido una constante en el año 2008, en donde pasamos de un resultado de un 2.98% en enero del año 2008 a un 5% a Diciembre de ese mismo año.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO



Este crecimiento en la morosidad tiene dos explicaciones, la primera es la disminución en el ritmo de colocación del año pasado en comparación al 2007, y la otra es el deterioro evidente a nivel institucional de las líneas de crédito preferentes, particularmente las líneas 45 y 73. Otro factor que es inherente a la mecánica de la oficina, es que la morosidad siempre ha estado en rangos más altos del promedio institucional, y que solamente en el año 2007 se bajaron los indicadores como resultado de un aumento importante en el crecimiento del saldo.

Se adjunta en forma electrónica la información correspondiente a los clientes que tienen más de un millón en el saldo de pérdida real al mes de marzo-09, y que representan el 80/20 de la cartera total de morosidad de la oficina.

Adicionalmente se realizó en los meses anteriores una depuración de la cartera de crédito, en donde se realizaron los pases a Cobro Judicial de muchos clientes que tenían más de seis cuotas de atraso, y que el proceso de Cobro Administrativo no había solicitado el traslado respectivo.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

D) COMPORTAMIENTO CAPTACIÓN DE AHORROS

- Ahorro a plazo

Los resultados al mes de enero de la cartera de ahorro plazo reflejan un decrecimiento aproximado a los 246 millones de colones, de los cuáles 134 millones corresponden a un solo cliente que retiro el dinero del banco, con respecto a la diferencia, son clientes que se han trasladado a las oficinas de Alajuelita y Catedral, y cuyo motivo principal de realizar el cambio es el que les atienden en la mañana, y que además en el caso de la Periférica de Alajuelita, es el traslado natural de clientes que viven en ese cantón, y que antes realizaban sus transacciones en nuestra periférica.

El crecimiento de todo el año pasado en la cartera de ahorro a plazo estuvo en el orden de los 322 millones de colones, con lo que el cumplimiento de la meta se quedo en un 38.12%.

Para este año se muestra un decrecimiento como habíamos nombrado de unos 246 millones de colones, para lo cuál se estableció un programa en conjunto con la compañera de BP global, Vivian Coto Chotto, de visitar al menos a cinco clientes por semana, por lo que se cuenta con una base de datos de asociaciones solidaristas en las que nada más de programar las reuniones con el fin de poder ofrecerles alternativas de inversión.

Además se esta trabajando toda la base de datos de captación con la estrategia que tiene el banco en esta materia, la cuál consta de llamadas a todos los clientes que se les vence el certificado de depósito a plazo, además del seguimiento de la cartera de cumpleaños.

Se va adjuntar en uno de los anexos electrónicos la lista de los clientes más importantes de la oficina, con el fin de tenerlos identificados y pendientes en llamadas de renovación, cumpleaños y otros.

- Ahorro Voluntario

En el año 2008, el crecimiento acumulado en este producto fue de un -140.28 millones de colones, y el cumplimiento de la meta más bien fue un -48.71%.

En este producto, al ser un poco estacional, y el no haberse concretado ningún convenio importante de pago de salarios debido a la falta de personal del año pasado, son las razones más importantes del por que del decrecimiento mostrado.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

Como parte del crecimiento de esta cartera, se puede realizar un mapeo de la zona para poder determinar posibles empresas a las que les podamos ofrecer el producto, sin embargo deberá considerarse la falta de personal actual como una de las limitantes para poder ofrecer este servicio. Lo anterior por las labores administrativas que conllevan y el que se tendría que sacar a una persona para realizar estas labores, sacrificando la plataforma de servicios.

- Cuentas Corrientes

En el año 2008 esta meta muestra un decrecimiento de 85 millones de colones, comparado con el saldo acumulado a Diciembre-2007.

En este producto se ha estado realizando una depuración importante para poder cerrar cuentas que no manejan los saldos mínimos establecidos.

Como idea de aumento, se recomienda ofrecer este producto a las Asociaciones Solidaristas que se tienen programadas visitar, ya que este producto les puede servir, más sí se establecen una relación comercial enfocada en la parte de ahorro a plazo y salario escolar.

3 ESTADO DEL SISTEMA DE AUTO-EVALUACION DE CONTROL INTERNO.

La última auto-evaluación de control interno realizada en esta Periférica corresponde al mes de noviembre de 2009, misma que fue remitida a la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión mediante oficio OHAT-2562-2008 del 05-11-2008.

La calificación obtenida fue de un 8%, que corresponde a un nivel Satisfactorio de exposición al riesgo. Las medidas que se identificaron como incumplidas para esta fecha son las siguientes:

- Se atienden las recomendaciones emitidas por la Auditoria Interna que son de acatamiento exclusivo de la oficina, dentro del plazo convenidos?
- Comunica la jefatura de la oficina, al personal a su cargo, las políticas, circulares, procedimientos y funciones operativas del personal, dentro del plazo de una semana, por escrito u otro medio y se deja evidencia?

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

- ¿Se documentan los ingresos y salidas de activos, son autorizados únicamente por el nivel gerencial, y se actualizan en el registro de control de activos?

- Todos los funcionarios mantienen un saldo de vacaciones vencidas igual o menor a 30 días, y cuenta la oficina con un programa de vacaciones actualizado y detallado para su personal?

- Se mantienen cerradas las puertas de la bóveda, incluyendo las puertas internas y Caja Fuerte, cuando no se realicen labores propias de tesorería?

- Se remiten diariamente mediante oficio a la Contraloría de Servicios con boleta ¿Hoja Control Envío Boletas del Buzón de Sugerencias de las inconformidades planteadas por los clientes (en caso de inexistencia, la boleta debe indicarlo)?

- Cuenta la Oficina con instalaciones de servicio sanitario para uso del público; y que cumplan con los requerimientos de la Ley 7600 ?

- Reporta la Oficina diariamente a la Unidad de Cambios todas las transacciones cambiarias que se den en la Oficina. por caja seca, como ejemplos (Visa dólares: comisiones, membresías, traslados de saldos de dólares a colones)?

- ¿Cumple la oficina con lo establecido en el artículo 4, Reglamento de Cuentas Corrientes relacionado con el cierre de cuentas corrientes, y mantiene la oficina evidencia de los procedimientos de cierre aplicados?

- ¿Evidencia el nivel gerencial mediante la emisión de reportes mensuales, sobre las ampliaciones en los límites de tarjetas de crédito tramitadas por la oficina, y analiza que estén conforme con lo establecido en la normativa vigente?

- Se trasladan a custodia los expedientes formalizados de crédito (incluye VISA), y se verifica por parte de la jefatura al menos cada dos semanas la razonabilidad del giro (documentación), su número de crédito o tarjeta contra el del detalle del reporte de tarjetas emitidas?

Es importante mencionar que en la última evaluación realizada por la Auditoría con corte al primero de abril la calificación obtenida por la Periférica fue de un 10% (nivel satisfactorio).

4 MEDIDAS TOMADAS PARA ESTABLECER, MEJORAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

Tomando como referencia las evaluaciones y auto-evaluaciones de control interno que se han realizado en esta Periférica se pueden citar las siguientes medidas tomadas para establecer, mejorar y evaluar el sistema de control interno.

- Se procedió a revisar la información del último informe de auditoría de riesgo, y las cosas que aparecieron incorrectas se corrigieron, esto al 15/01/2009.
- Se procedió a comunicar un procedimiento interno en donde se definan las responsabilidades en la entrega de la información en forma física, pues lo que se está utilizando a la fecha es el correo interno. Se les indica mediante el oficio 084-OHAT-09 del 19 de enero 2009, la importancia de firmarlo al menos al día siguiente de la entrega del procedimiento y archivarlo en el ampo destinado para este fin. Al mes de enero se cumple esta disposición.
- Entrega de correos electrónicos -mismos que se adjuntan en los anexos- invitando a los funcionarios a cumplir con las medidas de evaluación de la guía de riesgo operativo, principalmente aquellas que han sido detectadas como incumplidas.
- Tanto el coordinador como el supervisor de la Periférica velan diariamente porque los aspectos contenidos en la guía de riesgo operativo referentes al control interno sean cumplidos.

5 ESTADO DE LOS PROYECTOS MAS RELEVANTES EN EL AMBITO INSTITUCIONAL.

En el caso de la periférica de Hatillo, se cumple al pie de la letra las estrategias dictadas por la institución, por lo que a continuación se nombran dichas estrategias:

- **Captación:** Se está trabajando conforme a lo que se ha establecido en la estrategia de captación, misma que fue dada a conocer por a Dirección Regional. En este sentido, se está poniendo énfasis en la totalidad de la cartera de ahorro a plazo, en donde se les llama a todos los clientes que tienen vencimientos con tres días de anticipación, además de que a toda la cartera se le da mantenimiento de

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

los cumpleaños. Adicionalmente se esta trabajando en conjunto con la ejecutiva de BP global, Vivian Coto Chotto en una base de datos que contiene la información de muchas asociaciones solidaristas, a las cuáles ya se les ha entregado una propuesta formal, y nada más de sacar una cita en conjunto con dicha ejecutiva. Esta pendiente además realizar un mapeo de la zona para identificar posibles clientes en el ámbito de clientes empresariales e individuales. Actualmente se cuenta con un desfase al mes de febrero-09 de 248 millones de colones.

- **Colocación:** Hasta este momento no se ha realizado una labor proactiva al respecto, ya que en los meses de enero y febrero, la orden era colocar con los mejores clientes posibles, y dedicarnos la mayor parte del tiempo a la parte de cobro, con la entrega de la información de las metas de la oficina, se esta pensando en utilizar algunas estrategias enfocadas en el sector público, entre las que se destacan el ingreso a la clínica Solón Nuñez, e identificación y reunión con los directores de las diferentes escuelas de la localidad, para ofrecer entre otros productos créditos a los maestros y profesores. Se tenía pensado realizar brochures para entregar información en otras dependencias del sector público que se encuentren en la localidad, como en Delta 7, que es la comandancia de Hatillo.
- **Cobro:** El trabajo de recuperación de la cartera morosa se ha realizado con base en la estrategia presentada por la Dirección Regional. Por esta razón se tiene distribuida la cartera de morosidad de la siguiente forma: - La analista de crédito se encarga de compulsar las cuentas morosas que se encuentren en Cobro Administrativo con más de sesenta días de atraso y con montos entre el millón y los cinco millones de colones. - La plataforma de servicios se encarga de compulsar la cartera de cobro administrativo con más de sesenta días de atraso que se encuentren entre el rango de menos de un millón de colones, iniciando de mayor a menor monto. - El coordinador de la oficina se encarga de controlar las

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

cuentas mayores a los cinco millones de colones, sean estas hipotecarias, vivienda y fiduciarias. –El compañero plataformista Alexander Pereira en conjunto con la Supervisora Mayela Zúñiga Richmond, se están encargando de la recuperación de la cartera que se encuentre en cobro judicial, adicionalmente la supervisora se encarga de los bloqueos de las cuentas de clientes morosos para aplicar dichos dineros a poner al día las operaciones mayores a un millón de colones; se tiene asignado un funcionario que brinda su colaboración en esta área, con el objetivo de realizar llamadas a los clientes que se encuentran con mora mayor a 60 días, revisar las bases de datos -tablas dinámicas- que permitan corroborar la situación de cada cliente en particular para poder de esta forma establecer un arreglo que permita la recuperación de las cuotas adeudadas o bien de la operación. Se trabaja en forma muy cercana con los funcionarios de la Sucursal de Puriscal, quienes dan un soporte a la Periférica en este aspecto. La mora al 31-12-2008 corresponde al **11.12**, cifra que debe trabajarse para lograr una baja.

- **Ley 8204, política conozca a su cliente:** Existe una estrategia diseñada con el fin de avanzar en el cumplimiento de esta prioridad institucional, misma que se está siguiendo, razón por la cual a la fecha se tienen los siguientes resultados: Avance del 98% referentes a los listados uno y dos. Con respecto al listado tres, los datos son los siguientes: De la lista que contenía 1062 políticas por actualizar, se han completado 590, entre cuentas cerradas y que vinieron a actualizar, se tienen pendientes en total 472. Lo anterior representa un avance del 55.56%. En este sentido, se deben seguir realizando los esfuerzos necesarios para lograr un alcance de cumplimiento mayor, esto con referencia a los clientes que aún no han actualizado su información.

OFICINA PERIFERICA DE HATILLO

6 SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA PERIFERICA.

- Poner especial énfasis en el cumplimiento de los tres temas prioritarios en el Banco, a saber, captación, cobro y la Ley 8204. Para esto, se deben seguir cada uno de los lineamientos que han sido planteados en la estrategia.
- Mantener y dar seguimiento a los controles establecidos para el control interno de la Periférica con el fin de poder obtener calificaciones satisfactorias en las evaluaciones que realiza la auditoría, así como un nivel de exposición al riesgo adecuado que permita el buen funcionamiento de la oficina.
- Seguir presionando para que completen la plataforma de servicios con al menos dos personas más, ya que se necesitan mínimo esa cantidad de personal para salir adelante con todas las cosas que se tienen pendientes de realizar.
- Darle seguimiento a la conciliación de los activos que aparecen en la oficina contra los que se encuentran en los listados del Subproceso de Activos, adicionalmente debido a un problema técnico con el sistema de activos, se trajo uno del C.S.F. Pavas el cuál se tiene que actualizar con la información que se maneja en la oficina.
- Ponerse de acuerdo con la compañera de BP Global, para poder realizar las visitas de ahorro a plazo lo más pronto posible, con el fin de generar negocios en la cartera de productos de captación.
- Dar seguimiento a la estrategia de pensiones, en donde cada uno de los plataformistas tiene que colaborar con al menos cinco pensiones por semana, para lo cuál la supervisora.