



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	MSc. Miguel Mora González
Dependencia:	Subgerencia General de Operaciones
Periodo de Gestión:	Del 5 de junio del 2023 al 16 de julio del 2023
Destinatarios:	Gerencia General Corporativa Dirección de Capital Humano MBA. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones
Firma:	
Fecha:	17/07/2023

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	7
Acciones sobre el Control Interno.....	7
Principales Logros.....	7
Proyectos más relevantes	8
Administración de Recursos Financieros.....	9
Sugerencias	9
Observaciones	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este informe de final de labores se hace en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría de la República en “DIRECTRICES QUE DEBEN OBSERVAR LOS FUNCIONARIOS OBLIGADOS A PRESENTAR EL INFORME FINAL DE SU GESTIÓN, SEGÚN LO DISPUESTO EN EL INCISO E) DEL ARTÍCULO 12 DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO D-1-2005-CO-DFOE”.

El mismo tiene como objetivo, presentar un resumen de las principales actividades y resultados de la gestión realizada en calidad de mi nombramiento interino como Subgerente General de Operaciones. El mismo se enfocará en los principales logros alcanzados y los principales proyectos que se están desarrollando y que deberán ser impulsados por el MBA. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones.

Importante indicar, que en la Sesión Ordinaria N° 6009 de la Junta Directiva Nacional del 1 de junio del 2023, fui nombrado Subgerente General de Operaciones en ascenso interino, a partir del 5 de junio del 2023 y hasta que concluya el proceso de nombramiento, se nombre al nuevo Gerente General Corporativo en propiedad y este se incorpore a sus labores. Posteriormente, el Sr. Daniel Mora Mora retomará sus funciones como Subgerente General de Operaciones. (acuerdo JDN-6009-Acd-662-2023-Art-9)

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

La Subgerencia General de Operaciones es un área sustantiva responsable de los procesos de soporte para la venta y prestación de los productos y servicios financieros. Le corresponde tomar las decisiones para traducir los lineamientos estratégicos en acciones planificadas y sistemáticas, con la responsabilidad de planificar el curso de estas acciones juntamente con sus órganos subordinados y controlar la gestión administrativa para mejorar los indicadores del negocio.

En concordancia con lo establecido en el Manual de Puesto de la Institución, el ámbito de mis funciones fueron la de planificar, dirigir, organizar y controlar lo relacionado al cumplimiento de las políticas y directrices, provenientes de la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Controlar el cumplimiento de todos los principios de control interno y la legislación que regula la actividad de la Subgerencia. Mediante el trabajo en equipo con las Direcciones a mi cargo, velamos por cumplimiento de objetivos y metas esbozadas en el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción de Soporte al Negocio, correspondiente a cada año comercial.

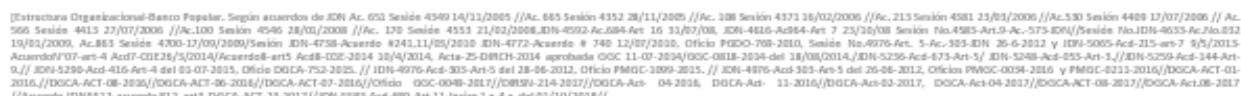
Durante el periodo que nos ocupa, se realizaron las actividades orientadas al logro de los siguientes objetivos:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- 1- Dotar de la infraestructura física, los bienes y servicios requeridos, por las dependencias del Conglomerado.
- 2- Desarrollar estrategias financieras, con el propósito de lograr el crecimiento sostenido del desempeño financiero de la Institución.
- 3- Brindar soporte en la gestión administrativa, normativa y de control interno a las oficinas del negocio.
- 4- Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico-financiero, social y ambiental).
- 5- Promover en la cultura organizacional un cambio de calidad en todos los procesos de la Subgerencia General de Operaciones, motivando a desarrollar el trabajo de las áreas adscritas con un enfoque de mejora continua a través de la velocidad de la confianza.
- 6- Se generó información estratégica y resultados para la toma de decisiones por la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa.

A la Subgerencia General de Operaciones se le subordinan en línea directa 3 Direcciones, una División y un Área, que son: Dirección de Soporte al Negocio, Dirección de Soporte Administrativo, Dirección Financiera Corporativa, la División Gestión de Activos Crediticios y el Área de Continuidad del Negocio.



A continuación, se destacan los más relevantes:

- Prolongación de la pandemia por Covid 19 y sus impactos en la economía nacional e individual, así como en la necesidad de las empresas en invertir acelerar los procesos de digitalización, especialmente, en herramientas por trabajo virtual y colaborativo.
- La llamada crisis de los contenedores, siendo una problemática en la logística internacional de transporte marítimo, generada por la acumulación de estos en puertos con bajos niveles de exportación y efecto de la pandemia por Covid 19, situación que provocó un incremento en su demanda para hacer llegar los insumos y productos desde los puertos hasta el productor o consumidor final, el aumento acelerado de los precios y escasez de materiales y mercancías.
- Guerra entre Rusia y Ucrania y la consecuente polarización de posiciones políticas entre los aliados de “occidente” y sus efectos en materias primas donde Rusia es un importante proveedor a nivel mundial, como el petróleo, gas y trigo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Efecto de esa polarización también se ha incrementado las tensiones entre Estados Unidos y China, especialmente, en la llamada “guerra de los chips”, afectando con ello la oferta de esa industria.
- A raíz de la aprobación de la Ley 9859 (conocida como “Ley de Usura”), así como la emisión de disposiciones obligatorias, tanto a entidades públicas como privadas, de no hacer rebajos a los salarios, cuando este no supere el mínimo establecido en el artículo 172 del Código de Trabajo, se incrementó la importancia del tema de sobreendeudamiento a nivel bancario, así como la obligación de las entidades financieras de establecer políticas para mitigarlo.
- Considerando los elementos anteriores y sus efectos en la economía nacional, durante los años 2021 y 2022, tanto a nivel prudencial, como a nivel interno, fue necesario flexibilizar las políticas de otorgamiento y recuperación de crédito, especialmente para otorgar mayores facilidades a los deudores con problemas de pago, producto de los efectos del entorno económico o por sobreendeudamiento.
- Adicional a los cambios prudenciales para otorgar mayores facilidades a los deudores con problemas de pago o sobreendeudamiento, desde el año 2021 se ha acelerado la emisión de nuevas normativas por parte del CONASSIF, destacándose entre otras:
- Acuerdo Conassif 14-21, “Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticias”, el cual rige a partir del 1° de enero del 2024 y sustituye, para efectos del sistema bancario, al acuerdo Sugef 14-21; cambia de manera importante la metodología de calificación y agrupación de los deudores, para lo cual, el Banco ha estado trabajando en la implementación de esta nueva normativa, junto con las áreas responsables y se cumplió con la entrega de los reportes a la SUGEF, en plazo y forma. Asimismo, se cuenta con un cronograma el cual se integró con el de todas las áreas que participan en la implementación, que lidera la Dirección de Soporte al Negocio.
- Acuerdos Conassif 11-21, “Reglamento del Centro de Información Conozca a su Cliente”, y Conassif 12-21, “Reglamento para la prevención del riesgo de LCFT/FPADM”, normas que han implicado un esfuerzo muy importante para el Banco, especialmente, porque desde emisión han sufrido constantes ajustes.
- Acuerdo Sugef 24-22, “Reglamento para calificar a las entidades supervisadas”, el cual sustituye al anterior acuerdo 24-00 y que varía drásticamente las metodologías de evaluación. De forma complementaria, la aprobación de una metodología para identificar las entidades de importancia sistémica, de la cual, ya se publicó el primer resultado por parte del supervisor.
- Acuerdo Conassif 16-22, “Reglamento de supervisión consolidada”, el cual busca integrar en un solo cuerpo normativo el actuar de la sociedad controladora, entidades y empresas integrantes de grupos o conglomerados financieros.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Nueva versión de Sugef 3-06, “Reglamento sobre suficiencia patrimonial de entidades financieras”, cuyos cambios a la metodología para calcular el capital base entran a regir a partir del 1° de enero del 2025, en concordancia con las recomendaciones de Basilea III.
 - Acuerdo Sugef 23-23, “Reglamento para implementar planes de recuperación y planes de resolución en las entidades supervisadas”, mediante el cual el supervisor busca que las entidades fortalezcan las herramientas preventivas y correctivas que permitan mejorar la eficacia en la reacción de las entidades ante eventos de estrés financiero material que puedan surgir.
 - Paralelamente y en concordancia con dichos cambios, se realizaron ajustes en otras normas, tales como Conassif 4-16, “Reglamento sobre Gobierno Corporativo”; Sugef 2-1, “Reglamento sobre administración integral de riesgos”; Conassif 15-22, “Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del porgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades y empresas ssupervisadas”.
 - Normativas 4-22 "Reglamento sobre Límites a las Operaciones Activas, Directas e Indirectas de una Entidad Supervisada" y 16-22 "Reglamento sobre Supervisión Consolidada": Se ha logrado avanzar con la implementación de estas nuevas normativas, las cuales entran en vigencia en enero 2024. En el anexo No. 1 se indica detalle de las actividades realizadas para la implementación de las mismas.
- Alivio a deudores por incrementos en las tasas de interés y la inflación: Además de las diferentes opciones de negociaciones ya existentes, contamos con BP Apoyo, ODP y BP Bienestar.
 - Nueva realidad post pandemia con oportunidades y amenazas importantes
 - Cambios abruptos en tipo de cambio y tasas de interés que generan incertidumbre
 - Cambios en el SBD incrementando la competencia por este mercado
 - Mercado altamente competitivo
 - Análisis de la implementación 15-16, análisis de continuar en el desarrollo en el SAR o migrar a herramienta Calculus.
 - Reglamento de las operaciones financieras, comerciales y microcréditos que se ofrezcan al consumidor: Metodología cálculo de la Tasa Interés Total Anual: TITA. Dicha metodología debe estar implementada a octubre /23. Se han generado los requerimientos correspondientes ante TI.
 - Se implementaron otros ajustes remitidos por la SUGEF mediante las circulares: SGF-2660-2023. Eliminación de la capacidad de pago para determinación de la categoría de riesgo para grupo 2.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

En cumplimiento del inciso c), artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar por lo menos una vez al año las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, el resultado general de la Subgerencia General de Operaciones para la Autoevaluación de Control Interno del periodo 2022, es de un 0%, que la ubica en un nivel de exposición al riesgo Excelente, esto, de acuerdo al promedio obtenido de las calificaciones de las dependencias adscritas a la Subgerencia General de Operaciones.

Dependencia	Calificación RO	Nivel RO	Calificación CI	Nivel CI
Dirección Soporte Administrativo	0%	Excelente	0%	Excelente
Dirección Financiera Corporativa	0%	Excelente	0%	Excelente
Dirección Soporte Al Negocio	0%	Excelente	0%	Excelente
División Gestión de Activos Crediticios	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Bienes Adjudicados	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Ahorro Obligatorio	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Continuidad Del Negocio	0%	Excelente	0%	Excelente
Calificación promedio de la Dirección	0%	Excelente	0%	Excelente

Asimismo, en cumplimiento de la “Política para autoevaluar el Riesgo Operativo en el Conglomerado Banco Popular”, le comunico que la calificación de la **Autoevaluación de Riesgo Operativo** es de un **0%**, que ubica a la Subgerencia a su cargo en un nivel **Excelente**.

Acciones sobre el Control Interno

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

Principales Logros

Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

➤ Infraestructura y otros:

Plan de Acción Institucional Contención del Gasto

Se apoyó desde esta Subgerencia General de Operaciones las iniciativas para contribuir con la reducción del indicador de eficiencia operativa, por medio de la optimización y racionalización de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

las principales partidas de gastos de personal y gastos generales, identificando aquellas que son susceptibles de intervención efectiva.

Desde la Dirección de Soporte Administrativo se gestionó con todos los propietarios de los locales que el Banco alquila para oficinas comerciales o administrativas, con el fin de negociar los precios de los contratos actuales.

El objetivo de disminuir en la inmediatez la facturación por concepto de alquileres consistió en negociar con los propietarios el precio actual de los contratos vigentes. El resultado de la negociación con estos propietarios generó para el Banco un ahorro importante.

➤ Temas soporte al negocio:

Normativas 4-22 "Reglamento sobre Límites a las Operaciones Activas, Directas e Indirectas de una Entidad Supervisada" y 16-22 "Reglamento sobre Supervisión Consolidada": Se ha logrado avanzar con la implementación de las nuevas normativas las cuales entran en vigencia en enero 2024.

Resultado en el indicador de mora > 90 días:

- El modelo de cobro establecido ha permitido mejorar los indicadores de calidad de cartera, donde el indicador de mora mayor a 90 días pasó de un 2.64% en diciembre de 2019 a un 2.08% en junio de 2023, luego de cerrar en un 2,09% el mes de mayo 2023.

Proyectos más relevantes

En mi condición de patrocinador del Programa Solución Planta Física procedo a detallar el estado del Programa:

Principales logros del Programa Solución de Planta Física, periodo dic 2020-mayo 2023

Proceso licitatorio No. 2020LN-000003-0020600001, correspondiente a la *Demolición, desmantelamiento, reforzamiento estructural, remodelación total, amueblamiento y traslados del Edificio Metropolitano 1*, adjudicación a la empresa Edificadora Centroamericana Rapiparedes (Edificar) e inicio de las labores de demolición, desmantelamiento y reforzamiento estructural.

A junio del 2023, último dato disponible, se reporta un avance del proceso de construcción del 19% y un avance del Programa del 72%, ambos conforme con el cronograma establecido.

Core de Crédito: Conscientes de la relevancia de la actividad crediticia para el Banco (actividad principal), ante procesos licitatorios fallidos, se realiza solicitud ante la Contraloría General de la República para gestionar un proceso de contratación directa; lo cual el Ente Contralor autorizó



INFORME FINAL DE GESTIÓN

una contratación directa concursada y ya se recibió una oferta que está en proceso de análisis de la cual se generó una prórroga por 10 días a la espera de criterio técnico, por lo que está muy pronto a resolverse.

Administración de Recursos Financieros

Se detallan los resultados financieros más relevantes al mes de junio 2023:

(en millones de colones y en porcentajes)

	Resultado Junio 2023
ACTIVO	3 994 834
DISPONIBILIDADES	147 984
INVERSIONES	801 681
CARTERA CREDITO NETA	2 764 733
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	8 883
BIENES REALIZABLES NETO	20 305
PARTICIPACIÓN EN OTRAS EMPRESAS	104 549
BIENES DE USO	84 501
OTROS ACTIVOS	62 199
PASIVO + PATRIMONIO	3 994 834
PASIVO	3 084 879
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2 300 609
OTRAS OBLIGACIONES FINANC.	707 359
OTRAS CTAS P/PAGAR Y PROV.	73 331
OTROS PASIVOS	3 580
PATRIMONIO	909 955

(en millones de colones y en porcentajes)

	Resultado Junio 2023
UTILIDAD DE INTERMED. FINANCIERA	92 566
UTILIDAD POR PRESTACION DE SERVICIOS	8 186
OTROS ING. Y EGR. DE OPERAC. NETO	-1 153
UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA	99 598
GASTOS DE ADMINISTRACION	80 439
GASTOS DE PERSONAL	51 498
GASTOS GENERALES	28 941
UTILIDAD OPERACIONAL NETA	19 159
NETO DE ESTIMACIONES	-5 880
IMPUESTOS Y PART. S. UTILIDAD	1 215
TOTAL INGRESOS	242 577
TOTAL GASTOS	230 513
UTILIDAD NETA	12 064

Sugerencias

- El banco debe hacer un esfuerzo para incrementar la cobertura del gasto administrativo a través de los ingresos por servicios.
- Hacer más eficiente la inversión y el gasto en tecnología de información de cara a los clientes.
- Desarrollar un programa que permita automatizar procesos.

Observaciones

- Involucramiento de la Alta Gerencia es vital para su implementación de la nueva estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva Nacional, ya que este Órgano lo delegó en una comisión implementadora, de la cual es parte la Subgerencia General de Operaciones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Dar estricto seguimiento al Programa Solución Planta Física para que finalice el proceso constructivo de manera exitosa y dentro del plazo y costo aprobado actualmente.
- Seguir coadyuvando en las iniciativas de optimización del gasto institucional.

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

Se atendieron las observaciones sobre los montos improbadados de los Presupuestos 2021, 2022 y 2023 y se hicieron las correcciones del caso.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

La Subgerencia General de Operaciones no tiene recomendaciones de auditoría externa asignadas directamente a la fecha de este informe.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

A la fecha la Subgerencia General de Operaciones tiene asignadas 8 recomendaciones de Auditoría Interna, las cuales se encuentran en proceso con los debidos cronogramas.

Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.

El presente apartado debe permitir conocer la situación real sobre la correcta ejecución del objeto contractual, además, detalle de la correcta administración, control y supervisión del contrato o contratos a cargo; así como poder verificar el cumplimiento de las obligaciones contraídas, vencimiento de plazos y vigencia de garantías de cumplimientos, prórrogas y notificaciones, contar con evidencia para medir el desempeño real del proveedor, aplicación de multas, entre otros.

La Subgerencia General de Operaciones no tiene a cargo la fiscalización de ningún contrato.

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.