



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	MBA. Maurilio Aguilar Rojas
Dependencia:	Dirección Corporativa de Riesgo
Periodo de Gestión:	01 de abril del 2020 al 12 de noviembre de 2021
Fecha:	15/11/2021

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
I. Labor Sustantiva Institucional.....	2
II. Cambios en el entorno.....	5
III. Estado de la autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo.....	9
IV. Acciones sobre el Control Interno.....	10
V. Principales Logros	10
VI. Proyectos más relevantes	16
VII. Administración de Recursos Financieros.....	18
VIII. Sugerencias.....	18
IX. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	19
X. Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	19
XI. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	30
XII. Estado actual de los expedientes de fiscalización	32
XIII. Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	33

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

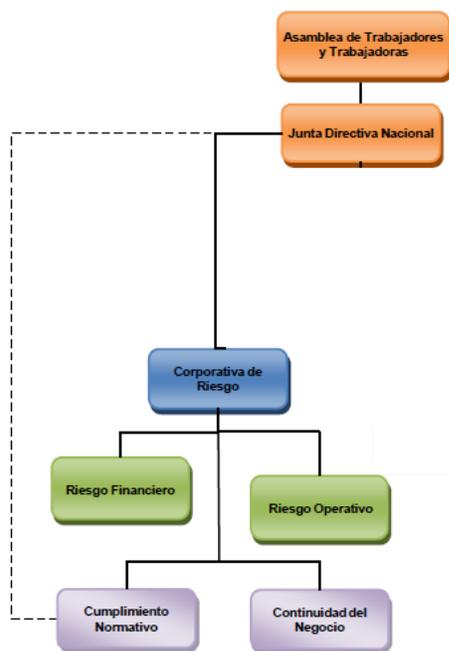
Se remite el presente **Informe final de Gestión**, correspondiente al cargo de Director Corporativo de la Dirección Corporativa de Riesgo, el cual ocupé entre el período comprendido **01 de abril del 2020 al 12 de noviembre de 2021**. Lo anterior en cumplimiento del **artículo 12 inciso e) de la Ley 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**. Además del cumplimiento al acuerdo **JDN-5871-Acd-882-2021-Art-10** en el cual se da mi nombramiento como Director General Corporativo.

Resultados de la gestión

I Labor Sustantiva Institucional

El 7 de enero de 2019, según acuerdo JDN-5605-2019-Acd-1-Art-7, en cumplimiento de los cambios dispuestos en la normativa SUGEF 16-16 y, la Dirección Corporativa de Riesgo pasa a reportar directamente a la Junta Directiva Nacional.

Quedando la Dirección Corporativa de Riesgo un área adscrita a la Junta Directiva Nacional.



1.1 Objetivos de la Dirección Corporativa de Riesgo

- ✓ Fortalecer el sistema institucional para la identificación, medición, evaluación y administración de los riesgos financieros a que está expuesto el Conglomerado Financiero Banco Popular, de manera individual y consolidada, de forma tal que puedan establecer políticas y límites que



INFORME FINAL DE GESTIÓN

permitan gestionar adecuadamente los riesgos financieros y así fortalecer las técnicas y metodologías para el análisis y evaluación de estos.

- ✓ Contribuir en mejorar la rentabilidad y solvencia de la entidad.
- ✓ Promover una cultura de administración de Riesgo en el Conglomerado Banco Popular y cumplir con las normativas de los entes reguladores en materia de gestión de riesgos.
- ✓ Cuantificar el capital en riesgo de los diferentes negocios que realiza el conglomerado y la determinación del rendimiento ajustado a dicho riesgo con el fin de identificar aquellos negocios en los que conviene participar.
- ✓ Contribuir al proceso de formación y desarrollo de una estructura institucional de Gobierno Corporativo, acorde con lo dispuesto por el marco normativo aprobado por los entes supervisores externos (CONASSIF) y la Junta Directiva Nacional.

1.2 Funciones de la Dirección Corporativa de Riesgo

- ✓ Identificar, evaluar y controlar que la administración integral de riesgos considere todos los riesgos financieros que son relevantes para la entidad, para lo cual debe:
 - Contar con modelos y sistemas de medición de riesgos financieros congruentes con el grado de complejidad y volumen de sus operaciones, que reflejen en forma precisa el valor de las posiciones y su sensibilidad a diversos factores de riesgo, incorporando información proveniente de fuentes confiables.
 - Asegurar que las áreas responsables generen la información sobre las posiciones de la entidad utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos financieros y que se encuentre disponible de manera oportuna.
 - Ejecutar un programa periódico de pruebas retrospectivas (back testing) cuando menos una vez al año, en el cual se comparen las estimaciones de la exposición por tipo de riesgo de los modelos internos contra los resultados efectivamente observados para el mismo período de medición y llevar a cabo las correcciones necesarias, modificando el modelo cuando se presenten desviaciones significativas.
- ✓ Realizar estudios de riesgo de entorno nacional e internacional que ayuden en la toma de decisiones y la generación de planes estratégicos.
- ✓ Realizar estudios sectoriales y de actividades productivas, a fin determinar los mercados objetivos de crédito que orienten la colocación de crédito.
- ✓ Proporcionar al Comité de Riesgos la información relativa a:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- El impacto sobre la suficiencia de capital que conlleva la toma de riesgos por la entidad, considerando los análisis de sensibilidad bajo diferentes escenarios (stress testing).
 - Formular sugerencias respecto a acciones correctivas que pueden implementarse como resultado de una desviación respecto a los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo autorizados.
 - La evolución histórica de los riesgos financieros asumidos por la entidad.
-
- ✓ Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites establecidos de exposición al riesgo, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada e informar de manera oportuna sus resultados al comité de riesgos, al gerente o administrador y al responsable de las funciones de auditoría interna de la entidad.
 - ✓ Dar seguimiento a las recomendaciones de Auditoría, SUGEF, Comité Gerencial ejecutivo y acuerdos de la Junta Directiva Nacional.
 - ✓ Recomendar prácticas de gestión sobre las exposiciones observadas y modificaciones a los límites globales y específicos y exposición al riesgo niveles de tolerancia al riesgo según sea el caso.
 - ✓ Contrastar los requerimientos de capital por riesgo de crédito, riesgo de mercado determinados por las áreas de negocio, con el objetivo de verificar que la entidad se ajuste a las disposiciones aplicables y a sus propias metas de asignación de capital en función de los riesgos.
 - ✓ Elaborar metodologías para la valuación, medición y control de los riesgos de nuevas operaciones, productos y servicios, mercados o canales de venta, así como la identificación de los riesgos implícitos que presentan, cuando estos sean relevantes para la entidad.
 - ✓ Definir las fuentes de información independientes a utilizar para analizar las variables de mercado (precios, tipos de interés, tasas de cambio, volatilidades, etc.), necesarias para valorar y medir riesgos.
 - ✓ Preparar información sobre la gestión de riesgos financieros en la entidad destinada a agentes externos (por ejemplo: reguladores, inversionistas, etc.)
 - ✓ Asesorar en materia de gestión de riesgo a las áreas estratégicas, en especial a las relacionadas con el cumplimiento normativo.
 - ✓ Velar por que el Conglomerado en apego a la estrategia de negocios y el apetito a riesgo, cumpla con el marco normativo aplicable, mediante la ejecución de las actividades de prevención, detección y corrección, con el fin de evitar multas, sanciones, daño reputacional o lucro cesante por el incumplimiento de normas.
 - ✓ Preparar al Conglomerado para responder ante incidentes disruptivos con los Planes de

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Continuidad de Negocio establecidos para garantizar la continuación de los servicios que ofrece el Conglomerado para lo anterior, se desarrollan las siguientes actividades:

1. Análisis de Impacto al Negocio
 2. Definición de la estrategia de recuperación
 3. Elaboración del Plan de Continuidad
 4. Capacitación y ejercitación del plan
 5. Concientización y divulgación del plan
 6. Evaluación del estado de la continuidad en el conglomerado
- ✓ Realizar talleres y autoevaluaciones de riesgo operativo para minimizar la ocurrencia de eventos que podrían generar pérdidas a la institución, mapeo de riesgos tecnológicos, estratégicos, de proyectos donde se generan planes de mitigación para los riesgos que no se encuentren dentro del apetito de riesgo aprobado por Junta Directiva.
 - ✓ Seguimiento a los planes de mitigación, KRI y eventos de pérdida para establecer la base de datos que se envía a la Sugef.
 - ✓ Ejecutar el plan de cultura de riesgo conglomeral mediante publicaciones masivas, aplicación de exámenes y actividades como la Semana del Riesgo.
 - ✓ Evaluación de desempeño del Órgano de Dirección, según lo establecido en el Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, específicamente el artículo 21 “Evaluaciones de Desempeño”.

II. Cambios en el entorno

Durante el período de gestión, se dio la alarma por pandemia mundial ante el COVID-19, el cual vino a resaltar aspectos relevantes en el entorno nacional e Internacional, para lo cual se presenta un resumen de lo que ha acontecido:

Economía Global

- Con la información con la que se cuenta a la fecha de escribir este reporte, la pandemia pareciera está cediendo en todo el mundo, sin embargo, al igual que con el crecimiento económico este es un proceso desigual con unos países ya entrando en una relativa normalidad y en la aplicación de una tercera vacuna, mientras que otros apenas inician el proceso de vacunación. La aparición de medicamentos antivirales como los propuestos por Merck, Pfizer y Roche son esperanzadores y abre ya la posibilidad que el COVID pueda ser tratado desde casa como una gripe común en los próximos años.
- El crecimiento económico global sigue siendo muy fuerte, pero parece haber alcanzado su pico máximo, sobre todo para los países desarrollados. De aquí que la perspectiva hacia adelante es que el crecimiento se vaya normalizando a su crecimiento de tendencia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- La economía global entrara en un proceso de normalización de la política económica, la liquidez empezara progresivamente a retirarse y con ello las tasas de interés deberían comenzar a subir. Sin embargo, a la fecha existen muchas dudas sobre la velocidad con la que se va a efectuar este proceso, pues la inflación se ha vuelto una amenaza más real.
- La evolución de la inflación continúa siendo una preocupación para esta dirección. Esta variable no solo ha continuado creciendo, si no que ha tomado más amplitud. Esto se ha ampliado tanto en la cantidad de países afectados por el crecimiento en los precios como en los determinantes que están generando el crecimiento de los precios a nivel general.
- La inflación ahora no solo se ve afectada por el crecimiento desmedido de la liquidez en el sistema financiero global y el precio de las materias primas. Sino que ahora se han incorporado otros factores como lo son la disrupción de las cadenas de suministro, la escasez de mano de obra y el incremento subsecuente de los salarios. Estos tres factores han afectado de forma importante el crecimiento del precio de los alimentos y el precio pagado por los servicios a nivel global.
- La palabra estanflación es un término que empieza a sonar cada día más y esto podría ser una realidad si las disrupciones a las cadenas de suministro persisten y la demanda se empieza a ralentizar conforme se retiran los estímulos de la política económica.

Economía Nacional

- El año 2020 fue testigo del decrecimiento de prácticamente todos los componentes de la demanda interna de Costa Rica, al igual que las exportaciones e importaciones. Con respecto al consumo privado de los hogares -ya debilitado en los dos años anteriores- se contrajo 4,8% y al segundo semestre de 2021 mostraba una recuperación de 3,5%.
- El Índice Mensual de Actividad Económica presentó al mes de julio 2021, por primera vez un nivel superior al mostrado en febrero del año anterior. Se identifica una gran disparidad entre los regímenes de actividad denominados definitivo y especial, con el segundo mostrando niveles muy por encima de los observados previo a la contracción por pandemia, mientras que el régimen primero aún no se recupera.
- En cuanto a sectores de actividad económica, es posible agruparlos de acuerdo con la severidad de impactos generados por la pandemia y determinar tanto los más perjudicados, como los que no sufrieron mayores impactos, o bien, se vieron impulsados en el entorno de pandemia. Sectores como información y comunicaciones, actividades financieras, agricultura e industria manufacturera (este último a pesar de una fuerte corrección inicial), se muestran en niveles de actividad superiores a los que ostentaban a inicios del año 2020. Por otro lado, sectores como turismo, transporte y comercio fueron gravemente perjudicados, y al menos el primero está muy lejos de alcanzar los niveles de inicios del 2020.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Si bien los resultados de cuenta corriente de balanza de pagos no sufrieron gran deterioro en 2020, al observar el detalle de las cuentas se identifica cierta recomposición, debido al dinamismo que han presentado las exportaciones de bienes y la moderación de las importaciones durante 2020 (por efecto de materias primas), lo que ha paliado parcialmente la caída de exportaciones de servicios causada por el menor flujo de turistas extranjeros. Por otra parte, al no ser posible financiar el déficit de cuenta corriente mediante cuenta financiera, se observó durante 2020, una mayor disminución de activos de reserva del BCCR, que finalmente se moderó durante 2021.
- En concordancia con la interrupción de varias actividades económicas, el desempleo se incrementó hasta 24,4% (julio 2020), y actualmente se sitúa en 16,4%, merced a la recuperación de aproximadamente 320.000 puestos de trabajo. Según actividad económica, hay alineamiento con el IMAE, ya que las más perjudicadas fueron las de turismo, transporte y construcción, mientras que servicios financieros, así como información y comunicaciones gozan de mayores niveles de empleo que los observados dos años atrás.
- Según datos de la encuesta del consumidor al mes de agosto 2020, se observa disparidad entre el índice de confianza y la percepción de condiciones actuales, así como las expectativas, lo que indica que los agentes económicos se encuentran en un entorno inestable, pero que hay cierta expectativa sobre una mejora de las condiciones.
- El mercado de colones ha tenido un ajuste muy importante al alza con títulos subiendo hasta más de 30 puntos en precio. Sin embargo, consideramos dado la forma tan agresiva que han disminuido las tasas de interés que existe poco espacio para que los precios continúen subiendo y el mercado debería entrar en una fase de consolidación. Esta fase de consolidación será muy dependiente de los que suceda a nivel político en nuestro país y de lo que pase con el acuerdo con el FMI.
- Gracias al mejor crecimiento económico y a la adecuada gestión de deuda por parte del ministerio de hacienda las necesidades hacia el 2022 han disminuido y por tanto el gobierno tendrá más holgura para cubrir sus necesidades y fijar las tasas de interés. Si bien este punto es considerado muy positivo no se deber subestimar el gigantesco problema de nuestras finanzas públicas que a la fecha sigue sin una solución estructural que garantice la sostenibilidad de la deuda.
- Congruente con lo que se ha evidenciado en el mercado internacional la liquidez en nuestra economía se ha estado normalizando y esto se ha observado en el comportamiento de todos los agregados monetarios, sin embargo, consideramos esta será suficiente para financiar las menores necesidades del Ministerio de Hacienda para el 2022.
- Cuando observamos el comportamiento del mercado financiero se observa una normalización del crecimiento de los portafolios de inversión del sistema bancario a un crecimiento cercano al 12 % congruente con su crecimiento de largo plazo. No obstante, se sigue observando un crecimiento del crédito estancado y una captación a plazo deprimida, lo cual nos hace pensar



INFORME FINAL DE GESTIÓN

que no existe ningún cambio en el comportamiento del sistema financiero que pudiera llevar a retirar de manera radical la cantidad de dinero dedicada a inversiones en títulos valores del gobierno en el corto plazo por parte de los bancos o a competir por recursos adicionales a través de captación. Lo anterior nos hace pensar en un escenario de tasas de interés estables para el 2022. Claro está siempre dependiente de la evolución del escenario político de nuestro país y el entorno internacional.

Principales Riesgos

Mercado Internacional

- La aparición de una variante más contagiosa que la variante delta que pueda anular la protección de las vacunas actuales.
- La persistencia de cuellos de botella que puedan llevar a los agentes económicos a incorporar precios más altos de los bienes y servicios dentro de sus expectativas de largo plazo, esto agravaría aún más el elevado precio de los alimentos y la energía lo que elevaría la inflación a niveles insostenibles y generaría escasez.
- Continuación de la escalada de los precios de la energía que puedan llevar a un incremento generalizado de la inflación vía costos que no podría ser controlada mediante política monetaria
- La persistencia de la inflación por encima de la meta planteada por parte de la FED y el BCE podría llevar a estos bancos a subir las tasas de interés de forma anticipada. Esto sería muy difícil para los mercados los cuales a la fecha no han incorporado este escenario dentro de sus valoraciones.
- El estrechamiento de los márgenes de utilidad corporativos de las empresas S&P si los costos aumentan más que la demanda. Esto llevara a una revalorización de las utilidades que podría llevar a un ajuste importante de los mercados de renta variable.
- Tasas reales negativas no han incorporado el escenario de un nivel sostenido de la inflación y continúan asumiendo que la inflación será transitoria, escenario que pareciera ser cada vez menos probable.

Economía Nacional

- En términos generales, la actividad económica de Costa Rica seguirá muy pendiente del desempeño económico del resto del mundo, y principalmente los socios comerciales, así como la evolución de los términos de intercambio (con fuerte dependencia hacia los precios de materias primas), que podría afectar el valor de las exportaciones e importaciones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Con respecto a la demanda interna y específicamente para el consumo, se identifica como posibles riesgos una postergación de la mayor apertura a las diferentes actividades económicas como resultado de una mejora en la evolución de la pandemia menor a lo esperado.
- En cuanto al sector turístico, como principal afectado de la pandemia, dependerá en gran parte del grado de apertura que se dé tanto a nivel local, como en los países de donde provienen los turistas, así como la mejora en las expectativas económicas de quienes demandan los servicios turísticos (ligado al desempeño económico internacional) y el aumento de frecuencias de parte de las líneas aéreas que sirven a los aeropuertos del país.
- Sumado a la evolución de las exportaciones e importaciones, así como los riesgos identificados para estos agregados, se identifica como un posible riesgo que se aceleren los incrementos de tasas de interés internacionales y se provoque así el tradicional movimiento de recursos desde mercados emergentes hacia los avanzados, dificultando (y encareciendo) de esa forma el financiamiento del déficit de cuenta corriente, lo cual eventualmente podría sumar presión al saldo de activos de reserva y tipo de cambio.
- La posibilidad de elección por parte de la población costarricense de un partido político populista que pueda minimizar la importancia de ajustes estructurales en el sector gobierno y la necesidad de un acuerdo con el FMI
- Valoraciones del Mercado de deuda interna en colones en niveles ajustados y premios negativos que no están considerando el efecto de la incertidumbre política y la posible no aprobación de el plan con el FMI.
- Crecimiento económico por debajo del esperado que lleva al Ministerio de Hacienda a recalcular sus proyecciones de ingresos e incrementar sus necesidades de financiamiento en el mercado interno.
- Riesgo de mayor volatilidad en el tipo de cambio de no contar con medios adicionales de financiamiento por parte organismos multilaterales
- Incremento y mayor volatilidad en tasas de interés internacionales que pueden incrementar el costo del financiamiento en los mercados internacionales y la volatilidad de nuestro mercado interno.

III. Estado de la autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo

Bajo el periodo comprendido entre 01 de abril del 2020 al 12 de noviembre de 2021, con el cargo Director Corporativo de Riesgo, se obtuvo la siguiente calificación en la autoevaluación de control interno según oficio UTEG-142-2020:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Autoevaluaciones	Riesgo Operativo	Nivel	Control Interno	Nivel
2020	1%	Excelente	3%	Excelente

IV. Acciones sobre el Control Interno

Mediante el oficio UTEG-142-2020, se comunica por parte de la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, la calificación de Autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo del periodo 2020, con una calificación del 3%, para ambos ítems con un nivel de exposición al riesgo de Excelente.

V. Principales Logros

En temas de Riesgo Financiero:

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

1. Identificación de los principales riesgos a partir del inicio de la emergencia nacional por COVID-19, tanto nacional como de afectación interna para el Banco.
2. Identificación de los principales riesgos internacionales producto de la COVID-19, con el fin de mantener informados de los riesgos emergentes que estará enfrentando el portafolio de la OPC.
3. Diseño de una propuesta de política transitoria para mitigar el potencial efecto del coronavirus COVID-19 sobre la calidad de la cartera crediticia del Banco.
4. Identificación de los sectores y actividades más expuestas con relación a las medidas tomadas por el Gobierno de Costa Rica a raíz de la emergencia Nacional por el COVID-19.
5. Mapeo de impactos por las medidas tanto internas como externas a nivel de reguladores como de gobierno que pueden tener injerencia sobre la gestión del Banco, contemplando la valoración y evaluación de alertas como elementos determinantes a dar seguimiento ante la coyuntura.
6. Se llevo a cabo la política para la gestión del capital, que incluye los límites de apetito, tolerancia y capacidad para la Suficiencia Patrimonial y el Rendimiento Ajustado al Riesgo de la Cartera de Crédito según el apetito del capital base. Esta Metodología fue aprobada por la Junta Directiva Nacional bajo el acuerdo JDN-5767-Acd-828-2020-Art-8.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

7. Se estructura una política de estimaciones colectivas con prospección para medir el gap de cobertura entre la pérdida esperada y las estimaciones de cartera con el objetivo de realizar estimaciones adicionales para enfrentar los efectos colaterales de la Pandemia.
8. Implementación de los procesos masivos para aplicación de estrategia por medio de scoring de crédito para tarjetas y otros productos de la cartera de crédito.
9. Atención a circulares SGF-2584-2020 y SGF-3019-2020, referente a estrategia de gestión de cartera crédito y asignación de riesgo, oficios varios.
10. Actualización de estimaciones colectivas bajo enfoque Forward Looking, oficio DRF-195-2021.
11. Informe análisis sectorial de la actividad piñera, oficio DRF-161-2021.
12. Informe análisis sectorial de la actividad producción de leche, oficio DRF-179-2021.
13. Informe análisis sectorial de la actividad cafetalera, oficio DRF-211-2021.
14. Actualización al límite de crédito al sector de energía, oficio DIRCR-479-2021.
15. Atención a valoraciones y identificación de cartera de crédito para cumplimiento de la Facilidad Crediticia del BCCR, oficios varios.
16. Coordinación de atención de consultas de cambios normativos SUGEF: 3-06, 1-21, 24-21, 2-10, entre otras.
17. Desarrollo de curso de riesgo Risk Lab, para funcionarios del Banco.
18. Atención a solicitudes de valoración de base de datos de clientes de crédito para tarjetas de crédito, consumo, capital de trabajo empresarial, BP autos, utilizando scores de crédito contruidos en la Dirección de Riesgos.
19. Definición de criterio para la materialización de ganancias de capital del portafolio de inversiones, oficio DRF-191-2021.
20. Análisis sobre el Perfil de Riesgo del Portafolio Transaccional en el mercado internacional, oficio DIRCR-465-2021.
21. Análisis del entorno macroeconómico.
22. Análisis sobre la estrategia de inversión internacional de fondos voluntarios administrados por la OPC, DIRCR-438-2021.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En temas de Riesgo Operativo:

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

Acciones de mitigación y control implementados

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

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

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

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

- Capacitación a la alta gerencia, miembros de Junta Directiva Nacional, Comités de Apoyo.
- Capacitación a funcionarios enlace de riesgo.
- Semana del Riesgo (Compliance, Riesgos Ambientales, Sociales y de Gobierno)
- Comunicados JPG
- Participación en la formación de personal de nuevo ingreso.
- Campañas internas y pruebas de conocimiento dirigido a todos los colaboradores del Banco en Riesgo de Fraude y Gestión de Riesgo Cultura de Riesgo

Anualmente se realiza el envío del xml de eventos de pérdida a la SUGEF, tanto de eventos programados como no programados.

En temas de Continuidad del Negocio:

Se han realizado actividades que han llevado a cabo las dependencias dueñas de los diferentes planes de continuidad, con el acompañamiento del Área Continuidad del Negocio, con el fin de comunicar al Comité Corporativo de Riesgo y al Comité Corporativo de Tecnología de Información.

Se elaboraron los informes semestrales de Incidentes, el cual analiza los incidentes de interrupción que se registran sobre los diferentes servicios de tecnología, haciendo énfasis en los servicios clave de cara a la clientela, con el fin de proponer acciones correctivas y de mejora a los procedimientos de atención y resolución de dichos incidentes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Por otra parte se actualizaron las estrategias de diseño de los diferentes planes de continuidad incorporando en este documento las oportunidades de mejora de las capacitaciones, las ejercitaciones, y los incidentes presentados, esto contribuye a la actualización de los planes a saber: Plan Institucional en materia de Seguridad, Infraestructura y Emergencia (PSIE), Plan de Continuidad de las Operaciones de Liquidez (PCOL), Plan de Crisis de Imagen (PACI), Plan de Reanudación de las Operaciones del Negocio (PCTI) y Plan de Continuidad de TI (PCTI).

Se elaboraron los Informes Semestrales Plan de Continuidad de las Operaciones del BP, el cual contiene las principales acciones registradas en el Sistema de Gestión de Continuidad donde se comunica el estado de preparación de la institución y desarrollo de la cultura empresarial en materia de continuidad, para ser elevado al Comité Corporativo de Riesgo

Periódicamente se realiza la actualización del Análisis de Impacto al Negocio (AIN), alineado a SUGEF 14-17 y el Proceso DSS04 Gestionar la Continuidad.

Se elaboró una evaluación de control interno en materia de continuidad del negocio, para las dependencias dueñas de los planes de continuidad del negocio, y será incluida dentro del cuestionario de control interno anual. Este cuestionario servirá para respaldar que las dependencias dueñas de planes conocen la normativa y mayor claridad de sus responsabilidades en los planes de continuidad.

Por otra parte, esta dependencia trabajó en conjunto con la Subgerencia General de Negocios, la Dirección de Tecnología de la Información y Divisiones Regionales en la actualización de los documentos relacionados al Plan de Reanudación de las Operaciones del Negociación (PRON), producto de la salida de la herramienta SIPRON. Adicionalmente se trabajó con la DIRTI, en la actualización del TIA y el Plan de Continuidad de TI.

Se realizan comunicaciones masivas sobre los temas relacionados con continuidad del negocio, cumpliendo con el Plan de Concientización y Divulgación, con el fin de desarrollar una cultura corporativa de continuidad del negocio.

En temas de Cumplimiento Normativo:

Gestiones realizadas por el Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio (ACUN) en el periodo comprendido entre el mes de abril del 2020 a la fecha, con el fin de que sea incorporado en el informe final de gestión del Sr. Maurilio Aguilar Rojas.

- 1. Identificación de normas nuevas o modificadas:** por parte del ACUN se recopilaron las normas nuevas y modificadas tanto de alcance Conglomerado, como de forma individual para el Banco Popular y las Sociedades Anónimas. A continuación, se presenta un detalle de la cantidad de normas identificadas:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Normas nuevas o modificadas De abril 2020 al 16 de noviembre del 2021	
Unidad Estratégica de Negocio	Cantidad de normas
CFBPDC	458
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	265
Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del BPDC	81
Popular Valores Puesto de Bolsa	67
Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión	77
Popular Seguros Correduría de Seguros	41
Total	989

- 2. Seguimiento del índice de cumplimiento normativo:** este indicador nació a raíz del análisis del marco de normas aplicable al Conglomerado, para lo cual se creó el cálculo del índice (normas cumplidas/normas totales). Se le ha dado seguimiento a este indicador en coordinación con la División de Riesgo Operativo, y adicionalmente el ACUN ha realizado evaluaciones sobre la implementación de normas nuevas o modificadas a nivel Conglomerado.
- 3. Autoevaluación de madurez del nivel de cumplimiento normativo y regulatorio:** en los años 2020 y 2021 esta autoevaluación fue aplicada con el fin de determinar el nivel de madurez de cumplimiento normativo y regulatorio en Banco Popular y las Sociedades Anónimas del Conglomerado. Mediante este instrumento se evaluaron cien ítems de consulta, distribuidos en trece variables (gestión del riesgo de cumplimiento normativo y regulatorio, documentación interna, formación y comunicación, estructura confidencial de informes y proceso de investigación, gestión de proveedores, compromiso del Órgano de Dirección, compromiso de la Alta Gerencia, funcionamiento del ACUN, incentivos, mejora continua, Auditoría Interna, funcionamiento del control y efectividad).
- 4. Evaluaciones:** de acuerdo con lo establecido en los planes de trabajo de los años 2020 y 2021, el ACUN ha aplicado las siguientes evaluaciones:

Banco Popular y de Desarrollo Comunal

- ✓ Evaluación del proceso de crédito.
- ✓ Evaluación a la División Corporativa de Tributos.
- ✓ Evaluación a la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Evaluación de aplicación de Ley N° 8204 (SUGEF 12-10).
- ✓ Implementación de las normas nuevas o modificadas.
- ✓ Evaluación de las relaciones intragrupo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- ✓ Evaluación de administración de los recursos de terceros en el Banco Popular aplicado a la Gobernanza.
- ✓ Evaluación de Responsabilidad Social y Ambiental (RSA).
- ✓ Evaluación de contratación administrativa.
- ✓ Evaluación de normas laborales.

Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del BPDC

- ✓ Dirección de Inversiones.
- ✓ Dirección Administrativa: Financiero-Contable.
- ✓ Evaluación de aplicación de Ley N° 8204 (SUGEF 12-10).
- ✓ Evaluación de las relaciones intragrupo.
- ✓ Evaluación de administración de los recursos de terceros en Popular Pensiones aplicado a la Gobernanza.
- ✓ Implementación de las normas nuevas o modificadas.
- ✓ Evaluación de Responsabilidad Social y Ambiental.
- ✓ Evaluación de contratación administrativa.
- ✓ Evaluación de normas laborales.

Popular Valores Puesto de Bolsa

- ✓ Gerencia de Negocios y Servicio al cliente.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Evaluación de aplicación de Ley N° 8204 (SUGEF 12-10).
- ✓ Evaluación de las relaciones intragrupo.
- ✓ Evaluación de administración de los recursos de terceros en Popular Valores aplicado a la Gobernanza.
- ✓ Implementación de normas nuevas y modificadas.
- ✓ Evaluación de responsabilidad social y ambiental.
- ✓ Evaluación de contratación administrativa.
- ✓ Evaluación de normas laborales.

Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión

- ✓ Gerencia Operativa.
- ✓ Área de Contabilidad y el área Financiera Presupuestaria.
- ✓ Evaluación de aplicación de Ley N° 8204 (SUGEF 12-10).
- ✓ Evaluación de las relaciones intragrupo.
- ✓ Evaluación de la administración de los recursos de terceros en Popular Fondos de Inversión aplicado a la Gobernanza.
- ✓ Implementación de las normas nuevas o modificadas.
- ✓ Evaluación de responsabilidad social y ambiental.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- ✓ Evaluación de contratación administrativa.
- ✓ Evaluación de normas laborales.

Popular Seguros Correduría de Seguros

- ✓ Área Comercial Popular Seguros.
- ✓ Área Control Operativo.
- ✓ Evaluación de aplicación de Ley N° 8204 (SUGEF 12-10).
- ✓ Evaluación de las relaciones intragrupo.
- ✓ Implementación de normas nuevas o modificadas.
- ✓ Evaluación de responsabilidad social y ambiental.
- ✓ Evaluación de contratación administrativa.
- ✓ Evaluación de normas laborales.

- 5. Elaboración de informes de cumplimiento normativo y regulatorio:** en el periodo comprendido entre el mes de abril del 2020 a la fecha, se han presentado 19 informes mensuales al Comité Corporativo de Riesgo y 6 informes trimestrales a la Junta Directiva Nacional y a las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado.
- 6. Análisis de los riesgos de cumplimiento normativo de la Ley de responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos, N°9699:** la División de Riesgo Operativo en coordinación con el ACUN ha realizado un análisis de los riesgos de cumplimiento normativo de acuerdo con lo establecido en la Ley N°9699 y se han generado actividades con el personal de riesgo del Conglomerado para que estos sean incorporados en los mapas de riesgo de las dependencias.
- 7. Cultura de cumplimiento normativo y regulatorio:** se han llevado a cabo diversas actividades con el fin de fomentar la cultura de cumplimiento normativo y regulatorio entre el personal del Conglomerado, entre las cuales se mencionan las siguientes: exposiciones, capacitaciones dirigidas a Órganos de Dirección y Alta Gerencia, a las Juntas de Crédito Local, al personal del conglomerado a los Enlaces de Riesgo, publicación de boletines y cápsulas informativas.

VI. Proyectos más relevantes

Durante mi gestión se llevaron a cabo los siguientes proyectos:

1. Asesoramiento en materia de riesgo a las Sociedades Anónimas, principalmente ante la emergencia nacional sanitaria por COVID-19.
2. Se logra la aprobación del Método Técnico del Precio de Transferencia de Fondos (FTP), mediante el acuerdo de Junta Directiva Nacional, JDN-5717-Acd-244-2020-Art-10. Además, del aplicativo para la implementación de la metodología, el cual está en uso actualmente por las

INFORME FINAL DE GESTIÓN

áreas correspondientes del Banco.

3. Implementación del rating de crédito para banca empresarial, culminando el desarrollo de los ratings de Micro Empresas y el rating de Pymes en plataforma Web Aspx de .Net, los cuales se encuentran en etapa de pruebas.
4. Modelo de estimaciones colectivas, aprobado por Junta Directiva Nacional, mediante acuerdo JDN-5771-Acd-899-2020-Art-9-Inc-3.
5. **Evaluación gestión riesgos de balance y propuestas para la sostenibilidad financiera de largo plazo de la institución:**

La fuerte competencia en los mercados financieros ha llevado a que la gestión de los riesgos de balance se vuelva un tema trascendental para procurar la estabilidad financiera de largo plazo en el negocio bancario, siendo esta la razón por la que la Dirección Corporativa de Riesgo ha enfocado un esfuerzo importante durante el año 2021 a evaluar la posición del Banco Popular dentro del mercado tomando en consideración la composición de su balance y no solo tamaño de activos.

Es por lo anterior, que la Dirección Corporativa de Riesgo durante el presente año alcanzó a realizar una evaluación financiera integral de la institución y desarrollo de propuestas para la sostenibilidad futura de la institución, cuyo flujo se muestra en el siguiente diagrama.

Figura. Flujo del proceso de investigación



En la primera etapa de la investigación se establecieron los principales riesgos a los que está expuesta la institución, advirtiendo no sólo de los efectos financieros provocados por la pandemia, sino incorporando temas de cambios normativos con alto impacto y posibles afectaciones por proyectos de Ley que buscan recortar los recursos del ahorro patronal a los que hoy se tiene acceso.

Posteriormente se elabora un análisis de la estructura de los estados financieros de la institución valorando composición de activos, pasivos, así como las fuentes de ingresos y se hace un comparativo con el mercado para poder definir fortalezas y debilidades con respecto al mercado.

Adicionalmente se analiza la rentabilidad por líneas de negocio y la importancia de la definición de precios tomando en consideración los ingresos y costos financieros, costos administrativos y pérdidas esperadas, con el fin de tener rendimientos ajustados al riesgo que permitan gestionar de manera más acertada, donde se determinó que hay líneas de negocio como la Banca Empresarial que tiene



INFORME FINAL DE GESTIÓN

rendimientos negativos que se ven afectados no sólo por los costos de fondeo sino también por los incrementos en la pérdida esperada.

Lo anterior, plantea insumos importantes para la toma de decisiones en la asignación de recursos disponibles cuando se establecen las estrategias de crecimiento crédito o bien la busca de indicadores de rentabilidad objetivos.

Finalmente se establecen propuestas para fortalecer el balance de la institución, las cuales deben ser evaluadas por la alta administración para su puesta en marcha. Dichas propuestas son las siguientes:

- Fortalecer la participación en crédito de consumo. Para lo cual se estableció que debe hacerse mediante una estrategia agresiva de colocación en clientes seleccionados y retención de clientes vigentes, presentando una herramienta que evalúa la totalidad de los clientes a los que se tiene autorización en el Centro de Información Crediticia (SUGEF), nivel de riesgo, capacidad de pago, entre otras.
- Incremento en los saldos y cantidad de tarjetas de crédito. Definiendo posibles estrategias con clientes que tienen apetito por una tarjeta de crédito, pero no mantiene la del Banco Popular o bien estableciendo estrategias de compra de saldos con la Información automatizada del CIC.
- Propuesta para incursionar el sector informal. Se presenta las características estructurales de un sector poco atendido en el mercado local costarricense, que tiene un tamaño relevante y podría ser la apertura a nuevos nichos de mercado.
- Se hace conciencia de que la gestión y explotación de datos dentro de la institución es un elemento importante para poder sobrevivir en el tiempo dentro de las nuevas condiciones de mercado (elementos que la competencia ya lo hace).

Los puntos expuestos fueron presentados en la sesión del Comité de Activos y Pasivos (ALCO), concientizando a la Alta Gerencia de la importancia de establecer ajustes y realizar cambios que van a beneficiar a la institución en el corto, mediano y largo plazo.

VII. Administración de Recursos Financieros

Cumplimiento del 86,70% del Plan Anual Operativo en el período de gestión, esto debido a que fue necesaria la eliminación de dos metas PAO, relacionadas con dos actividades específicas en las que la Dirección de Riesgo colaboraba para el Plan de Acción del Activo y que al final mediante oficio DTC-815-2020 de la División de Tesorería Corporativa se trasladaron para el 2021.

VIII. Sugerencias

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

- Fortalecer el perfil de los gestores de riesgos
- Revisión de los incentivos y remuneración de los gestores de riesgos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Adquirir una herramienta para la gestión de los riesgos de mercados y de ALM
- Proponer un programa de capacitación para los gestores de riesgos
- Necesidad de implementar políticas de asignación de capital para todo el conglomerado.
- Desarrollo de modelos de rentabilidad ajustada por riesgo.
- Implementación de mecanismos de control de los scoring de crédito.
- Lograr alineamiento de las líneas de negocio definidas en el perfil de riesgo para las diferentes áreas que gestionan los riesgos en el Banco Popular.
- Fortalecer la parte de riesgo de mercado para los mercados internacionales.

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

Durante mi gestión se recibió requerimientos por parte de la Contraloría que coordinaba la Gerencia General Corporativa la forma en que se atendieron los efectos de la crisis generada por el Covid, dichos requerimientos fueron atendidos en tiempo y forma para que la Gerencia pudiera responder a la Contraloría.

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

Informe de Seguimiento SUGEF 2079-2019

En atención al oficio SUGEF-2079-2019 del 11 de julio del 2019 y de conformidad con el acuerdo No.548 sesión No.5656 de Junta Directiva Nacional, la Gerencia General y sus áreas adscritas junto con la Dirección Corporativa de Riesgo, se procedieron a elaborar una propuesta de planes de acción, considerando las oportunidades de mejora, para que la entidad alcance su adhesión a las sanas prácticas de gestión de riesgo, enfatizando los procesos:

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

Se adjunta el Informe de Seguimiento correspondiente a los planes de acción SUGEF 2079-2019 con corte al mes de Setiembre 2021.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Alcance

El actual informe es producto del seguimiento realizado a los planes de acción establecidos para el cumplimiento del informe SUGEF 2019-2021.

Resultados

En el informe SUGEF 2019-2021, se identificaron **14** ítems correspondientes a los Procesos de Gobierno Corporativo, Planeamiento Estratégico, Gestión de Riesgo y Mejora en el sistema de Control Interno, de las cuales **12** se encuentran cumplidos, quedando **2** de ellos en proceso de cumplimiento, según se presenta porcentualmente en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1
Grado de Cumplimiento al 30 de Setiembre de 2021



Fuente: Elaboración propia con datos del seguimiento al SUGEF 2019

A continuación, se presenta el estado de cada una de las recomendaciones del informe:

Cuadro No. 1
Estado de las Recomendaciones al 30 de Setiembre de 2021

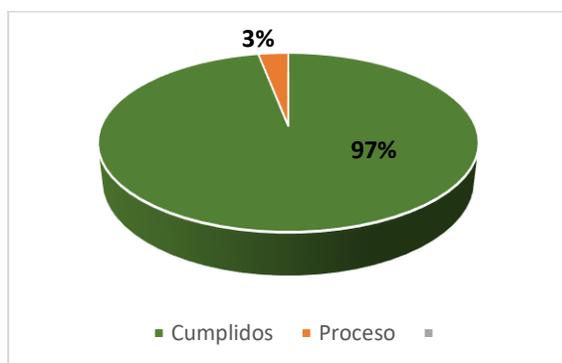
Ítem	Texto del ítem	Cumplido	En Proceso
A.1	Estabilidad y continuidad de la Alta Gerencia: Planes de Sucesión	1	
A.2	Políticas y procedimientos para gestionar conflictos de interés	1	
A.3	Política de Idoneidad	1	
A.6	Revelación de información	1	
A.7	Unidad de Cumplimiento	1	

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ítem	Texto del ítem	Cumplido	En Proceso
A.8	Plan de Gobernanza		1
B.4	Generalidades del Proceso de Ejecución de la Estrategia	1	
C.1	Sobre la Metodología de Riesgo Estratégico	1	
C.3	Metodología de Riesgos del Conglomerado	1	
C.4	Revisión de Modelos Econométricos y Matemáticos		1
C.5	Sistema de Análisis de Riesgo de Crédito	1	
C.6	Sobre la política de aceptación de Valores del parámetro RAROC	1	
C.7	Sobre el desarrollo de Modelos de Riesgos	1	
D	Mejora en los Sistemas de Control Interno	1	
Total		12	2

Producto del seguimiento a los planes de acción SUGEF 2079-2019, se identificaron **99** planes de acción correspondientes a los Procesos de Gobierno Corporativo, Planeamiento Estratégico, Gestión de Riesgo y Mejora en el sistema de Control Interno, de las cuales **96** se encuentran cumplidos y **3** de ellos están en proceso de cumplimiento, según se presenta porcentualmente en el siguiente gráfico:

Gráfico N°2
Distribución del cumplimiento de los Planes de Acción
Al 30 de setiembre de 2021



Fuente: Elaboración propia seguimiento al SUGEF 2079

Cuadro No. 2
Comparativo del estado de cumplimiento

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Del 30/09/2020 al 30/09/2021

Estado de Cumplimiento	Cantidad Setiembre 2020	Distribución Setiembre 2020	Cantidad Diciembre 2020	Distribución Diciembre 2020	Cantidad Marzo 2021	Distribución Marzo 2021	Cantidad Junio 2021	Distribución Junio 2021	Cantidad Setiembre 2021	Distribución Setiembre 2021
Cumplidos	92	93%	94	95%	95	96%	96	97%	96	97%
En Proceso	3	3%	3	3%	4	4%	3	3%	3	3%
Vencidos	4	4%	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Totales	99	100%	99	100%	99	100%	99	100%	99	100%

A continuación, se detalla la cantidad de planes identificados por Proceso y su estado de cumplimiento:

Cuadro No.3
Estado actual de cumplimiento de los planes de acción
SUGEF 2079-2019

Nombre de la actividad	Cantidad de Planes asignados	Cumplidos	En Proceso	Vencidos
Proceso: Gobierno Corporativo				
1.Estabilidad y continuidad de la Alta Gerencia: Planes de Sucesión	4	4	0	0
2.Políticas y procedimientos para gestionar conflictos de interés	8	8	0	0
3.Política de Idoneidad	5	5	0	0
4.Revelación de información	6	6	0	0
5.Unidad de Cumplimiento	9	9	0	0
6.Plan de Gobernanza	6	4	2	0
Proceso: Planeamiento Estratégico				
1.Generalidades del Proceso de Ejecución de la Estrategia	4	4	0	0
Proceso: Gestión de Riesgo				
3.Sobre la Metodología de Riesgo Estratégico	4	4	0	0
4.Metodología de Riesgos del Conglomerado	2	2	0	0
5.Revisión de Modelos Econométricos y Matemáticos	3	2	1	0
6.Sistema de Análisis de Riesgo de Crédito / Aplicativo Rating Microempresarial	6	6	0	0
7.Sistema de Análisis de Riesgo de Crédito / Aplicativo Rating Empresarial	6	6	0	0
8.Sobre la política de aceptación de Valores del parámetro RAROC	9	9	0	0
9.Sobre el desarrollo de modelos de riesgos / Scores de Crédito en SAS	7	7	0	0

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre de la actividad	Cantidad de Planes asignados	Cumplidos	En Proceso	Vencidos
Proceso: Mejora en los Sistemas de Control Interno	20	20	0	0
Total	99	96	3	0

En los siguientes cuadros se procede a detallar los planes de acción según su estado de cumplimiento:

Cuadro No.4
Estado actual de cumplimiento de los planes de acción “Cumplidos”
SUGEF 2079-2019

Plan de acción	Dependencia Responsable
Proceso: Gobierno Corporativo	
A.1. Estabilidad y continuidad de la Alta Gerencia: Planes de Sucesión	
Revisión del mecanismo vigente	Dirección Capital Humano
Elaboración de propuesta para agilizar el nombramiento temporal de sustitución de los puestos de Alta Gerencia	Dirección Capital Humano
Validación de la propuesta	Comité de Nominaciones
Aprobación Junta Directiva Nacional	Junta Directiva Nacional
A.2. Políticas y procedimientos para gestionar conflictos de interés	
Revisión de mejores prácticas en el tratamiento de conflictos de interés y comportamiento ético	Dirección Corporativa de Riesgo
Revisión y definición una ruta para instrumentalizar la Política de Conflicto de Interés y comportamiento ético	Dirección Corporativa de Riesgo
Validación de la Política con la Comisión de Nominaciones	Comité de Nominaciones
Elaboración de enunciado de comportamiento ético de los directores	Presidencia de la Junta Directiva Nacional
Elaboración Política y lineamientos de conflicto de interés	Dirección Corporativa de Riesgo
Presentación a la Junta Directiva Nacional	Comité Corporativo de Riesgo
Aprobación del enunciado de comportamiento ético de los directores	Junta Directiva Nacional
Inclusión en el Código de Gobierno Corporativo	Junta Directiva Nacional
A.3. Política de Idoneidad	
Revisión de Mejores Prácticas relacionadas con la idoneidad de los miembros de Junta Directiva Nacional	Dirección Corporativa de Riesgo
Revisión de la Política sobre idoneidad y experiencia de miembros de Dirección y Alta Administración del Conglomerado, incluyendo los mecanismos de evaluación y autoevaluación	Dirección Corporativa de Riesgo
Validación de la Política con la Comisión de Nominaciones	Comité de Nominaciones
Presentación a la Junta Directiva Nacional	Comité de Nominaciones
Inclusión en el Código de Gobierno Corporativo	Junta Directiva Nacional
A.6 Revelación de información	
Levantamiento del inventario de información, por ser revelada	Dirección Corporativa de Riesgo
Asignación de responsables de mantener actualizada la información	Dirección Corporativa de Riesgo

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de acción	Dependencia Responsable
Revisión y reordenamiento de la información por revelar con la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local	Dirección Corporativa de Riesgo
Presentación y aprobación de la Junta Directiva Nacional	JDN
Coordinación con la Dirección de Canales, la publicación de la Información	Dirección Corporativa de Riesgo
Inclusión en la página web	División de Canales Electrónicos
A.7. Unidad de Cumplimiento	
Proceso de Selección del jefe de la Unidad de Cumplimiento Normativo	Dirección Corporativa de Riesgo / Dirección de Capital Humano
Presentación y revisión en Comisión de Nominaciones	Dirección de Capital Humano
Recomendación del Comité de Nominaciones a la Junta Directiva Nacional	Comité de Nominaciones
Selección del Jefe de la Unidad de Cumplimiento por parte de la Junta Directiva Nacional	Junta Directiva Nacional
Elaboración del Plan de Trabajo	Jefe de Unidad de Cumplimiento Normativo
Revisión del Plan de Trabajo	Dirección Corporativa de Riesgo
Presentación a la Junta Directiva Nacional	Dirección Corporativa de Riesgo
Proceso de selección de funcionarios de la dependencia	Dirección Corporativa de Riesgo
Implementación del Plan de Trabajo	Jefe de Unidad de Cumplimiento Normativo
A.8. Plan de Gobernanza	
Elaboración del Cartel	Dirección Corporativa de Riesgo
Publicación del Cartel	Contratación Administrativa
Evaluación de las ofertas	Dirección Corporativa de Riesgo
Contratación de la empresa	Contratación Administrativa

Plan de acción	Dependencia Responsable
Proceso: Planeamiento Estratégico	
B.4. Generalidades del Proceso de Ejecución de la Estrategia	
Aprobar los planes de acción 2019-2023, vinculados a la Estrategia Global y Modelo de Gestión de Negocios	Instancia de aprobación correspondiente, según naturaleza de cada Plan de Acción
Aprobar el BSC Institucional 2019 (vinculado a la Estrategia Global) y los BSC Nivel Clase Gerencia 2019 (vinculados a los Planes de Acción 2019-2023) según el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	Junta Directiva Nacional
Conocer el Informe Trimestral de Seguimiento a la Estrategia Global, Modelo de Gestión de Negocios, Planes de Acción 2019-2023 y BSC 2019 (Institucional y Clase Gerencial) con corte al 30 de setiembre 2019	División de Planificación Estratégica
Conocer el Informe de Evaluación Anual de la Estrategia Global, Modelo de Gestión de Negocios y Planes de Acción 2019-2023 con corte al 31 de diciembre 2019	División de Planificación Estratégica

Plan de acción	Dependencia Responsable
Proceso: Gestión de Riesgos	
C.1. Sobre la metodología de Riesgo Estratégico	

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de acción	Dependencia Responsable
Finalización en la Identificación de los Riesgos de los planes de acción	Dirección Corporativa de Riesgo
Construcción del Mapa de Riesgos Integral (Plan estratégico, modelo y planes de acción)	Dirección Corporativa de Riesgo
Seguimiento del mapa estratégico mensualmente	Dirección Corporativa de Riesgo
Comunicación trimestral sobre el seguimiento de los planes de mitigación y riesgos emergentes, al Comité de Riesgos y Junta Directiva Nacional	Dirección Corporativa de Riesgo
C.3. Metodología de Riesgos del Conglomerado	
1.1 Metodología para la gestión de rentabilidad según el capital asignado, y estructuración de políticas de capitalización cuando sean necesarias	Dirección Corporativa de Riesgo
1.2 Informe de Riesgo a la Junta Directiva Nacional con procedimientos estandarizado del nivel de riesgo por entidad del conglomerado	Dirección Financiera Corporativa, Dirección Corporativa de Riesgo
C.4. Revisión de Modelos Econométricos y Matemáticos	
Incluir en el alcance de la auditoría del sistema de gestión de riesgos, la revisión de los modelos econométricos y matemático	Dirección Corporativa de Riesgo
Revisión de los modelos por parte de la Auditoría Externa	Auditor Externo
C.5. Aplicativo Rating Microempresarial	
C.5.1 Aplicativo Rating Microempresarial	
Análisis de diseño	Dirección Corporativa de Riesgo
Definición de especificaciones técnicas	Dirección Corporativa de Riesgo
Programación del aplicativo	Dirección Corporativa de Riesgo
Pruebas y correcciones	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Banca Empresarial
Capacitación	Dirección Corporativa de Riesgo
Producción	Dirección Corporativa de Riesgo
C.5.2 Aplicativo Rating Empresarial	
Análisis de diseño	Dirección Corporativa de Riesgo
Definición de especificaciones técnicas	Dirección Corporativa de Riesgo
Programación del aplicativo	Dirección Corporativa de Riesgo
Pruebas y correcciones	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Banca Empresarial
Capacitación	Dirección de Riesgo y Dirección Banca Empresarial
Producción	Dirección de Riesgo y Dirección Banca Empresarial
C.6. Sobre la política de aceptación de Valores del parámetro RAROC	
Análisis de datos históricos	Dirección Corporativa de Riesgo
Definición de líneas de negocio que se evaluarán bajo esta metodología	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Financiera Corporativa

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de acción	Dependencia Responsable
Definición de nivel, objetivo de rentabilidad, y mezcla de usos y fuentes de recursos por cada línea (aplicación d metodología de FTP)	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Financiera Corporativa
Definición de roles en la gestión de asignación de precios bajo este método	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Financiera Corporativa
Cálculo de valores óptimos	Dirección Corporativa de Riesgo
Diseño de política	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Financiera Corporativa
Presentación de la política	Dirección Corporativa de Riesgo y Dirección Financiera Corporativa
Discusión de la política	Gerencia, Dirección Corporativa de Riesgo, Dirección Financiera Corporativa y Subgerencia de Negocios
Aprobación de la política por JDN	Junta Directiva Nacional
7.Scores de Crédito en SAS	
Análisis de bases de datos	SAS – División de Riesgo Financiero
Definición de poblaciones objetivo	SAS – División de Riesgo Financiero
Diseño de tablas ABT (Analytical Base Table)	SAS – División de Riesgo Financiero
Desarrollo de modelos	SAS – División de Riesgo Financiero
Pruebas y validación de modelos	SAS – División de Riesgo Financiero
Aprobación de modelos	Dirección Corporativa de Riesgo
Carga de modelos en sistema SAS	SAS – División de Riesgo Financiero

Plan de acción	Dependencia Responsable
Proceso: Mejora en los sistemas de control interno	
Identificación de expectativas del cliente (Consulta a Involucrados)	Gerencia General
Realizar benchmarking e investigación de tendencias	Gerencia General
Sesión de mapeo (validación del requerimiento y expectativas)	Gerencia General
Realizar talleres de sensibilización	Gerencia General
Documentar la etapa definir	Gerencia General
Recolección y análisis de datos (Voz del cliente)	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Realizar diagnóstico documental	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Documentar la etapa Medir	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Realizar el análisis e interpretación de los datos recolectados	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Realizar la propuesta del proceso identificando las propuestas de mejoras de acuerdo con la Triple Línea base, y la propuesta de reestructuración documental	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Documentar la etapa Analizar	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Revisión Interna (supervisor y jefatura)	Jefatura - Equipo de trabajo
Ajustes según revisión interna	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de acción	Dependencia Responsable
Revisión Dirección de Gestión	Jefatura DIRG
Ajustes según revisión de la Dirección	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Presentar la propuesta del proceso ajustada a nivel de dueño del proceso y clientes del proceso	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Desarrollo de perfiles de puestos y revisiones de categorías (actividad paralela)	División Cultura y de Desarrollo
Remitir a la Dirección General	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Ajustes según revisión con DIRGE	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General
Presentación a la Gerencia General Corporativa	Equipo de Trabajo – Personal definido por la Gerencia General

Cuadro No.5
Estado actual de cumplimiento de los planes de acción “En Proceso”
SUGEF 2079-2019

Plan de acción	Dependencia Responsable	Fecha de Cumplimiento	Comentario
Proceso: Gobierno Corporativo			
a.8 Plan de Gobernanza			
Ejecución de la asesoría Diagnóstico: Identificación de brechas	Empresa contratada	31 de diciembre 2021	La empresa presentó el informe según cronograma aprobado el 1 de junio de 2021, este fue revisado por las distintas Sociedades, y Dependencias del Banco, se le realizaron ajustes y en el mes de setiembre se presentó la versión definitiva y final del informe de diagnóstico.
Implementación del plan de acción para el cierre de brechas	Junta Directiva y Alta Gerencia	31 de marzo 2022	La Junta Directiva Nacional conformó un grupo de trabajo Ad-Hoc para la atención de las recomendaciones del informe El plan de cierre de brechas se trabajó por parte de la empresa, se presentó al Grupo Ad-Hoc, la presentación del documento final con los planes de cierres de brechas será el 15 de octubre según ampliación otorgada con oficio DIRCR-540-2021.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Plan de acción	Dependencia Responsable	Fecha de cumplimiento	Comentario
Proceso: Gestión de Riesgos			
C.4 Revisión de modelos econométricos y matemáticos			
Implementación de Oportunidades de Mejora	Dirección Corporativa de Riesgo	31 de diciembre 2021	En la actualidad se está trabajando en la revisión de todos los tomos del Manual de Riesgos y su vez en las observaciones sobre los modelos realizados por la Auditoría Externa. Adicionalmente, se están realizando las valoraciones sobre el Manual y las Metodologías.

Además de conformidad con el oficio SUGEF-2584-2020 del 04 de agosto del 2020, el cual disponía lo siguiente:

1. *Los intermediarios financieros deberán remitir a la Superintendencia, a más tardar, el 30 de setiembre del 2020, un Plan de gestión de la cartera de crédito conforme se detalla en el Anexo de esta Circular Externa. Dicho plan debe ser debidamente aprobado por el Órgano de Dirección, de lo cual deben remitir evidencia a esta Superintendencia.*
2. *Con la finalidad de asegurar un adecuado monitoreo y cumplimiento del citado Plan, la Gerencia General debe presentar informes mensuales de avance al Órgano de Dirección. Dentro de los 15 días hábiles posteriores a la finalización de cada mes, iniciando con corte al 31 de octubre del 2020, deben remitir a esta Superintendencia el respectivo informe de avance y la actualización del Cuadro N° 1 Segmentación de riesgo de la cartera total, por tipo de crédito, así como copia del acta del órgano de dirección donde consta que conoció dicho reporte*

Al respecto se han realizado informes mensuales con la remisión de la información solicitada por lo que se presenta el último informe generado sobre el tema que corresponde al mes de setiembre de 2021, con el oficio DIRCR-580-2021:

Riesgo	Sin Ref. ni Morat.	Con Refinanciam.	COVID 2-3	COVID 4-5
Bajo	≤ 30	Al Día	Al Día	n.a.
Medio	31-60	01-30	01-30	n.a.
Alto-Viable	61-90	31-90	31-90	< 90
Alto-No Viable	C.J. ó > 90 S.C.J.			

Notas: C.J.: Cobro Judicial. S.C.J.: Sin Cobro Judicial.

Al cierre de setiembre los incrementos estuvieron mayormente concentrados en el segmento de riesgo Bajo y, en menor medida, en el segmento Alto-No Viable, con disminuciones en riesgos Medio y Alto-

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Viable, como se puede apreciar en el siguiente detalle:

Cuadro N° 1
Segmentación de riesgo de la cartera total, por tipo de crédito, setiembre 2021
En millones de colones

Detalle	Bajo	Medio	Alto - Viable	Alto - No Viable	Total
Créditos – personas físicas	1 517 223,42	61 094,51	88 130,30	54 763,88	1 721 212,11
Consumo	862 031,91	38 150,44	52 953,24	32 108,42	985 244,01
Vivienda	578 808,97	21 021,76	33 501,33	21 989,54	655 321,59
Vehículos	7 937,81	46,91	51,68	28,20	8 064,60
Tarjetas de crédito	67 656,87	1 875,41	1 624,04	617,62	71 773,95
Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Factoraje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Partes relacionadas	787,86	0,00	0,00	20,10	807,96
Operaciones bursátiles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de Sistema de Banca para el Desarrollo	29 681,17	1 662,98	5 082,17	1 808,33	38 234,65
Créditos - Empresarial	250 401,47	20 139,24	67 564,36	27 900,84	366 005,90
Créditos - Corporativo	285 697,10	0,00	4 677,69	0,00	290 374,79
Créditos – Sector Público	153 617,26	0,00	0,00	0,00	153 617,26
Créditos – Sector Financiero	64 517,70	1 217,84	215,47	288,41	66 239,41
Saldo total adeudado ^{1/}	2 301 138,11	84 114,57	165 669,98	84 761,46	2 635 684,12

Para la clasificación por grupos de riesgo, se aplica nueva metodología recientemente aprobada por la Junta Directiva Nacional mediante acuerdo JDN-5850-Acd-654-2021-Art-7, la cual sigue los siguientes criterios y es la utilizada para estrategia de cobro:

Mes	Bajo	Medio	Alto - Viable	Alto - No Viable	Total
Julio 2021	-2 476,87	4 576,80	-3 224,92	3 002,95	1 877,95
Agosto 2021	-1 249,06	-404,80	4 104,94	-2 733,52	-282,44
Setiembre 2021	15 056,10	-4 544,07	-2 758,76	692,27	8 445,54

En relación con los resultados antes observados, se debe señalar que, el incremento de saldos de riesgo Bajo se dio principalmente en los segmentos Consumo (¢7.791 mills), Empresarial (¢3.781 mills) y Corporativo (¢4.526 mills); mientras que en riesgo Medio la disminución fue impulsada por Empresarial (¢2.018 mills), Corporativo (¢1.286 mills) y Consumo (¢821 mills). Y en riesgo Alto-Viable fue explicado por Empresarial (¢2.690 mills) y Vivienda (¢401 mill.).

Es importante indicar que, en los incrementos en los saldos de riesgo Bajo, se visualizan 8.389 operaciones que el mes anterior estaban en otros riesgos diferentes a Bajo, de las cuales 6.100 no aplicaron fases COVID y cerraron el mes en condición Al Día, 1.330 cerraron en rango de 1 a 30 días de atraso.

Las restantes 959 operaciones sí registran fases 2 ó 3 de COVID, donde 731 son clientes sin moratorias y están Al Día. Los otros 228 clientes tienen moratorias no vencidas.

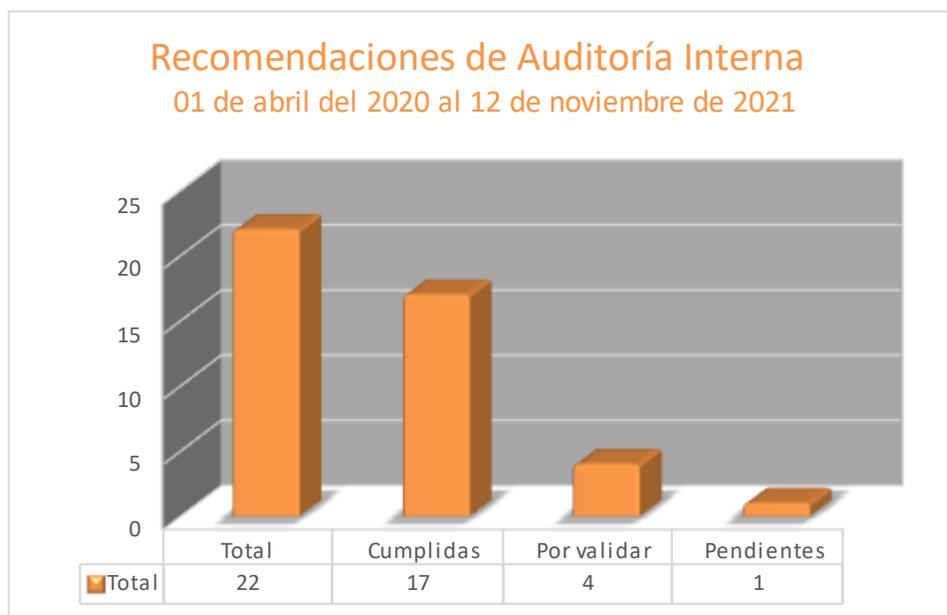
INFORME FINAL DE GESTIÓN

En conclusión, se evidencia una gran porción de clientes que ya están pagando sus operaciones y por lo tanto, la recuperación en saldos de riesgo Bajo, reflejaría dicho comportamiento.

Finalmente se ha venido atendiendo los requerimientos de información solicitadas por el equipo supervisor de la Sugef, dentro del plan piloto de supervisión consolidada y de la valoración basada en riesgo.

XI. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante el periodo de gestión, se tramitaron un total de **22** recomendaciones que emitió la Auditoría Interna, en el siguiente gráfico se muestra el estado de estas.



Fuente: Sistema SIAR
Detalle

N° de Rec.	N° de Oficio	Unidad Responsable	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Grado Avance
7	SUBA-0252-2017	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/7/2020	Medio	Cumplida	100
1	AE-0117-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100
3	AE-0117-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100

INFORME FINAL DE GESTIÓN

N° de Rec.	N° de Oficio	Unidad Responsable	Fecha Cumplimiento	Nivel Riesgo	Estado	Grado Avance
4	AE-0117-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100
5	AE-0117-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/6/2020	Medio	Cumplida	100
7	AE-0117-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100
13	SUBA-0302-2018	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/9/2020	Medio	Cumplida	100
1	AE-0118-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/7/2020	Bajo	Cumplida	100
2	SUBA-0136-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/7/2020	Medio	Cumplida	100
2	SUBA-0195-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100
3	SUBA-0195-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/4/2020	Medio	Cumplida	100
2	AG-0300-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/6/2020	Medio	Cumplida	100
3	AG-0300-2019	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/6/2020	Medio	Cumplida	100
1	AF-0017-2020	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	15/9/2020	Medio	Cumplida	100
2	AF-0017-2020	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	15/9/2020	Medio	Cumplida	100
2	AE-1219-2020	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/9/2020	Alto	Cumplida	100
1	AE-0119-2020	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	30/9/2020	Medio	Cumplida	100
1	AE-1220-2021	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/10/2021	Alto	Por validar	100
6	AE-1220-2021	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/10/2021	Medio	Por validar	100
7	AE-1220-2021	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/10/2021	Alto	Pendiente	0
14	AE-1220-2021	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/10/2021	Alto	Por validar	100
17	AE-1220-2021	Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	31/10/2021	Medio	Por validar	100



INFORME FINAL DE GESTIÓN

XII. Estado actual de los expedientes de fiscalización

CONTRATO DE SERVICIO DE SERVICIOS DE ASESORÍA LEGISLATIVA: Se mantiene en ejecución el contrato de la contratación directa 2020CD-000053-0020600001 con proveedor Ronald Alpizar Argüello, se ha recibido a satisfacción el servicio mensualmente, no se han presentado inconvenientes con el proveedor.

CONTRATO DE SERVICIO DE GESTIÓN PARA EL CÁLCULO DE RIESGO FINANCIEROS: Se encuentra en ejecución el contrato el cual inició en una nueva contratación en el año 2020 producto de la licitación abreviada 2020LA-000009-0020600001, quien adjudicó Quanto Soluciones Analíticas S.A se giró orden de inicio 8 de febrero de 2021, se ha recibido a satisfacción el servicio, no se han presentado inconvenientes con el proveedor.

SERVICIO DE UN DIAGNÓSTICO DEL PROCESO Y DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR: Se encuentra en ejecución el contrato producto de la contratación 2020LA-000006-0020600001, quien adjudicó KPMG S.A, se giró orden de inicio 1 de marzo de 2021, se han presentado 4 de los 5 entregables señalados en el contrato y se está trabajando en la etapa de Mejora y en los planes de cierres de brechas producto del resultado del informe de diagnóstico de gobernanza del Conglomerado.

SERVICIO DE MEMBRESIA DEL SISTEMA DE CONSULTA BLOOMBERG SEGUIMIENTO A INVERSIONES INTERNACIONALES: Se encuentra en ejecución el contrato el cual inició en una nueva contratación en el año 2020 producto de la contratación directa 2020CD-000044-0020600001, quien adjudicó Bloomberg Finance LP, se giró orden de inicio 30 de diciembre de 2019, se ha recibido a satisfacción el servicio, no se han presentado inconvenientes con el proveedor.

Adquisición de un Sistema Analítico de Riesgo de Crédito licenciamiento, implementación, configuración, conectividad, migración e inducción. Licitación Pública No. 2015LN-000005-DCADM. Contrato 091-2015. Las actividades del proyecto reiniciaron a partir del 28 de abril del 2021 según oficio DIRCR-263-2021, posterior a la presentación del Consorcio SAS 3-101 de la renovación de la Garantía de Cumplimiento.

Al finalizar el tercer trimestre del 2021, el proyecto mantiene el mismo avance del informe anterior, el cual se encuentra con un estado "Atraso Moderado", con un avance planificado del 100% y con un avance real del 98%.

Se está trabajando con el equipo del proyecto y el Consorcio en la replanificación de la actualización del nuevo versionamiento, implementación de la mejora tecnológica, cronograma y plan de trabajo.

CONTRATO DE SERVICIO DE SUSCRIPCIÓN DE LICENCIA DEL SOFTWARE DECISIONTOOLS SUITE, PARA EL ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGO: Se encuentra en ejecución el contrato el cual inició en una nueva contratación en el año 2021 producto de la contratación directa 2021CD-000028-0020600001, quien adjudicó Excelencia Técnica S.A, se giró orden de inicio 10 de noviembre del presente año y se está coordinando con la empresa para el acceso a las licencias.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

XIII. Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.