



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: MBA. Manuel Antonio González Cabezas
Dependencia: Auditoría General
Periodo de Gestión: Del 24 de abril del 2001 al 31 de julio del 2024

Destinatarios: Señores Miembros Junta Directiva Nacional
MBA. Marco Antonio Chaves Soto
Subauditor General
Licda. Silvia Gómez Rojas, Directora
Dirección Corporativa de Capital Humano

Firma:

Fecha: 26/07/2014

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

ÍNDICE

Contenido

Presentación	2
Resultados de la gestión	3
1. Labor sustantiva.....	3
2. Sobre la estructura y conformación de la Auditoría Interna.....	4
3. Sistema de evaluación de desempeño de la Auditoría Interna	6
Cambios en el entorno	7
Estado de las autoevaluaciones y evaluaciones externas de la calidad.....	32
Acciones sobre el Control Interno	34
Principales logros.....	51
Proyectos más relevantes	56
Administración de los recursos financieros	57
Conclusiones y recomendaciones.....	57
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	63
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	63
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	64
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	64
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	66



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Después de trabajar por más de 28 años para esta prestigiosa Institución, ha llegado el momento de acogerme a mi jubilación y, con tal motivo, me permito presentar este "Informe Final de Gestión", en cumplimiento de lo dispuesto por la resolución del Despacho de la Contralora General de la República, de las doce horas del veinticuatro de junio del dos mil cinco, número R-CO-61, que dispuso las "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", directrices número D-1-2005-CO-DFOE.

De conformidad con lo dispuesto por las Directrices antes mencionadas, en este documento encontrará:

- Síntesis de los resultados más significativos de la gestión, que he desarrollado durante más de veintiocho años de servicio público.
- Descripción de la labor que realiza la Auditoría Interna, según lo dispuesto por la normativa en la que se enmarca su labor.
- Mención a los cambios en el entorno que, en mi criterio, más han impactado el trabajo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en general y de la Auditoría Interna en particular.
- Resultados de las evaluaciones y autoevaluaciones practicadas a la Auditoría Interna.
- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, tanto a nivel institucional como a lo interno de la Auditoría.
- Principales logros alcanzados durante mi gestión.
- Los proyectos relevantes.
- Situación de los recursos financieros asignados durante mi gestión.
- Observaciones y sugerencias a partir de mi conocimiento y experiencia en la Institución.
- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones recibidas de la Contraloría General de la República.
- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones recibidas de otras instancias externas.
- Estado actual de las contrataciones cuya fiscalización corresponde a la Auditoría Interna.

Finalmente, me permito agradecer a todas las personas que laboran para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, por la oportunidad que me han dado de servirles desde el puesto de Auditor General. De manera especial, agradezco a quienes han integrado y a la fecha integran el equipo de trabajo de la Auditoría Interna de esta prestigiosa Institución, un excelente equipo de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

personas sensibles, honestas, estudiadas, responsables y entregadas, sin cuyo trabajo no me hubiera sido posible atender las responsabilidades que me fueron asignadas por la Junta Directiva Nacional.

Resultados de la gestión

1. Labor sustantiva

Con fundamento en la Ley General de Control Interno número 8292, la labor de la Auditoría Interna incluye las siguientes funciones principales:

- Evaluación del Cumplimiento: Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas dentro de la organización.
- Verificación de Activos: Confirmar la existencia de activos y recomendar las medidas de protección adecuadas.
- Control Interno: Asegurar el funcionamiento efectivo del sistema de control interno establecido por la Contraloría General de la República.
- Proceso de Dirección: Apoyar los procesos de dirección en las entidades sujetas a esta ley.

Con fundamento en la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal número 4351, la labor de la Auditoría Interna incluye las siguientes funciones principales:

- Evaluación de Riesgos: La Auditoría Interna se enfoca en proporcionar aseguramiento basado en riesgos, auditando los procesos y actividades que puedan representar riesgos significativos para la Institución.
- Independencia Operativa: La Auditoría Interna opera con absoluta independencia y bajo la exclusiva responsabilidad y dirección inmediata de su Junta Directiva Nacional y Juntas Regionales. Esto asegura que sus evaluaciones y recomendaciones sean imparciales y objetivas.
- Cumplimiento y Mejora Continua: Los auditores internos son responsables de asegurar que las operaciones del Banco cumplan con las normativas establecidas y de identificar oportunidades para la mejora continua, en la gestión y eficiencia operativa del Banco.
- Protección del Patrimonio: La Auditoría Interna tiene la tarea de salvaguardar el patrimonio del Banco, asegurando la integridad y exactitud de los informes financieros y operativos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Con fundamento en el “Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”, las funciones principales de la Auditoría Interna son:

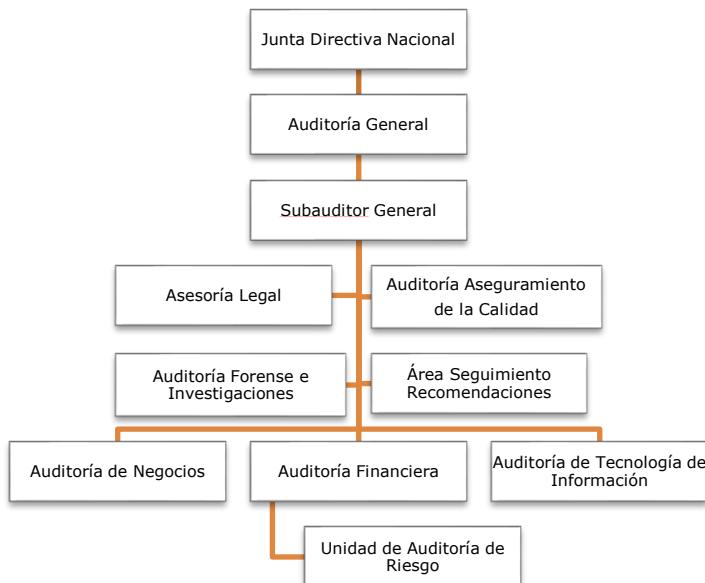
- Integración en el Sistema de Control Interno: La Auditoría Interna es una parte integral y vital del sistema de control interno del Banco. Su función es asegurar una supervisión adecuada y oportuna sobre las operaciones del Banco.
- Generación de Valor: La Auditoría Interna busca maximizar la generación de valor a través de altos estándares de calidad en la ejecución de sus labores, trabajando con un equipo capacitado y comprometido con la excelencia.
- Funciones de los Auditores: Los auditores como funcionarios de la Auditoría Interna, realizan funciones específicas dentro de este marco, asegurando la conformidad y efectividad de los controles internos.

2. Sobre la estructura y conformación de la Auditoría Interna

Con la aprobación del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2012-2015, en diciembre 2012, se formaliza uno de los principales cambios promovidos en mi gestión y que llevó a esta Dependencia hacia la transformación paulatina de sus procesos internos, entre ellos: la creación del Proceso de Aseguramiento de la Calidad y de la Unidad de Auditoría de Riesgos, cambios que, junto con la creación de la Dirección de Auditoría Financiera y el cambio de nomenclatura para lo que hoy día son las Direcciones de Auditoría de Negocios y Auditoría de Tecnología de Información, fueron base fundamental para la estructuración y organización de las líneas de mando y de los elementos que componen la cadena de valor de la Auditoría, sustentando sus servicios y procesos en métodos de trabajo regidos por los conceptos de: cumplimiento normativo, gestión de riesgos, calidad y eficiencia operativa.

Más adelante, como parte del fortalecimiento de la estructura de la Dependencia, en 2017 se reubica el área de Auditoría Forense e Investigaciones (anteriormente supeditada a las direcciones) y en 2021 se crea el área de Seguimiento de Recomendaciones, ambas con reporte directo al Subauditor General; estas acciones permitieron robustecer estos procesos y propiciaron que sus actividades se llevaran a cabo de manera más oportuna y ágil.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



A la fecha, la Auditoría cuenta con 65 funcionarios, 59 de ellos profesionales en auditoría interna y de los cuales 23 cuentan con grado de Maestría, cabe mencionar que los 36 colaboradores restantes cuentan en su totalidad con nivel de licenciatura. La mayor parte del personal es del área de la contaduría; no obstante, la Dependencia cuenta también con profesionales en las áreas de tecnología de información, ingeniería industrial y administración.

Por otra parte, a lo largo del tiempo, se fue fortaleciendo el proceso de capacitación del personal, desarrollando planes de capacitación robustos basados en las necesidades de formación de cada colaborador; así como, en temáticas relevantes de la industria y el entorno, procurando brindar al personal, no solo el conocimiento técnico necesario, sino también las herramientas adecuadas para ejercer su función de una manera ágil, eficiente, oportuna, con la pericia y cuidado profesional enmarcados por la normativa aplicable a la función.

Hoy en día, la Auditoría Interna tiene 36 funcionarios certificados en temas como: gobierno corporativo, transformación digital, legitimación de capitales, ciberseguridad, riesgo, calidad y metodologías de agilismo.

El compromiso que he asumido en este aspecto, se ha visto evidenciado en la inclusión de indicadores de capacitación, tanto en los planes estratégicos como en el sistema de evaluación de desempeño de la Auditoría (SED); así como, en los planes anuales de trabajo en los cuales se han destinado al menos 40 horas de capacitación por persona, valga indicar que estos indicadores siempre mostraron cumplimientos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de 100% y que los planes de capacitación han reportado un cumplimiento del 83% y 93% en los últimos 2 años, viéndose afectados por la nula o poca oferta en el mercado de cursos que cumplieran con los objetivos y las expectativas planteadas.

3. Sistema de evaluación de desempeño de la Auditoría Interna

Otro aspecto importante de comentar es el Sistema de Evaluación de Desempeño de la Auditoría Interna, este, consta de una estricta definición y medición de indicadores de gestión que abarcan la planificación estratégica y operativa; así como, otros aspectos relevantes en las dimensiones de gestión, clientes, procesos y desarrollo de los colaboradores.

Las metodologías empleadas para la formulación del Plan Estratégico y del Plan Anual de Auditoría, recogen elementos fundamentales de la normativa, mejores prácticas, tendencias del sector; así como de las diversas evaluaciones y auditorías efectuadas con enfoque de autoevaluación y evaluación externa.

Estas metodologías se basan en conceptos de gestión por procesos: identificación, evaluación y priorización de riesgos; comprensión exhaustiva del modelo de negocio y de la estrategia institucional, lo que lleva a una mejor y más completa identificación y segregación del universo auditabile que, no solamente contempla el mapa de procesos institucional, sino que, además, considera otros marcos de gestión y la propia perspectiva interna de la Auditoría.

Asimismo, los procesos implementados posibilitan el establecimiento de un ciclo de auditoría de 3 años como máximo, lo que permite la evaluación y priorización de los estudios por efectuar anualmente, según el riesgo identificado en los diferentes elementos auditables, siendo aquellos de riesgo alto, evaluados de manera permanente.

Por otra parte, los planes de trabajo son desarrollados de tal forma, que sea posible la asignación de recursos para dar seguimiento a temas y proyectos relevantes; así como, para la atención de las solicitudes realizadas por entes fiscalizadores externos y por la misma estructura de gobierno del Banco; los cuales siempre fueron atendidos, en lo pertinente, de manera oportuna, efectiva y eficiente, brindando información técnicamente elaborada y debidamente sustentada.

Es de esta forma que, a lo largo de mi gestión, he presentado un alto cumplimiento de las metas establecidas como parte del sistema de evaluación de desempeño del área:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de indicadores	Meta	Resultado 2023	Resultado 2022
Plan de Trabajo	95%	99%	99%
Plan Estratégico	90%	97%	100%
Sublaves Institucionales	Según indicador	100%	100%
Cuadro de Mando Integral (CMI)	Según SED Institucional	99.6%	100%
Plan de Capacitación	Según CMI	83%	93%
Ciclo de auditoría	3 años	98%	No aplica (ciclo es 2021-2023)

Al 30 de junio de 2024, el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna presentó un avance del 46,85% y el Plan de Capacitación de un 78%. Adicionalmente, es preciso mencionar que, el Plan Estratégico correspondiente al período 2024-2027 ha sido recientemente desarrollado y al momento de presentación de este informe el mismo se encuentra en proceso de revisión para su posterior emisión y comunicación al Comité Corporativo de Auditoría y Junta Directa Nacional.

Cambios en el entorno

Entre los principales cambios en el entorno, considero necesario resaltar en esta sección, algunos producidos en el ordenamiento jurídico, que afectan el quehacer de la Institución y de la Auditoría Interna:

Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, número 4351:

Esta ley establece las bases para la creación y funcionamiento de esta entidad financiera. Sus principales objetivos son:

- Propósito Principal: Proveer protección económica y bienestar a los trabajadores del país.
- Estructura y Autonomía: El Banco es una institución de derecho público no estatal, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa y funcional.
- Función Social: Fomenta el desarrollo económico y social, especialmente de las comunidades y sectores menos favorecidos.
- Operaciones Financieras: Ofrece una amplia gama de servicios financieros, incluyendo crédito, ahorro e inversión, dirigidos principalmente a los trabajadores y sus organizaciones.
- Gobernanza: Está dirigido por una Junta Directiva que incluye representantes de los trabajadores y del gobierno.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Esta ley asegura que el Banco Popular actúe como un motor de desarrollo y estabilidad económica, con un enfoque especial en el apoyo a los trabajadores y sus comunidades.

En el ejercicio de mi cargo, esta ley ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan aquellas generadas por la aprobación de leyes que específicamente tenían como objetivo su reforma y otras que promovieron esta, como parte de la atención de otros asuntos tales como: Ley de Fortalecimiento de la Competitividad Territorial para promover la atracción de inversiones fuera de la Gran Área Metropolitana, Ley de Democratización de las Instancias de Decisión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley de Creación del Fondo de Garantía de Depósito y de mecanismos de resolución de los intermediarios financieros.

Aunado a ello, existen elementos por mejorar que vendrían a fortalecer la gobernanza de la Entidad, como por ejemplo: la forma en que se eligen los miembros de la Junta Directiva Nacional, no solo por las faltas de idoneidad comprobada en sus nombramientos, sino también por el conflicto de interés que genera nombrar miembros que forman parte de otras entidades financieras competidoras del Banco, la gestión y la necesidad de mantener las Juntas de Crédito Local; así como, una clara definición de las funciones de la ATTBPDC y del apoyo administrativo y logístico que el Banco está obligado a otorgarle.

Ley General de la Administración Pública, número 6227:

Esta ley regula el funcionamiento y la organización de la administración pública en el país. Entre sus aspectos más importantes están los siguientes:

- Establece los principios generales que rigen la administración pública, incluyendo la legalidad, la eficiencia y la transparencia.
- Define las normas para la estructura, competencias y funcionamiento de las entidades públicas, asegurando la correcta aplicación de los recursos y el servicio a los ciudadanos.
- Regula los procedimientos administrativos, garantizando el derecho de acceso a la información pública y los mecanismos de participación ciudadana.

En el ejercicio de mi cargo, esta ley ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan aquellas generadas por la aprobación de leyes que específicamente tenían como objetivo su reforma y otras que promovieron esta, como parte de la atención de otros asuntos tales como: la aprobación de la Reforma Procesal Laboral, el nuevo Código Procesal Contencioso Administrativo y aquellas que autorizan la celebración de sesiones virtuales a los Órganos Colegiados de la Administración Pública, y las que establecen las nuevas condiciones para el registro



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de las sesiones de los órganos colegiados (Ley para mejorar el proceso de control presupuestario, por medio de la corrección de deficiencias normativas y prácticas de la administración pública).

Ley Reguladora del Mercado de Valores, número 7732:

Esta ley establece un marco legal para la regulación y supervisión de los mercados de valores en el país, entre los aspectos más importantes cabe mencionar:

- Objetivo: Regula la emisión, intermediación y negociación de valores mobiliarios.
- Autoridades: Establece las facultades y responsabilidades de la Superintendencia General de Valores en la supervisión del mercado.
- Disposiciones Generales: Incluye normativas sobre la oferta pública de valores, la información que deben proporcionar las empresas emisoras y las condiciones para las transacciones en el mercado de valores.
- Sanciones: Define las sanciones aplicables por infracciones a la ley, buscando garantizar la transparencia y seguridad del mercado.

En el ejercicio de mi cargo, esta ley ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan aquellas generadas por la aprobación de leyes que específicamente tenían como objetivo su reforma y otras que promovieron esta, como parte de la atención de otros asuntos tales como: Contingencia fiscal, Protección al Trabajador, Ley Concursal de Costa Rica, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, número 7858:

Esta ley establece las bases para la organización y funcionamiento de esta institución financiera. Entre sus disposiciones principales se encuentran:

- Define la autonomía del Banco Central en la regulación y administración de la política monetaria del país; así como, su papel en la estabilidad de la moneda.
- Establece las funciones del Banco Central, que incluyen la emisión de moneda, la regulación del sistema financiero, y la supervisión de las entidades bancarias.
- Detalla la estructura organizativa interna del Banco, incluyendo la creación de comités y la designación de sus autoridades.

En el ejercicio de mi cargo, esta ley ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan aquellas generadas por la aprobación de leyes que específicamente tenían como objetivo su reforma y otras que promovieron esta, como parte de la atención de otros asuntos tales como: Simplificación y Eficiencia Tributarias, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Sistema de Banca para el Desarrollo, Entrega del Fondo de Capitalización Laboral a los trabajadores afectados por crisis económica, Fortalecimiento de la legislación contra el terrorismo, Ley contra



INFORME FINAL DE GESTIÓN

la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Ley de Creación del fondo de garantía de depósito y de mecanismos de resolución de los intermediarios financieros, Ley Concursal de Costa Rica; así como, la reforma N° 9768 que incorpora nuevas responsabilidades a la Superintendencia General de Entidades Financieras y a la empresa controladora de un conglomerado financiero:

- Tendrá como único objeto adquirir y administrar las acciones emitidas por las sociedades integrantes del grupo y en ningún caso, podrá realizar operaciones que sean propias de las entidades financieras del grupo.
- Responderá, subsidiaria e ilimitadamente por el cumplimiento de las obligaciones a cargo de cada una de las entidades integrantes del grupo, sin perjuicio de las responsabilidades propias de los órganos de dirección y administración de éstas.
- Podrá realizar sólo aquellos actos de administración y disposición necesarios para el cumplimiento de sus fines de acuerdo con su objeto único. No podrá otorgar garantías ni avales a favor de terceros que no sean sus subsidiarias.
- Será la principal responsable ante el Banco Central de Costa Rica, por el cumplimiento de las normas prudenciales aplicables al conglomerado financiero.

Pese a la gravedad de las responsabilidades asignadas a la empresa controladora de un conglomerado financiero, nada dice expresamente, sobre las facultades de fiscalización o supervisión de la Auditoría Interna de la controladora, aspecto que durante el ejercicio de mi cargo fue necesario sustentar en otras disposiciones (oficio-AIAD-20-2023) -no sin la reticencia de algún miembro de la Junta Directiva de una Sociedad-, posición que fue posteriormente confirmada con el criterio jurídico favorable de la Dirección Jurídica Corporativa de nuestra Institución (DIRJ-1377-2023-CONFIDENCIAL).

Aunque a la fecha no existe duda alguna sobre las obligaciones y responsabilidades que la Auditoría Interna del Banco tiene para con la Junta Directiva Nacional, en su condición de Auditoría Interna de la empresa controladora, y en relación con lo que sucede en las Sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, personalmente considero que el Banco Central debe considerar la expresa incorporación de este tema en una próxima reforma a su Ley Orgánica, conciliando dichas disposiciones con la Contraloría General de la República; la cual, ha expresado que no es posible reconocer la existencia de las auditorías corporativas (oficio 05862, DFOE-CAP-0653 del 2 de abril, 2024).

Ley de Protección al Trabajador, número 7983:

Esta ley tiene como objetivo principal mejorar las condiciones laborales y de seguridad social de los trabajadores costarricenses. A continuación, se resumen los puntos más importantes:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Fondos de Capitalización Laboral: Establece la creación de fondos que se destinan a brindar una indemnización a los trabajadores al finalizar su relación laboral.
- Pensiones Complementarias: Introduce un sistema de pensiones complementarias administrado por entidades privadas, destinado a complementar las pensiones del régimen básico.
- Distribución de Beneficios: Define la forma en que se deben distribuir los beneficios generados por los fondos de capitalización y las pensiones complementarias.
- Administración de los Fondos: Detalla las responsabilidades de las entidades encargadas de administrar los fondos de capitalización y pensiones, incluyendo su supervisión y control.
- Regímenes de Ahorro y Préstamos: Establece mecanismos para fomentar el ahorro y facilitar el acceso a préstamos para los trabajadores.

Esta ley representa un avance significativo en la protección social y económica de los trabajadores en Costa Rica, proporcionando mecanismos adicionales para su seguridad y bienestar.

En el ejercicio de mi cargo, esta ley ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan aquellas generadas por la aprobación de leyes que específicamente tenían como objetivo su reforma y otras que promovieron esta, como parte de la atención de otros asuntos tales como: Ley para resguardar el derecho de los trabajadores a retirar los recursos de la pensión complementaria, Ley Reguladora del Contrato de Seguros, reforma Ley Protección al Trabajador, Ley Reguladora Mercado de Seguros y Ley Seguro de Fidelidad, Ley Concursal de Costa Rica.

Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, número 8131:

Esta ley establece el marco normativo para la gestión financiera del Estado costarricense. Sus aspectos más importantes son los siguientes:

- Subsistemas del Sistema de Administración Financiera: La ley dirige, coordina y supervisa los subsistemas financieros, incluyendo la contabilidad pública y la tesorería nacional, asegurando la integración de la información presupuestaria.
- Principios Contables: Se basa en principios y normas de contabilidad pública generalmente aceptados para garantizar la transparencia y exactitud en la gestión de los recursos financieros públicos.
- Objetivos Fiscales y Presupuestarios: La ley requiere la incorporación de un resumen de políticas fiscales y presupuestarias; así como, los objetivos que el Estado pretende alcanzar, lo que facilita una planificación financiera adecuada y el seguimiento de los resultados.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La Ley 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, introdujo cambios en áreas como: Organización y funciones de las dependencias encargadas de la gestión financiera del Estado, Principios rectores de la administración financiera pública, Presupuesto Nacional y Ejecución Presupuestaria, Control y fiscalización de los recursos públicos y derogó las siguientes disposiciones:

- La Ley de Administración Financiera de la República, N° 1279 del 2 de mayo de 1951, con sujeción a lo establecido en el transitorio VI de esta Ley.
- El artículo 3 de la Ley de Salarios de la Administración Pública, N° 2166 del 9 de octubre de 1957.
- La Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria, N° 6821 del 19 de octubre de 1982.
- Los artículos 17, 18, 19 y 37 de la Ley para el equilibrio financiero del sector público, N° 6955 del 24 de febrero de 1984.
- Las disposiciones que otorguen a órganos de los entes y órganos incluidos en los incisos a) y b) del artículo 1 la facultad de manejar recursos financieros sin que estos ingresen a la caja única del Estado.
- Cualquier otra norma referida a la administración de los recursos financieros del Estado que se oponga a la presente Ley.

Por su parte, el texto de la Ley de Administración Financiera de la República de Costa Rica número 1279 (derogada), establecía el marco legal para la gestión financiera del Estado y regulaba la administración de las finanzas públicas, asignando responsabilidades a las distintas dependencias del Ministerio de Hacienda y estableciendo principios rectores como la unidad de caja, obligatoriedad presupuestaria y responsabilidad de los funcionarios, en una forma probablemente más básica y general en aspectos relacionados con la hacienda pública. Eran sus aspectos más importantes los siguientes:

- Corresponde al Poder Ejecutivo la Administración Financiera de la República, bajo la vigilancia del Ministro de Hacienda.
- Se crea la organización financiera básica del Estado, compuesta por la Tesorería Nacional, Oficina del Presupuesto, Contabilidad Nacional y Proveeduría Nacional.
- La Tesorería Nacional manejará los recursos fiscales de acuerdo con su criterio para el mayor beneficio fiscal, y establecerá cajas chicas en los ministerios.
- La Contabilidad Nacional llevará el registro del patrimonio, ingresos, egresos y determinación del superávit o déficit fiscal.
- Todos los ingresos públicos constituirán un solo fondo indivisible.
- El presupuesto nacional es de obligatorio cumplimiento y no puede excederse sin autorización legislativa.
- Se establecen prohibiciones y sanciones para los funcionarios que incumplan la ley.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

De especial importancia en el contenido de la esta ley número 8131 (vigente) y en el trabajo que realiza la Auditoría Interna, resulta el Título Diez, Régimen de Responsabilidad. Según este Título (artículos del 107 al 121):

- En materia de responsabilidad de los funcionarios públicos:
 - Los funcionarios públicos serán responsables civil, administrativa y penalmente por el incumplimiento de sus deberes y atribuciones; así como, por el manejo irregular de los fondos y bienes públicos.
 - La responsabilidad civil implica el deber de resarcir los daños y perjuicios causados al Estado.
 - La responsabilidad administrativa conlleva sanciones disciplinarias como amonestación, suspensión o despido.
 - La responsabilidad penal puede derivar en penas de prisión por delitos como peculado, malversación de fondos, entre otros.
- En lo que se refiere al procedimiento para determinar responsabilidades, establece:
 - La Contraloría General de la República es la encargada de determinar las responsabilidades y aplicar las sanciones correspondientes.
 - Un procedimiento administrativo para investigar y comprobar las infracciones, garantizando el derecho de defensa de los funcionarios.
 - Las resoluciones de la Contraloría pueden ser recurridas ante los tribunales de justicia.
- En materia de prescripción de responsabilidades, establece:
 - Las responsabilidades civiles y administrativas prescriben en 5 años, mientras que las penales se rigen por el Código Penal.
 - El plazo de prescripción se interrumpe con el inicio de los procedimientos de investigación.

En resumen, este título de la ley establece un régimen de responsabilidades para los funcionarios públicos que manejen fondos o bienes del Estado, con sanciones civiles, administrativas y penales, y un procedimiento para su determinación.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, número 7786, reformada integralmente por la ley 8204:

Trata varios aspectos relacionados con el control de estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otros de importancia:

- Obligación de colaborar en la prevención y represión del consumo ilícito de drogas y sustancias psicotrópicas.
- Regulación de actividades vinculadas con el tráfico y comercio de drogas ilícitas.
- Disposiciones para prevenir y combatir la legitimación de capitales derivados de actividades ilícitas.
- Medidas para evitar el financiamiento de actos terroristas.

Cabe recordar que la ley 8204 con la que se reformó de manera integral la ley 7786 sin derogar esta última, buscó regular y fiscalizar el manejo de sustancias químicas que pueden ser utilizadas en actividades ilícitas, estableciendo obligaciones para empresas, instituciones financieras y funcionarios públicos; así como, sanciones por incumplimiento.

Los aspectos más importantes de esta ley son:

- Control de precursores y químicos esenciales.
- Se crea la Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, encargada de: otorgar licencias a importadores, exportadores y usuarios de precursores; autorizar importaciones, exportaciones y reexportaciones de estas sustancias; dar seguimiento al uso de precursores a nivel nacional; colaborar con autoridades de otros países en el control del comercio internacional.
- Establece obligaciones de empresas y personas: empresas que realicen actividades económicas como compraventa de bienes, casinos, etc. deben reportar operaciones en efectivo iguales o mayores a \$10,000 a la Unidad de Inteligencia Financiera; las instituciones financieras deben registrar y notificar transacciones en moneda nacional o extranjera iguales o mayores a \$10,000; se prohíbe a las instituciones financieras revelar que se ha solicitado o entregado información a autoridades.
- Establece sanciones y responsabilidades: los funcionarios públicos pueden ser responsables civil, administrativa y penalmente por incumplimiento de deberes, la Contraloría General determina las responsabilidades y aplica sanciones; las responsabilidades prescriben en 5 años, salvo las penales.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ley General de Control Interno de Costa Rica, número 8292:

Según esta ley:

- La Contraloría General de la República tiene la potestad de informar y asesorar a los órganos parlamentarios y diputados.
- La responsabilidad administrativa de los funcionarios públicos por infracciones a esta ley prescribe en 5 años, contados a partir de que el hecho irregular se hizo notorio o se conoció el informe de auditoría respectivo.
- Los entes y órganos públicos deben contar con sistemas de control interno para proteger el patrimonio público, garantizar información confiable y oportuna, y asegurar eficiencia y eficacia en las operaciones.
- La administración activa y la auditoría interna son los órganos del sistema de control interno, y deben cooperar para mejorar los procesos de fiscalización y control.
- Hay sanciones administrativas y civiles para los jerarcas y funcionarios que incumplan injustificadamente sus deberes en materia de control interno.
- La auditoría interna tiene el deber de realizar auditorías sobre los fondos públicos y actividades privadas que reciben transferencias de la institución. Debe verificar el cumplimiento, validez y suficiencia del sistema de control interno, informar sobre ello y proponer medidas correctivas. También debe asesorar al jerarca y advertir sobre posibles consecuencias de decisiones.
- La auditoría interna tiene la potestad de autorizar los libros de contabilidad y actas que deben llevar los órganos sujetos a su competencia. Debe preparar planes de trabajo, programas de auditoría y asignar recursos para el desarrollo de sus labores.
- Los nombramientos del auditor y subauditor interno deben ser comunicados a la Contraloría General, quien aprueba o veta el proceso. Tienen prohibiciones como realizar funciones de administración activa, formar parte de órganos directores o revelar información confidencial.

En síntesis, esta ley establece el marco legal para el sistema de control interno en el sector público costarricense, con el fin de prevenir irregularidades y asegurar una gestión eficiente de los recursos públicos, y establece las competencias, deberes y prohibiciones clave de la auditoría interna como parte del sistema de control interno en el sector público costarricense.

Es criterio del suscrito, que entre otros de los aspectos que se podrían considerar para mejorar la Ley 8292, podrían estar los siguientes:

- Establecer plazos más precisos para la implementación de medidas correctivas y recomendaciones de los entes de control.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Analizar e implantar dentro de plazos perentorios, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
- Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación periódica del sistema de control interno por parte de las instituciones.
- Especificar las responsabilidades y sanciones aplicables a funcionarios que incumplan con las disposiciones de la ley.
- Ampliar los alcances de la ley para abarcar de manera más integral el control y fiscalización de los recursos públicos.
- Mejorar la coordinación entre las diferentes instancias de control (auditoría interna, Contraloría General, etc.) para una mayor eficacia.
- Incorporar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia sobre el cumplimiento de los deberes propios de los funcionarios responsables.
- Incorporar mayores espacios de participación ciudadana en el monitoreo y rendición de cuentas del control interno.

Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, número 8422:

Esta ley tiene como objetivo principal prevenir y sancionar actos de corrupción en la administración pública, en síntesis:

- Definiciones y Ámbito de Aplicación: La ley define qué se considera corrupción y a quiénes se aplica, incluyendo a funcionarios públicos y privados que manejen fondos públicos.
- Transparencia y Control: Establece mecanismos para la fiscalización y control del uso de recursos públicos, incluyendo la obligación de presentar declaraciones juradas de bienes.
- Denuncias y Protección: Permite que cualquier persona denuncie actos de corrupción y garantiza protección a los denunciantes de buena fe.
- Sanciones: Detalla las sanciones para quienes cometan actos de corrupción, que pueden incluir multas, inhabilitación para ejercer cargos públicos y penas de cárcel.
- Educación y Concientización: Promueve programas de educación y campañas de concientización sobre la importancia de la ética y la transparencia en el sector público.
- Cooperación Internacional: Facilita la cooperación con otros países para combatir la corrupción a nivel global.

Es criterio del suscrito, que entre otros de los aspectos que se podrían considerar para mejorar la Ley 8422, podrían estar los siguientes:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Ampliar el alcance de las declaraciones juradas de bienes a un mayor número de funcionarios públicos.
- Establecer mayores garantías para proteger a denunciantes de actos de corrupción.
- Agilizar los procedimientos para investigar y sancionar casos de enriquecimiento ilícito.
- Mejorar la coordinación entre las diferentes instancias encargadas de combatir la corrupción.

Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, número 8454:

Esta ley regula el uso y validez de certificados digitales, firmas digitales y documentos electrónicos en Costa Rica. Los principales aspectos incluyen:

- Principios y Definiciones: Establece los principios fundamentales y define términos clave relacionados con certificados y firmas digitales.
- Certificación y Uso de Firmas Digitales: Regula cómo se deben emitir, validar y usar las firmas digitales para garantizar su autenticidad y seguridad en las transacciones electrónicas.
- Reconocimiento de Certificados Extranjeros: Establece las condiciones bajo las cuales se reconocen los certificados emitidos en el extranjero, promoviendo la interoperabilidad internacional.
- Reglamentación y Directrices: Proporciona directrices para la implementación práctica de la ley y define el marco regulatorio que debe seguirse.

Esta ley es de gran importancia con motivo de la pandemia por Covid-19 y la regularización del teletrabajo en la Institución, que entre otras cosas ha contribuido a la reducción de los gastos institucionales por concepto de alquiler de edificios y otros gastos asociados a la presencialidad de los funcionarios en las instalaciones de la Institución.

Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, número 8968:

Esta ley tiene como objetivo principal garantizar el respeto a los derechos de privacidad y protección de los datos personales de cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio. Algunos de los puntos clave de esta ley son:

- Principio de Consentimiento Informado: Establece la obligación de informar a las personas cuando se soliciten sus datos personales, detallando el propósito del uso de dichos datos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Regulación del Comportamiento Crediticio: Los datos referentes al comportamiento crediticio estarán regidos por las normas del Sistema Financiero Nacional, garantizando un manejo adecuado de esta información.
- Protección Integral de los Datos Personales: La ley asegura la protección de datos como nombre, dirección, estado civil, características personales, entre otros.

Esta ley es de orden público y busca garantizar que el manejo de los datos personales se realice de manera transparente y con el consentimiento de los individuos involucrados y su aplicación ha sido de gran importancia con motivo de la pandemia por Covid-19 y el reciente conflicto entre el Banco Central de Costa Rica y la Superintendencia General de Entidades Financieras, con motivo de la solicitud de datos sensibles realizada por el Banco Central.

Reforma Procesal Laboral, número 9343:

Esta ley introduce cambios significativos en el sistema judicial laboral del país:

- Establece una jurisdicción especializada en materia laboral para agilizar los procesos judiciales.
- Promueve la oralidad en los procedimientos, haciendo las audiencias más accesibles y transparentes.
- Garantiza el derecho de acceso a la justicia para los trabajadores, reduciendo los tiempos de espera y simplificando los trámites.

Ley para regular el teletrabajo, número 9738:

Esta ley establece las condiciones y derechos para el trabajo realizado a distancia:

- Define el teletrabajo como la modalidad laboral realizada fuera de las instalaciones del empleador utilizando tecnologías de información y comunicación.
- Requiere un acuerdo escrito entre el empleador y el empleado para implementar el teletrabajo.
- Estipula que los trabajadores en teletrabajo deben recibir las mismas condiciones laborales y de seguridad que los trabajadores presenciales.
- Establece que las horas de trabajo deben registrarse y contempla el derecho a la desconexión digital.

Esta ley es de gran importancia con motivo de la pandemia por Covid-19 y la regularización del teletrabajo en la Institución, que entre otras cosas ha contribuido a la reducción de los gastos institucionales por concepto de alquiler de edificios y otros gastos asociados a la presencialidad de los funcionarios en las instalaciones de la Institución.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ley de Creación del fondo de garantía de depósito y de mecanismos de resolución de los intermediarios financieros, número 9816:

Esta ley establece el Fondo de Garantía de Depósitos y los mecanismos para resolver problemas financieros y su objetivo principal es fortalecer la seguridad del sistema financiero nacional. El fondo garantiza los depósitos de los clientes en caso de que un banco o entidad financiera no pueda devolver el dinero depositado. Además, la ley proporciona herramientas para resolver crisis en instituciones financieras de manera ordenada y proteger los intereses de los depositantes y el sistema en general. Esta ley toma vital relevancia, sobre todo de cara al caso de Coopeservidores, que creo será con el caso en concreto que se pondrá en operación la misma, de modo que se abre una oportunidad para valorar su razonabilidad y dará lugar a introducir cambios que vengan a eficientizar los procesos de crisis de las entidades financieras que operan en el país.

Ley General de Contratación Pública, número 9986:

Esta ley establece las normas y principios que rigen la forma en que las entidades públicas deben realizar sus contrataciones, siendo sus puntos más relevantes los siguientes:

- Principios Básicos: La ley se basa en principios de transparencia, igualdad de oportunidades, libre competencia, y eficiencia. Esto significa que las contrataciones deben ser claras, justas, y buscar el mejor uso de los recursos públicos.
- Sistema Electrónico: Todas las contrataciones públicas deben gestionarse a través de un sistema digital para asegurar la transparencia y facilitar el acceso a la información.
- Idoneidad del Contratado: Es fundamental demostrar que la entidad o persona que se va a contratar es adecuada y cumple con los requisitos necesarios para el trabajo.
- Regulación y Control: La ley establece mecanismos de control y supervisión para garantizar que los procesos de contratación se realicen correctamente y que no haya irregularidades.
- Excepciones y Procedimientos Especiales: En ciertos casos, se permiten excepciones a las normas generales, pero estas deben estar bien justificadas y documentadas en el expediente electrónico.
- Esta ley busca asegurar que las contrataciones públicas sean eficientes, transparentes, y justas, garantizando así el buen uso del dinero y los recursos públicos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La Ley General de Contratación Pública N°9986, vigente desde el 1 de diciembre de 2022, introduce varios cambios importantes en los procedimientos ordinarios de contratación administrativa:

- Reunificación y simplificación del sistema de compras: Busca reunificar y simplificar el sistema de compras públicas, aplicando procedimientos en un único sistema digital para toda la Administración Central y Descentralizada. Establece la utilización del sistema digital unificado para potenciar la transparencia en cada etapa del ciclo de contratación.
- Ampliación de facultades de la Contraloría General: Amplía las facultades de fiscalización y control de la Contraloría General de la República sobre los procesos de contratación. Establece que contra los actos de revocación y archivo de la Contraloría no cabrá recurso alguno.
- Incorporación de valores éticos y participación ciudadana: Incorpora valores éticos a nivel legal en los procesos de contratación pública. Promueve la participación ciudadana mediante el fácil acceso a la información del sistema de compras.
- Creación de nuevos registros: Crea registros como el de declaraciones juradas, plazos de contratación y uso de excepciones.
- Beneficios para PYMES: Otorga un puntaje adicional de hasta 10% a PYMES regionales que empleen mayoritariamente a personas de esa región.

En síntesis, esta ley busca modernizar y simplificar los procedimientos de contratación pública, fortaleciendo los mecanismos de transparencia, control y participación ciudadana, a la vez que introduce incentivos para las PYMES locales. Sin embargo, algunos de estos cambios, podrían generar debate.

Así, por ejemplo, podría cuestionar los siguientes aspectos:

- La concentración de competencias en la Contraloría General, lo cual podría cuestionar su independencia.
- Los plazos establecidos para la resolución de recursos, que podrían considerarse cortos y limitar el derecho de defensa.
- Los requisitos y obligaciones impuestos a proveedores y subcontratistas, que podrían generar cargas administrativas adicionales.
- La posibilidad de modificar unilateralmente los contratos hasta en un 50%, lo cual podría verse como una facultad excesiva de la Administración.
- La aplicación de sanciones administrativas y penales a oferentes y funcionarios, que podrían cuestionarse en cuanto a su proporcionalidad.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento al inciso c) del artículo 14 bis de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Determinación de Criterios y Requisitos para la Acreditación de delegados y delegadas de la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular, número 38685-MP:

El mencionado reglamento, establece las normas para la formación y funcionamiento de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras. A continuación, se destacan los puntos más relevantes:

- Composición: La Asamblea está compuesta por delegados que representan a los Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Elección de Delegados: Los delegados son elegidos mediante un proceso electoral donde participan y colaboran los trabajadores del Banco. Los detalles del proceso electoral, incluyendo la convocatoria, las votaciones y los resultados, están regulados en el reglamento.
- Funciones y Facultades: La Asamblea tiene la facultad de aprobar y supervisar políticas y estrategias del Banco, asegurando que estas estén alineadas con los intereses de los trabajadores.
- Reuniones: Se establecen normas para la frecuencia y el procedimiento de las reuniones de la Asamblea, incluyendo la convocatoria, el quórum necesario y la toma de decisiones.
- Duración del Mandato: Se especifica la duración del mandato de los delegados y las condiciones bajo las cuales pueden ser reelegidos o reemplazados.

Este reglamento garantiza que los trabajadores tengan una participación activa y efectiva en la toma de decisiones del Banco, promoviendo la transparencia y la responsabilidad.

En el ejercicio de mi cargo, este reglamento ha experimentado varias reformas de importancia, entre las que destacan: Reforma Reglamento al inciso c) del artículo 14 bis de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Determinación de Criterios y Requisitos para la Acreditación de delegados y delegadas de la Asamblea de Trabajadores del Banco Popular, decretos, número 43638 del 27/07/2022 y número 44019 del 12/05/2023. Cabe indicar que anterior a estos decretos, estaban vigentes los hoy derogados, decretos número 38275 del 21/03/2014 y número 38492 del 04/06/2014.

Reglamento sobre la distribución de utilidades por la venta de bienes adjudicados (Artículo 1 de la Ley N°4631), Acuerdo SUGE 6-05:

Establece las reglas para calcular y repartir las ganancias obtenidas de la venta de bienes que han sido adjudicados.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Objetivo: Regular cómo se calculan y distribuyen las utilidades netas obtenidas de estas ventas.
- Cálculo de Utilidades: Define cómo se determinan las utilidades netas, considerando los ingresos de la venta menos los costos asociados.
- Aplicación: Establece cómo y a quién se distribuyen estas utilidades, asegurando transparencia y equidad en el proceso.

Este reglamento es emitido por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) para asegurar que las ganancias se manejen de manera justa y clara, protegiendo los intereses de todas las partes involucradas.

Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras, Acuerdo SUGEF 3-06:

Es un conjunto de normas establecido por la Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica que establece la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establece el requerimiento mínimo de capital, con el fin de mantener la estabilidad y la confianza en el sistema financiero de Costa Rica.

Su objetivo principal es asegurar que las entidades financieras tengan suficiente capital para cubrir sus riesgos y operar de manera segura:

- Objetivo: Establecer la metodología para calcular el indicador de suficiencia patrimonial, que mide si las entidades tienen suficiente capital en relación con los riesgos que asumen.
- Alcance: Aplica a todas las entidades financieras supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras.
- Metodología: Las entidades deben calcular su suficiencia patrimonial usando fórmulas específicas que consideran varios tipos de riesgos, como el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el riesgo operacional.
- Revisión y Reporte: Las entidades financieras deben revisar regularmente su suficiencia patrimonial y reportarla a la Superintendencia. Esto garantiza la transparencia y permite la intervención si una entidad no cumple con los requisitos.
- Normas Adicionales: Además, existen normas complementarias para grupos financieros y conglomerados que aseguran que todo el grupo mantenga niveles adecuados de capital.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento sobre divulgación de información y publicidad de productos y servicios financieros, Acuerdo SUGEF 10-07:

- Establece normas para la divulgación de información y publicidad de productos financieros en Costa Rica, contempla entre otros:
- Transparencia: Obliga a las entidades financieras a proporcionar información clara, completa y veraz sobre sus productos y servicios.
- Protección al Consumidor: Busca proteger a los consumidores asegurando que la publicidad no sea engañosa ni confusa.
- Requisitos Específicos: Detalla los requisitos que deben cumplir las campañas publicitarias y la información que deben incluir.
- Supervisión y Cumplimiento: Establece mecanismos para que la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) supervise y asegure el cumplimiento de estas normas.

Reglamento sobre administración integral de riesgos, Acuerdo SUGEF 2-10:

Establece aspectos mínimos que deben observarse para el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos.

Este reglamento busca que las entidades financieras operen de manera segura y estable, protegiendo a sus clientes y al sistema financiero en general. Establece las reglas y requisitos básicos que deben seguir las entidades financieras en Costa Rica, para gestionar de manera adecuada los riesgos que enfrentan. El reglamento en cuestión contempla los siguientes aspectos:

- Identificación de Riesgos: Las entidades deben identificar todos los tipos de riesgos a los que están expuestas, como riesgos financieros, operativos, de mercado, y más.
- Políticas y Principios: Deben establecerse políticas y principios claros para la gestión de estos riesgos, incluyendo cómo se van a controlar y mitigar.
- Responsabilidades Claras: Es importante definir quién es responsable de cada aspecto de la gestión de riesgos dentro de la organización.
- Implementación y Seguimiento: Se debe implementar un sistema para monitorear y revisar continuamente la efectividad de las políticas y prácticas de gestión de riesgos.
- Informes y Transparencia: Las entidades deben preparar informes periódicos sobre los riesgos identificados y cómo se están gestionando, asegurando transparencia hacia las partes interesadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo, Acuerdo SUGEF 15-16:

Establece regulación, de carácter prudencial, sobre la gestión y evaluación del riesgo de crédito para los intermediarios financieros supervisados por la SUGEF y que participan del Sistema de Banca para el Desarrollo. Entre sus principales puntos:

- Objetivo: Garantizar que las entidades financieras en este sistema gestionen adecuadamente el riesgo crediticio.
- Ámbito de Aplicación: Aplica a todas las instituciones financieras bajo la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SGEF).
- Requisitos: Establece requisitos específicos para la evaluación y gestión del riesgo de crédito, incluyendo políticas, procedimientos y controles internos.
- Provisiones: Define cómo deben calcularse las provisiones para riesgos crediticios y cómo deben ser reportadas.
- Monitoreo y Cumplimiento: Obliga a las instituciones a monitorear continuamente sus carteras de crédito y a cumplir con las normativas para mitigar riesgos.

Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contracíclicas, SUGEF 19-16:

Establece normas para que las entidades financieras en Costa Rica calculen y registren reservas adicionales durante períodos de crecimiento económico. Estas reservas, llamadas estimaciones contracíclicas, sirven para proteger a los bancos y al sistema financiero en general, ante posibles pérdidas durante tiempos económicos difíciles. La normativa busca promover una gestión prudente y previsora por parte de las entidades financieras, asegurando así la estabilidad y solidez del sistema bancario del país.

Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por los artículos 15 y 15 bis de la ley 7786, Acuerdo SUGEF 13-19:

Define las responsabilidades y las obligaciones, con base en riesgo, según el tipo de sujeto obligado, para la prevención del riesgo de LC/FT/FPADM, o de cualquier otra actividad ilícita determinada por la Ley 7786 y sus reformas.

Establece normas obligatorias para prevenir actividades ilícitas como: el lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. Aplica a entidades financieras reguladas por los artículos 15 y 15 bis de la Ley 7786 en Costa Rica. Entre las medidas se incluyen: la identificación y verificación de clientes, reporte de operaciones sospechosas, capacitación del personal y



INFORME FINAL DE GESTIÓN

mantenimiento de registros adecuados. El objetivo es garantizar que estas entidades no sean utilizadas para actividades delictivas que puedan financiar actos terroristas o la adquisición de armas de destrucción masiva.

Reglamento sobre límites a las operaciones activas, directas e indirectas, de una entidad supervisada, Acuerdo SUGEF 4-22:

Establece los criterios para la conformación del grupo vinculado a la entidad financiera y de los grupos de interés económico; así como, el tratamiento de los límites aplicables a las operaciones activas, directas e indirectas, realizadas con el grupo vinculado a la entidad financiera, con un grupo de interés económico y con deudores individuales.

Contempla los siguientes aspectos:

- Límites de crédito: Las entidades financieras tienen un límite máximo de crédito que pueden otorgar a una sola persona o grupo económico. Este límite es para evitar la concentración excesiva de riesgos en pocas manos.
- Operaciones directas e indirectas: El reglamento distingue entre operaciones directas (préstamos concedidos directamente a los clientes) y operaciones indirectas (préstamos concedidos a través de intermediarios o garantías).
- Supervisión y control: La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) supervisa el cumplimiento de este reglamento. Las entidades deben reportar regularmente sus operaciones para garantizar que no excedan los límites establecidos.
- Excepciones y ajustes: En ciertos casos, los saldos de las operaciones activas pueden exceder los límites establecidos debido a causas fuera del control de la entidad. El reglamento prevé mecanismos para manejar estas situaciones de manera adecuada.

Reglamento para calificar a las entidades supervisadas, Acuerdo SUGEF 24-22:

Establece las normas para evaluar la situación económica y financiera de las entidades financieras supervisadas en el país; así como, el marco a partir del cual se determinan los grados de normalidad e irregularidad financiera, producto de debilidades y situaciones detectadas por la SUGEF, con impacto manifiesto o esperado sobre la estabilidad, liquidez o solvencia. Se basa en el artículo 136 de la Ley 7558 y tiene como objetivo evaluar la situación económica y financiera de las entidades supervisadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Define los criterios y metodologías que la SUGEF utiliza para determinar la salud financiera de estas entidades, asegurando que cumplan con los estándares necesarios para operar de manera segura y estable en el mercado financiero de Costa Rica.

Reglamento para implementar planes de recuperación y planes de resolución en las entidades supervisadas, SUGEF 23-23:

Establece los requerimientos mínimos, a ser observados por parte de las entidades supervisadas por la SUGEF, en la elaboración de sus planes de recuperación y del informe descriptivo a considerar ante una posible resolución.

El reglamento busca asegurar que las entidades financieras estén preparadas para enfrentar crisis y proteger a los clientes y al sistema financiero en general, establece las reglas y procedimientos que las entidades financieras en Costa Rica deben seguir para preparar planes de recuperación y resolución en caso de enfrentar problemas financieros graves, contempla los siguientes aspectos:

- Planes de recuperación: Cada entidad debe tener un plan detallado para recuperarse de situaciones de crisis. Esto incluye identificar posibles riesgos y cómo enfrentarlos, con medidas específicas para restaurar su salud financiera sin ayuda externa.
- Planes de resolución: En caso de que una entidad no pueda recuperarse por sí misma, debe tener un plan de resolución que minimice el impacto en los clientes y el sistema financiero. Este plan detalla cómo se liquidarían los activos y se protegerían los depósitos de los clientes.
- Requisitos mínimos: El reglamento establece los requisitos mínimos que deben cumplir estos planes, asegurando que sean robustos y efectivos.
- Supervisión y aprobación: La SUGEF supervisará y aprobará estos planes para garantizar que cumplen con los estándares necesarios y pueden ser implementados de manera efectiva.

Reglamento General de auditores externos, Acuerdo CONASSIF 1-10:

Regula la contratación, prestación y rotación de los servicios de auditoría externa. Algunos puntos clave son:

- Contratación de Auditores: Se definen las normas para contratar firmas de auditoría externas o auditores independientes que auditen las entidades financieras supervisadas por la Comisión Nacional para la Supervisión del Sistema Financiero.
- Rotación de Auditores: Los auditores y los miembros de su equipo deben rotar cada cinco años para evitar la familiaridad excesiva y garantizar la objetividad en las auditorías.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Documentación: Los auditores deben remitir toda la documentación necesaria para la auditoría, de acuerdo con las regulaciones establecidas en los artículos 11 y 11 Bis del reglamento.

Reglamento sobre Suficiencia Patrimonial de Grupos y Conglomerados Financieros, CONASSIF 3-16:

Define la metodología para calcular la suficiencia patrimonial de los grupos y conglomerados financieros supervisados por la SUGEF, la SUGEVAL, la SUPEN o la SUGESE, y establece el proceso a seguir en caso de situaciones de déficit patrimonial del grupo o conglomerado financiero.

Reglamento sobre gobierno corporativo emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) en Costa Rica, Acuerdo CONASSIF 4-16 (antes Acuerdo SUGEF 16-16):

Establece principios y estándares cualitativos que las entidades financieras deben seguir para tener una estructura de gobierno adecuada. Entre ellos:

- Las entidades deben tener comités técnicos para analizar temas de su competencia, con reglas claras sobre su funcionamiento.
- El comité de auditoría debe estar conformado por miembros independientes con experiencia en finanzas y contabilidad, y ser presidido por un director independiente.
- Las entidades deben tener políticas de revelación de información financiera y de atención a inquietudes, quejas y denuncias de clientes.
- Los accionistas deben tener mecanismos para participar en decisiones importantes y conocer sus derechos.
- Las entidades deben publicar anualmente su código de gobierno corporativo y otra información relevante como objetivos, estructura accionaria, políticas de remuneración, entre otros.
- Se otorga un plazo prudencial para que las entidades se adecúen a las nuevas regulaciones, dada la migración hacia un enfoque basado en principios.

En síntesis, el reglamento busca que las entidades financieras cuenten con estructuras de gobierno sólidas, transparencia en la información y mecanismos de participación de accionistas y clientes, siguiendo estándares internacionales adaptados al marco legal costarricense.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento general de gestión de la tecnología de información, Acuerdo CONASSIF 5-17:

El objetivo del Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información para entidades financieras supervisadas en Costa Rica es regular cómo estas entidades deben manejar y proteger la información tecnológica, asegurando su integridad y confidencialidad. Entre sus disposiciones, se incluyen directrices para la seguridad informática, gestión de riesgos tecnológicos, y la implementación de controles internos robustos. Este reglamento es crucial para garantizar que las entidades financieras operen de manera segura y eficiente en el entorno digital.

Reglamento de Información Financiera, Acuerdo CONASSIF 6-18:

Regula la aplicación de las NIIF y sus interpretaciones (SIC y CINIIF), emitidas por el IASB, considerando tratamientos prudenciales o regulatorios contables; así como, la definición de un tratamiento o metodología específica cuando las NIIF proponen dos o más alternativas de aplicación. Asimismo, establece el contenido, preparación, remisión, presentación y publicación de los estados financieros de las entidades individuales, grupos y conglomerados financieros supervisados por las cuatro Superintendencias.

Reglamento de gestión del fondo de garantía de depósitos (FGD) y de otros fondos de garantía (OFG), aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), mediante artículo 5, del acta de la sesión 1640-2021, celebrada el 28 de enero de 2021, que:

- Regula el funcionamiento del Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) y de Otros Fondos de Garantía (OFG), de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley de Creación del Fondo de Garantía de Depósitos y de Mecanismos de Resolución de los Intermediarios Financieros, Ley 9816.
- Establece normativas para la gestión y operación de estos fondos.
- Regula la creación, administración y el funcionamiento de los fondos destinados a proteger los depósitos en el sistema financiero nacional.
- Define las fuentes de financiamiento; así como, los límites de cobertura de los depósitos, y los procedimientos para la activación y pago de las garantías en caso de quiebra o insolvencia de las entidades financieras, y
- Detalla las responsabilidades del administrador del fondo y las obligaciones de las entidades supervisadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento sobre valoración de instrumentos financieros, Acuerdo CONASSIF 10-21:

Metodología de valoración de la cartera de inversiones propias o de las carteras mancomunadas de las entidades supervisadas por la SUGEF, SUGEVAL, SUPEN y SUGESE, clasificadas según el modelo de negocio en valores razonables con cambios en otro resultado integral o valor razonable con cambios en resultados; así como, las carteras individuales de terceros sobre las que las entidades supervisadas indicadas presten servicios de gestión o asesoría, independientemente del vehículo jurídico utilizado para ello.

Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786, Acuerdo CONASSIF 12-21:

Prevenir las operaciones de ocultación y movilización de capitales de procedencia dudosa y otras transacciones, que tienen como objetivo legitimar capitales, financiar actividades u organizaciones terroristas o financiar la proliferación de armas de destrucción masiva, en el sistema financiero costarricense.

- Objetivo: Establecer normas y procedimientos para prevenir y detectar el lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Sujetos Obligados: Aplicable a entidades financieras y otros sujetos identificados en el artículo 14 de la Ley 7786. Estas entidades deben implementar medidas y controles internos para cumplir con el reglamento.
- Políticas y Procedimientos: Las entidades deben desarrollar políticas y procedimientos escritos para la identificación y manejo de riesgos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo.
- Debida Diligencia: Se requiere un proceso de debida diligencia para conocer a los clientes y monitorear sus transacciones, asegurando que no se involucren en actividades ilegales.
- Reportes y Comunicación: Las entidades deben reportar actividades sospechosas a las autoridades competentes y mantener una comunicación efectiva con las mismas.
- Capacitación y Supervisión: Las entidades deben capacitar a su personal sobre las normativas y mantener un sistema de supervisión interna para asegurar el cumplimiento del reglamento.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Reglamento sobre la idoneidad y el desempeño de los miembros del Órgano de Dirección y la Alta Gerencia de entidades y empresas supervisadas, Acuerdo CONASSIF 15-22:

- Requiere que las entidades supervisadas tengan políticas para evaluar la idoneidad y el desempeño de sus directores y alta gerencia. Estas políticas deben considerar criterios como: conocimientos, competencias y experiencia adecuados para el puesto; honestidad, integridad y reputación; ausencia de conflictos de interés significativos, y; dedicación de tiempo suficiente al cargo.
- Las entidades tienen un plazo de 6 meses para aprobar o actualizar estas políticas. Los nombramientos y reelecciones deben aplicar los criterios de idoneidad a partir del séptimo mes de vigencia del reglamento.
- Las entidades deben mantener expedientes con la documentación que sustenta la idoneidad de sus directivos. Deben informar a los órganos supervisores sobre los resultados de estas evaluaciones.
- El reglamento también establece umbrales indicativos de experiencia para ciertos cargos. Si un candidato no los cumple, la entidad debe justificar adecuadamente su idoneidad.

El documento busca asegurar que las entidades financieras cuenten con directivos idóneos y que su desempeño sea evaluado regularmente, para fortalecer la estabilidad y confianza del sistema financiero costarricense.

Este acuerdo vino a derogar y ampliar los alcances del acuerdo SUGEF 22-18 "Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de las Entidades Financieras"; sin embargo, todavía existen oportunidades de mejora necesarias para asegurar su cumplimiento, evitar interpretaciones forzadas o erróneas y eliminar vacíos que representan portillos para justificar aspectos no subsanables asociados a la idoneidad, entre los cuales destaco:

- Honestidad e integridad: la norma omite el ¿cómo? se debe evaluar este criterio, dejándolo a interpretación o evaluaciones subjetivas; sin embargo, esta debe evaluarse en función de un comportamiento histórico o pasado reciente que reconozca una conducta permanente, a fin de establecer un rango de tiempo razonable para concluir si cumple con una constante y reconocida honestidad e integridad.
- Experiencia: se debe establecer como un requisito no subsanable y excluyente en el proceso de selección de los miembros, siendo uno de los más relevantes para concluir sobre idoneidad, ya que es el único requisito que garantiza si la persona conoce la naturaleza, tamaño y complejidad de los negocios de las entidades.
- Formación académica: su rango es muy abierto y habilita la posibilidad de considerar carreras que no son afines a la gestión financiera.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Evaluación del desempeño: este criterio establece parámetros muy generales que se deben incluir en las evaluaciones, incluso permite autoevaluaciones, una práctica subjetiva que, por lo general, sus resultados son siempre los mejores, esto no permite obtener una retroalimentación objetiva de la labor de los Órganos de Dirección y sus Comités, al carecer de elementos sustantivos que identifiquen oportunidades de mejora y la efectividad de las sesiones. Se deben establecer criterios técnicos y específicos como son la incorporación de datos cuantitativos relacionados con el nivel de participación, interacciones y aportes de valor en las sesiones, asistencia a las sesiones, resultados de los acuerdos tomados, entre otros.

Finalmente, la normativa es omisa en establecer consecuencias y acciones tanto para quienes designen miembros que incumplen con los criterios de idoneidad; así como, para los miembros que incumplan con sus deberes y responsabilidades.

Reglamento sobre supervisión consolidada, CONASSIF 16-22:

Establece el marco regulatorio para la supervisión consolidada sobre los grupos y conglomerados financieros.

- Objetivo: Proporcionar un marco de supervisión que permita evaluar los riesgos y la salud financiera de los conglomerados financieros de manera consolidada, es decir, como un todo y no solo por sus partes individuales.
- Supervisión integral: Se aplica un enfoque de supervisión complementario e integral que cubre todas las entidades bajo un mismo grupo financiero para asegurar una visión completa del riesgo y la estabilidad financiera.
- Responsabilidades: Define las responsabilidades del supervisor encargado, quien debe vigilar que todas las entidades del conglomerado cumplan con las regulaciones financieras y de gestión de riesgos.
- Evaluación de riesgos: Incluye procedimientos para identificar, medir y controlar los riesgos a nivel consolidado, asegurando que las políticas y prácticas de gestión de riesgos sean efectivas en todo el grupo.

Reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal:

El reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal tiene como objetivo establecer la forma en cómo debe operar la Auditoría Interna a fin de asegurar la correcta supervisión y control interno del banco.

- Objetivos: Garantizar la transparencia y eficiencia en las operaciones del Banco; así como, la correcta utilización de los recursos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Estructura: Define la estructura organizativa de la Auditoría Interna, detallando los roles y responsabilidades de sus miembros.
- Funciones: Establece las funciones principales, como la revisión de procesos financieros, el cumplimiento de normativas y la identificación de riesgos.
- Independencia: Asegura la independencia de la Auditoría Interna del resto de las operaciones del Banco, permitiendo una evaluación objetiva y sin influencias externas.
- Informes: Detalla los procedimientos para la elaboración y presentación de informes de auditoría; así como, la comunicación de hallazgos y recomendaciones.

Este documento se revisa anualmente a fin de hacer los ajustes que pudieran ser necesarios en opinión del Auditor.

Estado de las autoevaluaciones y evaluaciones externas de la calidad

A partir de la creación del área de Aseguramiento de la Calidad, la Auditoría ha organizado, estructurado, documentado y formalizado su sistema de gestión de calidad; es así como, hoy día, cuenta con aproximadamente 34 documentos que regulan los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte, a lo largo de la cadena de valor. Cabe resaltar entre ellos, el Manual de Calidad, el Manual de Riesgos y el Manual de Procesos que, junto con el Reglamento de organización y funcionamiento, son el marco fundamental de toda la función y gestión del área.

Nuestras metodologías se han desarrollado bajo la premisa de alcanzar altos estándares de calidad y cumplimiento normativo, lo que se demuestra mediante las diversas evaluaciones (internas y externas) a las que hemos sido sometidos, con calificaciones de 100% en las Evaluaciones Externas de Calidad realizadas por una firma externa, sobre la gestión de la Auditoría Interna durante los períodos 2018 y 2023. Es oportuno mencionar, que la Evaluación Externa más reciente, del período 2023, finalizó en el mes de junio de 2024 y el informe indica, no solo que la Auditoría cumple en un 100% con la normativa aplicable, sino que, además, no se identifican hallazgos ni oportunidades de mejora que sugieran algún cambio a la forma en la que se han venido haciendo las cosas.

Cabe resaltar, también, la "Auditoría de carácter especial sobre la gestión de auditoría interna del Banco Popular y de Desarrollo Comunal"¹ efectuada por la Contraloría General de la República en el año 2019, que abarcó los procesos de: organización, planificación, servicios preventivos y de auditoría; y, seguimiento de recomendaciones, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el

¹ Informe N° DFOE-EC-IF-00024-2019 del 13 de diciembre de 2019.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

31 de diciembre de 2018. Dicha auditoría abarcó, adicionalmente, la verificación del cumplimiento de las funciones del Comité de Auditoría, establecidas en el Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo respecto a la actividad de auditoría interna.

Al respecto, el informe del ente fiscalizador indicó:

"La gestión de la auditoría interna responde a una planificación estratégica y operativa sistemática, la cual se fundamenta en la valoración de riesgos de su universo auditabile, dispone de normativa interna que regula su actividad; así como de una estructura organizativa con líneas jerárquicas, de dependencia y coordinación; y, ha definido e implementado mecanismos de control para guiar sus actividades tanto administrativas como sustantivas, lo anterior refleja un cumplimiento de un 86,6% de los criterios de verificación definidos conforme al marco normativo aplicable en los procesos bajo análisis."

Como parte de los resultados de esta evaluación, la Contraloría General de la República identificó situaciones atinentes al Comité de Auditoría, emitiendo así 2 disposiciones a la Junta Directiva del Banco Popular y 4 a la Auditoría Interna, dando estas últimas por atendidas a satisfacción mediante su oficio DFOE-SEM-0406 del 13 de julio de 2021.

A continuación, se detalla un resumen de los resultados de las autoevaluaciones anuales y evaluaciones externas de la calidad efectuadas:

Documento	Fecha	Tipo	Período evaluado	Calificación	Ente evaluador
AIFS-12-2009 (AIES-01-2009)		Autoevaluación	2008	96,43%	Auditoría Interna
AIFS-275-2009 (AIES-07-2009)		Autoevaluación	2009	98,57%	Auditoría Interna
Informe Aud Externo	22-02-2010	Validación independiente (Ente externo)	2009	98,57%	Deloitte
AIFS-206-2010 (AIES-07-2010)		Autoevaluación	2010	98,93%	Auditoría Interna
ASC-61-2014		Autoevaluación	2013	95,00%	Auditoría Interna
Informe Aud Externo	12-06-2015	Validación independiente (Ente externo)	2013	95,00%	Deloitte
ASC-49-2015		Autoevaluación	2014	95,00%	Auditoría Interna
ASC-41-2016		Autoevaluación	2015	96,00%	Auditoría Interna
ASC-42-2017		Autoevaluación	2016	95,00%	Auditoría Interna
ASC-46-2018		Autoevaluación	2017	98,00%	Auditoría Interna
Informe Aud Externo	01-07-2019	Evaluación externa (Ente externo)	2018	100,00%	Deloitte
CGR (DFOE-EC-IF-00024-2019)	13-12-2019	Evaluación externa (Ente externo)	01-01-2017 a 30-09-2019	86,60%	Contraloría General de la República
AASC-45-2020		Autoevaluación	2019	97,00%	Auditoría Interna
AASC-53-2021		Autoevaluación	2020	95,00%	Auditoría Interna
AASC-42-2022		Autoevaluación	2021	97,00%	Auditoría Interna
AASC-49-2023		Autoevaluación	2022	98,00%	Auditoría Interna
Informe Aud Externo	19-06-2024	Evaluación externa (Ente externo)	2023	100%	Deloitte



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Acciones sobre el Control Interno

La Auditoría Interna ha sido, sin lugar a duda, un componente esencial en la estructura de control interno del Banco Popular, en los últimos dos años ha emitido más de 1000 recomendaciones, recogidas en aproximadamente 400 documentos, entre ellos: informes de control y riesgo, advertencias, valoración de responsabilidades y relaciones de hechos.

Al cierre del segundo trimestre de 2024, desde el año 2020 (año en el cual el Banco aún mantiene recomendaciones activas), la Auditoría emitió 2632 recomendaciones, de las cuales el 88% se encuentra cumplido, el 11% en plazo de atención y un 1% por validar por parte de la Auditoría.

No obstante, hay temáticas en las que, durante mi gestión, la Auditoría Interna ha sido reiterativa y oportunamente ha puesto en conocimiento de las autoridades competentes, los informes correspondientes, mismas que han sido foco de preocupación desde la perspectiva de control interno y administración de riesgos, entre ellos destaco los siguientes:

1. Planificación estratégica

Plan Estratégico Corporativo

El nuevo Plan Estratégico Corporativo 2024-2027, pretende dar al Banco un nuevo direccionamiento para su gestión; no obstante, las metas e indicadores establecidos no aseguran una mejora en la competitividad.

Sobre el particular, la evaluación del I trimestre 2024 realizada por la Auditoría, refleja un deterioro de algunos indicadores con respecto a los resultados obtenidos en diciembre 2023; no obstante, su impacto se invisibilizaba debido a la forma de cálculo establecida por la administración activa, por lo que la calificación de 88.05% no refleja el desempeño real de la Institución. El informe preparado por la Auditoría Interna en relación con este tema constituye una valiosa fuente de información.

En los últimos años se ha presentado una inestabilidad en los instrumentos utilizados para la gestión y operativización de la estrategia, dado que los planes de acción o planes tácticos han variado en cuanto a cantidad y alcance, lo que ha generado incertidumbre sobre las metas y acciones para el logro de los objetivos. Actualmente, algunos de dichos planes están en proceso de definición de indicadores, lo cual requiere un seguimiento adecuado para asegurar su pronta conclusión y debida ejecución. Además, debe gestionarse prontamente el alineamiento de estos planes con las líneas estratégicas de negocio definidas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Modelo de negocios

No se ha desarrollado el modelo de negocios correspondiente al año 2024 alineado al PEC 2024-2027 (según la administración activa se tiene proyectado tenerlo para agosto 2024), esta situación genera inoportunidad para el desarrollo comercial y social, lo que pone al Banco Popular en clara desventaja de frente a un entorno dinámico y cambiante que impacta en las necesidades y expectativas de los clientes, restando competitividad a la organización.

Falta de un enfoque de inteligencia estratégica por parte de la División Planificación Estratégica (DPE)

El avance en el modelo de inteligencia estratégica, adoptado por la División de Planificación Estratégica, aún no es suficiente para desarrollar un proceso continuo de análisis de datos, evaluación constante de la competencia, de riesgos y tendencias del mercado, con el fin de comprender el entorno, anticipar cambios y tomar decisiones estratégicas informadas, en procura de mejorar la competitividad de la organización.

2. Ley 7786

La gestión del riesgo de LC/FT/FPADM y el proceso institucional de atención a la Ley 7786, presentan un enfoque mayormente operacional y no estratégico, afectado por una cultura basada en el cumplimiento y no en el riesgo, lo cual se contrapone con lo requerido en la normativa CONASSIF 12-21. Se mantienen labores altamente manuales y poco eficientes, con una alta cantidad de funcionarios dedicada a estas labores, misma que supera la cantidad de funcionarios que otras entidades del sector asignan a las mismas tareas. Ejemplo de ello es el proceso de vinculación de clientes, que está cargado de operativa y burocracia innecesaria que lo hacen engoroso y poco eficiente, impactando con ello el tiempo de atención del cliente y restando competitividad a la Institución, de ahí la necesidad de generar cambios que hagan más competitiva a la institución, sin dejar de cumplir con sus obligaciones normativas.

3. Cliente centrismo

Procesos de cara al cliente sin implementar como corresponde

Después de 8 años (2016) de que la entidad inició con la Gestión por Procesos, se sigue careciendo de una ruta clara de acción, que establezca: actividades, metas, responsables y fechas, que permitan tener una certeza razonable del avance en este tema.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es así como, 8 procesos claves asociados a la venta de productos y atención de clientes permanecen con un nivel “0. Incompleto”. Asimismo, la falta de automatización de los procesos ha imposibilitado atender adecuadamente las necesidades del negocio en tiempo y obtener economías de escala, lo que ha provocado limitantes en la competitividad y efectividad comercial del Banco.

Implementación de Modelo organizacional 2.0.

La labor ejecutada en esta I etapa de la implementación del Modelo organizacional 2.0 (aprobado por Junta Directiva), no considera la revisión, análisis y depuración de los procesos actuales; por tanto, se trasladan los problemas existentes a la nueva estructura organizacional en cuanto a: reprocesos, baja productividad, no enfoque en el cliente, aumento significativo de los costos, entre otros; dicha situación podría afectar negativamente el logro de los objetivos propuestos.

Asimismo, este modelo no corrige problemas relacionados con puestos de perfiles similares (misma categoría) pero con diferencias importantes en la escala salarial, en su momento, esta situación se justificó en diferencias por cargas de trabajo; sin embargo, esos colaboradores actualmente mantienen el incentivo mas no la responsabilidad asignada inicialmente. (ejemplo: gerentes de BPT “grandes” o jefes de División categoría 24).

Por otra parte, este modelo no valora dar de baja a puestos que, conforme la nueva estructura, podrían no ser necesarios; por ejemplo, el mantener 6 divisiones regionales y 3 coordinadores empresariales, entre otros.

Es importante identificar las oportunidades de mejora, a fin de que no se afecte el desarrollo de lo planificado y se impacte la consecución de los objetivos establecidos en la hoja de ruta.

Modelo de atención y experiencia al cliente en canales físicos

El Banco sigue presentando deficiencias significativas en su modelo de atención en canales físicos, derivadas de la falta de optimización de las actividades operativas, poco desarrollo de una Cultura Cliente Céntrica y debilidades en la gobernanza/gestión del recurso humano.

Por otra parte, el planteamiento de Iniciativas Priorizadas, en la planificación estratégica institucional, no aborda de forma suficiente la necesidad del cliente y carecen de claridad en los objetivos y alcance propuesto; además, se aprobó un modelo físico para los Centros de Negocios, sin un diagnóstico preciso de la situación actual de cara al cliente, nivel transaccional, competencia y desafíos digitales, entre otros.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es imperativo que el Banco implemente medidas correctivas urgentes para abordar estas áreas críticas, solo así podrá alinearse con las mejores prácticas y lograr ser una entidad verdaderamente centrada en el cliente.

Canales electrónicos

Según los estudios de percepción contratados por el Banco Popular en el 2023, los clientes concluyen que los canales digitales son básicos, poco intuitivos y no innovadores. El cliente solicita cambios en la página web transaccional (WEB) (principalmente) y en la aplicación (APP) para teléfonos inteligentes.

Dado esto, la Alta Administración debe dar especial cuidado a la atención de las iniciativas relacionadas con canales digitales, dado que, en otras entidades bancarias, los cambios en la Web y en el App han tardado entre 2 y 4 años (tiempo de contratación e implementación) y, de iniciarse en este momento, serían una realidad hasta en el año 2027.

Gobierno de datos

Se requiere de un patrocinio, suficiente y direccionado, para la implementación y consolidación de un proceso eficiente de Gobierno de Datos, que permita a la institución evolucionar hacia la maximización del valor de los datos con el objetivo de lograr ser una organización que toma decisiones basada en el análisis y la interpretación de los datos almacenados (Data Driven), en cumplimiento de las mejores prácticas mundiales.

Si bien la institución cuenta con un Plan de Gobierno de Datos, su implementación ha sido lenta, producto de la falta de decisión, acompañamiento y seguimiento que permite tomar las decisiones oportunas y proporcionar los recursos requeridos.

Sin duda, el uso adecuado de los datos permite obtener los insumos que podrían ser apropiados para la toma de decisiones estratégicas, a fin de incrementar el rendimiento y asegurar la sostenibilidad del Banco en el mercado, de ahí la relevancia de dar seguimiento a este tema.

Requerimientos de negocio

La Alta Administración debe brindar especial cuidado a la atención prioritaria de los requerimientos de negocio, esto con el fin de que las mejoras e iniciativas propuestas para el 2024 lleguen a concretarse en tiempo y forma, situación que coadyuvaría a la adaptación rápida al entorno y a la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Neobanco (Diwö)

La firma de los contratos con un socio comercial líder del sector en noviembre 2023 para el desarrollo del neobanco, comprometen al Banco al cumplimiento de elevados niveles transaccionales, que, de no alcanzarse, implicarían altos costos y desembolsos importantes, sin un retorno sobre la inversión a corto plazo (cobro de comisiones). Esto, aunado a que aún existen situaciones tecnológicas, logísticas, estructurales y culturales en la organización, que deben resolverse ya que podrían impactar su desarrollo y objetivos dada la competencia de recursos con los demás proyectos institucionales.

CRM

Persisten atrasos en la implementación de este proyecto, lo cual incide negativamente en la mejora del servicio al cliente, la eficiencia operativa, las decisiones y la competitividad, dada su importancia como habilitador y potenciador de la estrategia de negocios.

4. Rentabilidad

Rentabilidad por cliente

El Banco Popular sigue careciendo de un modelo de rentabilidad por cliente, lo que le ha limitado establecer estrategias comerciales con enfoque cliente - céntrico, tales como: aumentar la fidelidad de los mejores clientes, rentabilizar a los menos rentables, aumentar las tasas de retención para extender el ciclo de vida del cliente, etc.

Ingresos por servicios

La poca contribución de los ingresos por servicios sigue siendo una preocupación sin solución, de frente a lo logrado por la competencia. Las acciones programadas para revertir esto se han limitado a la aplicación de comisiones a los servicios ya dispuestos en la oferta. Además, el no concretar temas medulares como el mantener una oferta atractiva de servicios internacionales y un servicio de adquirencia eficiente, han coadyuvado a que los resultados obtenidos no sean los deseados. Por ejemplo:

- La relación de ingresos por servicios a gastos administrativos en mayo 2024 fue del 15.23%, lo que representa una desmejora respecto a mayo 2022 que fue de 16.87%.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- El indicador de eficiencia operativa medido por gastos de administración a utilidad operacional bruta ha aumentado considerablemente 82.97% a mayo del 2024 en comparación con 55.65% en mayo del 2022.

Falta de visión del negocio de tarjetas

Tarjetas VISA: El negocio de tarjetas impacta considerablemente las finanzas del Banco; sin embargo, preocupan las debilidades reiterativas que afectan el crecimiento en el producto. Es así como, si bien en el último año se ha logrado una mayor colocación en tarjeta de débito y crédito (más plásticos en el mercado), esto no ha coadyuvado en incrementar los ingresos por servicios y saldos de cartera en el caso de tarjeta de crédito, lo cual, pone en evidencia la necesidad de mejorar los beneficios para que se adecuen a los gustos y preferencias en los clientes, de manera que permitan mejorar su usabilidad.

Al cierre de junio 2024, el Banco Popular es el único competidor del mercado que no cuenta con billetera digital, lo cual, es una clara desventaja competitiva.

En cuanto a las herramientas tecnológicas que soportan el proceso de tarjetas, estas tampoco le han permitido la implementación de soluciones ágiles de cara a lo requerido por el negocio, aumentando la cantidad de actividades manuales y reprocesos, lo cual ha incidido en una inadecuada administración y maduración en la gestión del producto.

Tarjetas MasterCard: El proceso de comercialización de tarjetas de crédito MasterCard, a un año de iniciado, ha tenido un avance lento en la colocación y usabilidad, fundamentalmente porque se carece de una estrategia adecuada, limitando la atracción de clientes meta en función de las expectativas del mercado.

5. Banca Desarrollo Social

Continúa siendo de suma importancia que se dé seguimiento constante a la ejecución de la ruta estratégica de la Banca Social aprobada por la Junta Directiva Nacional, a través de una rendición de cuentas oportuna que permita la efectiva toma de decisiones, considerando que su cumplimiento es fundamental para impactar a los diversos sectores vulnerables y excluidos del Sistema Financiero Nacional, y evitar con ello la poca eficiencia que históricamente se ha tenido en la gestión de los procesos de implementación de planes y estrategias que ha ocasionado la baja utilización de los recursos disponibles (altas disponibilidades) de los diferentes fondos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

6. Gestión y ejercitación de los planes de continuidad

Actualmente el Banco Popular requiere que se tomen medidas en un corto plazo, que permitan abordar las deficiencias ya identificadas y fortalecer su capacidad de respuesta, a fin de garantizar una gestión más eficiente y efectiva de la continuidad del negocio en el futuro.

7. Gobierno Corporativo

Durante mi gestión se ha informado en reiteradas ocasiones, tanto a nivel interno como a nivel externo, sobre los aspectos sustantivos que la Entidad adolece en cuanto a Gobierno Corporativo donde, en diferentes informes, he señalado de manera vehemente los problemas de gobernanza que a la fecha siguen sin resolverse, mismos que, posteriormente, han sido ratificados por la Superintendencia y las Auditorías Externas. Sin embargo, no se han tomado acciones concretas para resolverlos y a la fecha, siguen representando una amenaza para la estabilidad del Conglomerado Financiero. En cuanto a las principales falencias destaco las siguientes:

- *Idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección:* La ausente o inexistente experiencia en algunos miembros de la Junta Directiva Nacional designados por el Poder Ejecutivo, los cuales han utilizado la estructura de Gobierno Corporativo del Banco para nombrar también personas sin experiencia demostrable en áreas relevantes para la actividad financiera. Siendo este uno de los criterios más trascendentales para asegurar la idoneidad y garantizar un adecuado cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

De igual forma se han designado algunos directores en sociedades del grupo sin conocimientos y/o preparación académica relacionada con la gestión de entidades o grupos financieros o con problemas de solvencia moral, situaciones que evidentemente debilitan el análisis y el debate que se debe generar en el seno de un cuerpo colegiado para garantizar una adecuada supervisión de la gestión de la Alta Gerencia.

Lo anterior, también incide en la conformación e integración de los Comités de apoyo a la Junta Directiva Nacional con miembros sin idoneidad que desconocen los temas que se tratan en estos órganos colegiados, enfocados en cumplir con una agenda y no en el análisis técnico que estos requieren, generando un escaso valor al Comité y por ende a la Entidad, ejemplo de esto es el Comité Corporativo de Riesgos, lo mismo que el Comité de Auditoría, ambos claves en toda organización, pero trascendentales en una entidad financiera sistémica como la nuestra.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La honestidad e integridad que se valora de manera superficial sin determinar un comportamiento constante y reconocido por parte de los miembros en la atención de sus obligaciones crediticias, algunos morosos con la seguridad social y el ministerio de hacienda, inclusive miembros con juicios pendientes, y con todo eso aún son designados.

La falta de disponibilidad de tiempo de algunos miembros por su participación en otros órganos colegiados, los compromisos con otras empresas en jornadas completas y/o parciales y la cantidad de sesiones que limitan la dedicación de tiempo pertinente y necesaria para comprometerse con sus responsabilidades de revisar, analizar y generar valor sobre los temas incluidos en las agendas.

- *Evaluación del desempeño:* No se dispone de evaluaciones objetivas, no se cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño para los Órganos de Dirección y de la Alta Gerencia que contenga elementos sustantivos que identifiquen oportunidades de mejora y la efectividad de las sesiones de la Junta Directiva Nacional y la gestión de la Gerencia General Corporativa, que incorpore datos cuantitativos relacionados con el nivel de participación, interacciones y aportes de valor en las sesiones de sus respectivas Juntas Directivas y Comités, asistencia a las sesiones, resultados de los acuerdos tomados, entre otros.
- *Débil gestión corporativa:* A pesar de los esfuerzos realizados por este servidor mediante una propuesta de valor en la creación de un documento que establecía lineamientos corporativos para integrar la gestión del Banco Popular y sus Sociedades; así como, la definición de mecanismos de coordinación y gestión conglomeral, su implementación no se llevó a la práctica, lo cual ha generado el debilitamiento de las relaciones corporativas, el desaprovechamiento de las economías de escala y las ventajas competitivas que se han dejado de percibir.
- *Se carece de un diagnóstico integral y profundo sobre el nivel de madurez del Gobierno Corporativo del CFBPDC:* El aporte realizado por el proveedor KPMG durante los últimos 4 años ha sido ligero y superficial, nuestra Organización requiere de un dictamen objetivo e independiente que revele la realidad de una estructura de gobernanza debilitada por la inestabilidad de la Junta Directiva Nacional, la inoportunidad en la toma de decisiones estratégicas y los constantes cambios por nombramientos que no obedecen a criterios técnicos de idoneidad comprobada.

Todo lo anterior, requiere la toma de decisiones oportuna y acertada que, hasta la fecha, no se ha ejecutado, situación que preocupa por cuanto una de las principales causas que ha llevado al cierre de grandes entidades financieras, tanto a nivel nacional como internacional, son por las debilidades en el Gobierno Corporativo de las organizaciones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

8. Gestión de riesgos

Al cierre de mi gestión, el Banco mantiene los riesgos de liquidez y de mercado dentro del rango de apetito aprobado por parte de la Junta Directiva Nacional, no así el caso de los indicadores de riesgo de crédito, los cuales durante los últimos años se han ubicado en niveles superiores a los deseados; sin embargo, los planes de mitigación y las gestiones operativas que la administración ha realizado no han sido efectivos para mejorar su nivel, aspectos que han sido evidenciados por la Auditoría; así como, por el ente regulador. La práctica interna ha sido modificar los límites cuando ya el indicador presenta un tiempo prolongado fuera del rango de apetito aprobado, asumiendo cada vez más riesgos.

A manera de ejemplo, recientemente se aprobó un nuevo indicador llamado RORAC (Rendimiento Ajustado por Riesgo), el cual desde que se aprobó se encuentra fuera del apetito para todas las líneas de negocio, a excepción de la línea de tarjetas de crédito. Situación alarmante cuando se identifica que las principales carteras del Banco (Consumo y Empresarial), presentan un RAROC negativo, lo que implica que dichas carteras, luego de asumir el riesgo, presentan pérdidas para la Institución.

En cuanto al riesgo de crédito, es imperante mencionar que, desde el año 2015, el Banco inició con un proyecto para implementar una herramienta tecnológica para la gestión de este riesgo relevante, el cual consiste en el desarrollo de los scores de créditos tanto comportamentales como de colocación. El Proyecto Solución Riesgo de Crédito (SAS) a la fecha de este informe no se ha logrado concluir, imposibilitando a la entidad contar con herramientas de evaluación de alto nivel técnico.

Aunado a los hechos previos, durante el período 2024, se vislumbran impactos importantes desde el punto de vista de las estimaciones de la cartera de crédito, por cuanto las proyecciones de la administración y los escenarios adversos realizados por la Dirección Corporativa de Riesgos, evidencian que las estimaciones presentarían un crecimiento superior al 100% con respecto a las realizadas durante el período 2023, señal de alerta sobre incrementos en los niveles de riesgo de crédito (todo lo anterior sin contemplar la compra de cartera de Coopeservidores).

Desde que se desarrolló el Perfil de Riesgos Institucional, herramienta clave para la gestión de los riesgos relevantes de una entidad bancaria y sistémica, su elaboración ha recaído completamente en la Dirección Corporativa de Riesgos, sin una participación activa por parte de la administración, siendo ésta la encargada de gestionar los riesgos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Por otro lado, dentro los últimos cambios realizados al Perfil de riesgo institucional, corresponde la equiparación del apetito de riesgo con los niveles de tolerancia, esto implica que, cualquier indicador que sobrepase sus niveles de apetito aprobados y se ubique dentro de los niveles de tolerancia, no requiere que la administración realice alguna acción específica y, por el contrario, se dejó un simple monitoreo y las acciones a realizar se estarían aplicando únicamente cuando el indicador se ubique en niveles de capacidad máxima, lo cual se contrapone a las buenas prácticas y estándares internacionales, y debilita la gestión de riesgos. Esta situación también fue informada por la SUGEF en su informe sobre supervisión consolidada, donde manifiesta que se mantiene la mala práctica de establecer indicadores de forma perpetua, por encima de los niveles de riesgo deseados y aprobados por Junta Directiva Nacional.

Por las características propias del Banco Popular, se mantiene como el principal comprador de efectivo del mercado financiero, razón por la cual la gestión del efectivo (Monedas y Billetes) representa una operativa de alto impacto, por lo que es imperante una mejora en su gestión, ya que presenta deficiencias. Esta situación, no se ha solventado aun cuando se viene reportando desde el 2018.

Se debe continuar fortaleciendo la cultura de riesgos, por cuanto, a través de los años, se han identificado falencias importantes en lo referente a la formulación de los planes de mitigación de riesgos relevantes, y los planes implementados no resultan efectivos ni suficientes para impactar el nivel de riesgo, ya que cuando se revisa su cumplimiento se identifica que no se mitigó el riesgo en las dimensiones deseadas.

A partir de la reforma de 2019 sobre la Ley N°7558 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (LOBCCR) y la creación del CONASSIF 16-22 "Reglamento de Supervisión Consolidada", se adicionan responsabilidades al Banco como casa matriz o entidad controladora sobre las sociedades anónimas del conglomerado. En consecuencia, el Banco responderá subsidiaria e ilimitadamente por el cumplimiento de las obligaciones de cada sociedad. Desde esta perspectiva, se identificó que los mecanismos de control para realizar las labores de supervisión de las sociedades por parte de la Gerencia General corporativa resultan insuficientes y poco efectivos.

A pesar de las reformas a la LOBCCR, externo mi preocupación, por cuanto la Auditoría Interna del Banco tiene un alcance limitado sobre las sociedades anónimas, esto a pesar de ser la auditoria de la casa matriz o entidad controladora.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

9. Gestión Financiera del Banco Popular 2023-2024

Durante el período 2023-2024, el Banco ha enfrentado un entorno económico cada vez más complicado, por lo que existen preocupaciones que desarrollar a continuación.

Aunque el Banco ha registrado un crecimiento en activos y pasivos, este aumento no ha sido suficiente para sostener el crecimiento de las utilidades del negocio pretendido por la Administración. Por lo que, si bien generó utilidades a través de sus operaciones bancarias y subsidiarias, también ha tenido que desacumular estimaciones crediticias y vender inversiones para obtener ese resultado. Por ejemplo, a mayo 2024, en materia de estimaciones se habían contabilizado ¢14.212,81 millones, mientras que en 2023 fue ¢15.178,01 millones, en tanto, las ganancias de capital obtenidas por las inversiones fueron de ¢9.077,59 millones en 2023 y en ¢839,07 millones en el período actual.

Utilidades 2023: **¢15.746,42 millones**

Sociedades:
¢ 9.848,51
millones

Utilidades 2024: **¢ 9.590,94 millones**

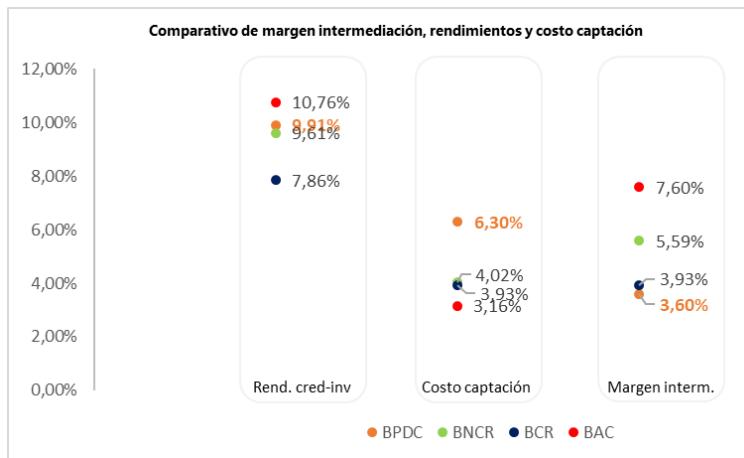
Banco:
¢5.897,91
millones

Sociedades:
¢ 5.724,24
millones

Banco:
¢ 3.866,69
millones

La alta dependencia de la intermediación financiera ha afectado severamente los rendimientos del Banco. A pesar de presentar el segundo mayor rendimiento en créditos e inversiones entre sus pares, el costo de captación es el más elevado, resultando en el margen más bajo del sector. La gestión financiera realizada por la Administración muestra claras debilidades: la gestión de riesgo de tasas no optimiza el margen, los niveles de riesgo de clientes no aportan a la rentabilidad, y el modelo de costos requiere ajustes profundos para mejorar la eficiencia y coherencia con los objetivos estratégicos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



La generación de otros ingresos ha sido particularmente preocupante. A diciembre de 2023, los ingresos fueron de ₡25.106,40 millones, a mayo 2024 de ₡10.347,41 millones. Aunque la cobertura de estos ingresos sobre los gastos administrativos aumentó ligeramente llegando a 15,34%, sigue muy por debajo de lo esperado en el Plan Anual de la Administración. Otros bancos, como Promerica (76%), BCR (66%), Davivienda (49%) y BAC (143%), muestran desempeños significativamente mejores. El Banco enfrenta serias limitaciones tecnológicas, carece de una oferta competitiva de servicios internacionales y no ofrece beneficios innovadores en sus tarjetas, lo que resulta en una escasa participación del mercado del 6%.

Otro aspecto que afecta el resultado financiero es la gestión de bienes adjudicados, donde las deficiencias en estrategias para disponer con prontitud los bienes a la venta y minimizar los costos asociados al seguimiento y resguardo, han generado ₡8,562 millones de gasto neto en 2023 y ₡3.260 millones a mayo 2024.

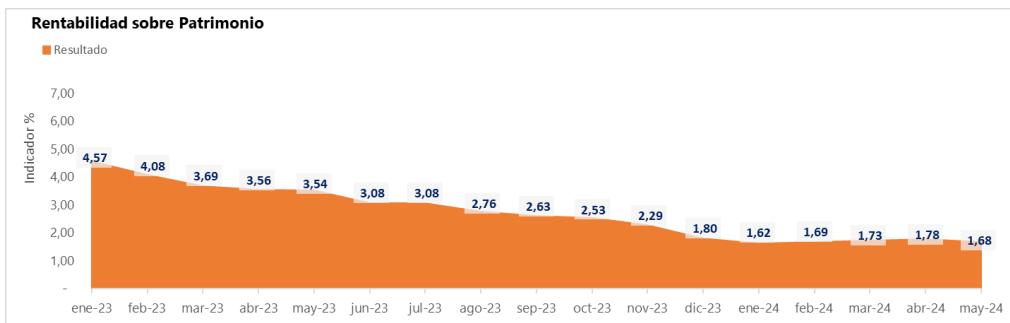
Adicionalmente, en 2023, el Banco experimentó un marcado deterioro en su eficiencia operativa, que solo se desaceleró ligeramente en 2024 (82,97% a mayo 2024). A pesar de una leve mejoría en marzo, debido a medidas de contención de gastos, el indicador de eficiencia operativa sigue alto comparado con BCR (77,10%), Nacional (66,90%) y BAC (51,47%).

INFORME FINAL DE GESTIÓN



El 63,60% del gasto administrativo se destina a personal, y aunque la Junta Directiva Nacional aprobó cambios en el modelo organizacional para enfocarse en la transformación digital y la atención de segmentos específicos, estos cambios solo han incrementado los costos administrativos.

Por otra parte, aunque la suficiencia patrimonial del Banco es la más alta del Sistema Bancario Nacional, la contracción de las utilidades y el mayor consumo de capital por riesgo han presionado severamente una disminución en la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) (1.68% a mayo 2024). Comparado con sus pares (Nacional: 5,64%, Costa Rica: 5,69%, BAC: 12,13%), el Banco Popular muestra el menor ROE y, mantener ese comportamiento, podría desencadenar restricciones regulatorias si no se implementan medidas correctivas.



El modelo de negocio del banco requiere inversiones significativas en tecnología, con un presupuesto proyectado de ₡55.141,47 millones a lo largo de cuatro años para avanzar en la Ruta de Transformación Digital. Estas inversiones requieren decisiones estratégicas sobre la combinación óptima de instrumentos de financiamiento, a fin de que tome en cuenta la capacidad financiera de la entidad, la velocidad de implementación real y el retorno proyectado de dicha inversión. De lo contrario, podría desequilibrar los niveles de capital para cumplir con la regulación o dejar de tener flexibilidad financiera, aunado a una mayor exposición a riesgos asociados con la sostenibilidad financiera institucional.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La volatilidad económica global plantea retos para la estabilidad financiera del Banco. La realidad es que el Banco se encuentra en una posición que requiere medidas drásticas e inmediatas para corregir el rumbo y garantizar la sostenibilidad de su modelo de negocio en el futuro cercano, para poder adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios, asegurar el cumplimiento normativo, implementar estrategias de innovación y un enfoque al cliente más agresivo, aspectos imprescindibles para que pueda diferenciarse y sobrevivir en el competitivo sector financiero.

Por otra parte, en relación con las oficinas comerciales, vemos con preocupación que la Administración no ha implementado medidas efectivas para abordar la situación de las oficinas deficitarias, que, según datos calculados por ellos, representan el 22% de los 99 centros que opera la Institución, con el agravante que tal resultado se ha mantenido durante los últimos cuatro años. Mientras que la tendencia en la industria ha sido cerrar, reubicar, fusionar o transformar puntos de venta con ese tipo de situación, la Institución ha abierto nuevas oficinas y las decisiones en torno a las oficinas deficitarias se han pospuesto desde 2021, instaurando medidas aisladas que no han sido efectivas.

En nuestro último estudio, no solo se señaló nuestra preocupación en torno a la falta de decisiones, sino que se demostró que la metodología utilizada para evaluar a las oficinas comerciales tenía deficiencias importantes que podían conducir a decisiones erradas, aspecto que a la fecha no ha sido solventado.

10. Estructura organizacional y aporte de valor de Tecnología de Información (TI)

A pesar de los esfuerzos realizados y las propuestas de reestructuración en la organización de las TI del Banco, persisten limitaciones significativas que impiden un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos existentes. Estas restricciones afectan negativamente la capacidad de asegurar la entrega de servicios con la oportunidad y calidad requeridas por los clientes.

La implementación de las recomendaciones de auditoría ha sido lenta y se han incumplido los plazos sin una rendición de cuentas rigurosa, lo que ha impedido el progreso necesario en la mejora de los procesos. La alta dependencia en un número reducido de recursos humanos y la consecuente recarga de trabajo han exacerbado esta situación. Este problema se agrava aún más debido al conocimiento limitado del personal en tecnologías relevantes y avanzadas, lo que afecta su capacidad para abordar y resolver problemas de manera efectiva.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Además, los cambios constantes en la Dirección de TI han creado un entorno de inestabilidad que dificulta la definición y ejecución de estrategias a mediano y largo plazo. Esta falta de continuidad en el liderazgo impide que la función de TI se consolide como un aliado estratégico del negocio, limitando así su capacidad para contribuir de manera significativa al logro de los objetivos institucionales. A la fecha, se encuentra en la Dirección una persona no especializada en TI, que supuestamente era interina, pero, pasados muchos meses no se ha logrado que la Gerencia General nombre una dirección apropiada para un área tan relevante.

La función de TI en el Banco sigue sin convertirse en un aliado estratégico del negocio. Las metas e indicadores definidos en los Planes Estratégicos de TI de los últimos años han sido operativos y no han contribuido, según lo esperado, al cumplimiento de los objetivos institucionales.

11. Entrega de soluciones de TI y gestión de cambios

La gestión de requerimientos, desarrollos y mantenimiento de sistemas de aplicación sigue sin integrar, de manera estandarizada, los principios ágiles, con una alta dependencia en la tercerización de roles clave y células que no son autogestionadas, ni sus recursos están asignados al 100%. A su vez, se carece de instrumentos y controles adecuados, que permitan determinar el costo real de cada desarrollo, pese a las inversiones millonarias que se destinan en contratos de desarrollo de sistemas.

A pesar del monto invertido en atención de requerimientos, los productos desarrollados no generan valor ni soluciones diferenciadoras que aumenten ingresos, mejoren la competitividad y cumplan objetivos estratégicos. Por el contrario, la postergación de desarrollos críticos y el incumplimiento de plazos en el desarrollo de requerimientos regulatorios exponen al Banco a sanciones y acumulan una cola importante de pendientes.

La gestión de configuración y cambios presenta debilidades que limitan la capacidad de TI para ofrecer un despliegue automatizado y continuo de soluciones. Estas debilidades incluyen la falta de adecuados ambientes, una gobernanza deficiente en la gestión de versionamiento y la ausencia de prácticas como DevOps. Además, la falta de orquestación e integración adecuada entre dependencias y la carencia de personal especializado en plataformas críticas aumentan el riesgo de errores en la implementación de cambios en producción. Esto resulta en procesos de reimplementación complejos, incrementando los costos operativos y afectando negativamente la experiencia del cliente.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Se aprobó la creación de un nueva Sociedad de Responsabilidad Limitada que estará brindando servicios de desarrollo de software al Banco, para la mejora en la entrega oportuna de soluciones y en la disminución de costos; sin embargo, su puesta en marcha ha sufrido atrasos reiterados y se mantiene aún sin operar. Al respecto, esta Auditoría ha reiterado que la Sociedad, por sí misma, no vendrá a solucionar los problemas actuales referentes a la atención de requerimientos y entrega de soluciones eficientes de TI, puesto que se requiere, de forma paralela, resolver las debilidades identificadas en otros procesos que complementan el flujo de trabajo de la entrega de soluciones; sin ello, la Sociedad no tendrá el impacto esperado y se continuará sin un enfoque ágil que permita al Banco la creación continua y eficiente de nuevos productos y servicios que impacten, tanto en ingresos, como en experiencia al cliente.

12. Gestión de infraestructura y capacidad tecnológica

La gestión de plataformas críticas revela debilidades relevantes que impiden asegurar una mayor resiliencia de la infraestructura y que necesitan ser abordadas para atender mejor las necesidades del Banco.

Como se ha mencionado anteriormente, la carencia de personal suficiente y bien capacitado para administrar estas plataformas limita el aprovechamiento óptimo de los recursos tecnológicos disponibles. Como resultado, se siguen presentando incidentes en canales importantes de servicio al cliente, afectando tanto la reputación como la experiencia del cliente. Aún no se han implementado todas las acciones correctivas necesarias para mitigar la reincidencia de estos incidentes.

Por su parte, la ausencia de planes claros de actualización del Core Bancario también limita su aprovechamiento y beneficios potenciales, pese a la inversión realizada.

Además, persisten debilidades en la gestión de la continuidad de TI, lo que compromete la alta disponibilidad de la infraestructura ante eventos de discontinuidad. Esto incluye la falta de realización oportuna de ejercicios de simulación.

La ausencia de una adecuada arquitectura de TI en el Banco está afectando el desarrollo de proyectos importantes. Esta deficiencia conlleva a que, por ejemplo, no se tomen en cuenta todos los requerimientos técnicos necesarios para proyectos relevantes del negocio, incluyendo consideraciones referentes a la conectividad, su capacidad y resiliencia, dada la migración de servicios a la nube, especialmente, considerando que esta Auditoría también ha manifestado las debilidades en gobernanza que se mantienen en esos ambientes, lo que ha llevado a fallos en su implementación y esto podría afectar la disponibilidad y capacidad de nuevos servicios.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

A esta carencia de arquitectura de TI se suma la falta de integración y puesta en operación del bus de servicios empresariales, lo que dificulta la entrega oportuna y eficiente de nuevos servicios y hace más complejo su mantenimiento.

Sin estas mejoras, la capacidad de TI para soportar y potenciar las operaciones del Banco seguirá siendo insuficiente.

13. Fiscalización de contratos de TI

Persisten serias debilidades en la fiscalización administrativa de contratos de TI, lo que limita el logro de los beneficios esperados y el aprovechamiento óptimo de las inversiones realizadas. Estas deficiencias presentan riesgos significativos para la continuidad operativa del banco, especialmente debido al vencimiento de servicios contratados que son cruciales para la administración de la infraestructura tecnológica y la seguridad de la información. Sin una adecuada supervisión y gestión de estos contratos, la capacidad del banco para mantener su operatividad, asegurar el logro de beneficios y proteger sus activos tecnológicos se ve comprometida.

14. Proyecto Solución Integral de Crédito

El Banco ha impulsado diversas contrataciones para la implementación de un nuevo Core de Crédito y eliminar las limitaciones que presenta el sistema actual, relacionados con dependencia en mantenimiento, obsolescencia y altos costos de infraestructura. Actualmente, se encuentra en ejecución el proyecto Solución Integral de Crédito, cuya fecha de finalización se estableció para octubre 2024; sin embargo, ya presenta un atraso importante que estaría moviendo su fecha de puesta en producción a diciembre 2024, y mostrando recientemente un nuevo porcentaje de atraso, lo que limita la mitigación de los riesgos expuestos asociados con el mantenimiento del sistema de crédito actual.

15. Realización de investigaciones (Auditoría Forense)

Durante mi gestión se ha impulsado de forma significativa el área encargada de atender las diversas denuncias recibidas por los funcionarios, proveedores, clientes, entes supervisores (CGRCR, Ministerio Público, etc.) y todo aquel que posea conocimiento de actos fraudulentos cometidos en la Institución; contando con diversos canales de denuncia:

- Correo mira@bp.fi.cr: disponible tanto para funcionarios como para personas ajenas al Banco, también se encuentra con un enlace en la página web del Banco que lo dirige al correo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Línea directa 2104-7697: al tener una interacción directa con el denunciante permite obtener información más precisa de los hechos denunciados, y profundizar en los aspectos relevantes.
- Presencial: al igual que la atención telefónica, el contacto con el denunciante genera un mayor entendimiento de los hechos denunciados, los involucrados y la afectación para el Banco.

Independiente del canal de denuncia utilizado, todas las denuncias se gestionan con total confidencialidad y se le brinda al denunciante, según el marco jurídico, respuesta cuando se finalice el estudio.

Para la atención de denuncias e investigaciones de fraude, se ha dotado de un equipo de profesionales multidisciplinario, los cuales cuentan con un plan de capacitación continua, al punto que la gran mayoría del equipo posee certificaciones internacionales o maestrías en el tema de fraude. También se impulsó el uso de la analítica de datos para la identificación de patrones inusuales, en los principales procesos del Banco, lo que ha permitido detectar actividades fraudulentas que han sido reportadas en diversos informes de carácter confidencial a la administración o a los entes externos correspondientes para su gestión.

Entre algunos eventos fraudulentos detectados, se puede mencionar la identificación de una red de analistas de crédito en diversas sucursales, con supuesto contubernio con bandas externas, se dedicaban a falsificar documentos necesarios para la obtención de créditos, en donde los analistas vinculados, omitieron verificar o validar dichos documentos. Otros casos se relacionan con la detección de plataformistas que sustrajeron de manera aparentemente dolosa dineros de clientes, aprovechando que estos clientes mantenían saldos en cuentas inactivas por tiempos prolongados o las cuentas pertenecían a difuntos cuyos beneficiarios no habían retirado el dinero.

No se puede dejar de mencionar la confección de diversos informes de carácter confidencial sobre actos negligentes de funcionarios en el otorgamiento de créditos, confección de avalúos, adquisición de bienes o servicios, y uso inadecuado de los diversos recursos de la Institución, donde los Órganos de Proceso ya finalizados han determinado la aplicación de sanciones o despidos a los responsables.

Principales logros

Entre los principales logros alcanzados durante mi gestión están los siguientes:

1. Coordinación entre las Auditorías Internas del CFBPDC

Como parte del plan estratégico 2017-2021, ante la evidente necesidad de que exista una coordinación entre las Auditorías Internas del Conglomerado, en abril de 2018,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

esta Dependencia desarrolla las "Directrices para la Coordinación entre las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal", como una forma de cooperación o coordinación, y con el objetivo de:

- Fomentar una comunicación ágil y oportuna de temas de interés relacionados con la operación del Conglomerado.
- Promover la transferencia de conocimientos y buenas prácticas implementadas por cada una de las Auditorías del CFBPDC.
- Promover en lo que resulte aplicable, y respetando la independencia funcional y de criterio de cada auditoría, el uso estandarizado de metodologías, políticas y procedimientos entre las Auditorías, de forma que se fortalezcan sus sistemas de gestión de calidad.
- Coordinar proyectos y estudios cuando el tema abarque al Banco Popular y/o varias de las Sociedades del CFBPDC, siempre y cuando ello obedezca a un mandato o requerimiento expreso de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular, y se respeten las líneas jerárquicas correspondientes de cada auditoría.
- Coordinar la transferencia de conocimiento y apoyo de recursos técnicos a los estudios efectuados por las Auditorías Internas del Banco Popular y las Sociedades, cuando así resulte aplicable y conveniente.

En el período 2023, año en el que fui coordinador de este grupo, se realizaron 4 sesiones de coordinación y se generaron 15 acuerdos, todos ellos cumplidos a la fecha.

Entre las principales temáticas tratadas durante las reuniones de coordinación se encuentran las siguientes:

- Estandarización de procesos entre las Auditorías del CFBP
- Estandarización del ciclo de auditoría
- Planificación anual y estratégica
- Valoración de posibles estudios de carácter corporativo
- Coordinación de contratos conglomerales: perito, servicios legales y evaluación de calidad
- Creación de un instrumento para el registro trimestral de aspectos relevantes de las Auditorías Internas y de las Sociedades
- Otros relacionados con el quehacer institucional

Durante el año, la Auditoría Interna del Banco Popular, facilitó a las otras dependencias sus procedimientos, metodologías y formatos de documentos; así como, brindó capacitación a todo el personal de las Auditorías Internas de las Sociedades en temas relacionados con: auditoría continua y auditoría forense.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adicionalmente se dio acompañamiento y asesoría para la planificación y ejecución de estudios y otras actividades, cuando así se nos solicitó².

Asimismo, se creó un instrumento para el registro trimestral de aspectos relevantes de las Auditorías Internas y de las Sociedades, el mismo recoge información relacionada con:

- Avance del Plan de Trabajo, Plan Estratégico y del Programa de Trabajo de la Ley 7786.
- Resultados de las evaluaciones de calidad y de las autoevaluaciones de control interno.
- Cumplimiento del PAO.
- Estado de los principales proyectos estratégicos.
- Ajustes o desviaciones importantes en los estados financieros.
- Riesgos relevantes fuera de los límites o materializados.
- Litigios legales que puedan afectar a la Sociedad.
- Criterios generales de las Auditorías acerca de: el gobierno corporativo, el sistema contable, cumplimiento normativo y el sistema de control interno.

2. Implementación de herramientas tecnológicas para el trabajo colaborativo

Con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos; así como, la reducción de costos, facilitando a la vez la migración hacia la modalidad de teletrabajo, la Auditoría Interna propició la implementación de herramientas colaborativas para su gestión en general:

- SharePoint: facilitando el flujo y el proceso de revisión de documentos de trabajo entre los colaboradores. El uso de esta herramienta también propició una disminución de costos, por el no pago de licenciamiento, implementación y soporte de un sistema de gestión para la auditoría.
- Power BI: para el uso de monitores de control de la gestión, estadísticas y control de indicadores.
- Herramienta de control de tiempos: permite el registro en línea de actividades, tiempos planificados y utilizados y asignación de recursos, integrado a otras herramientas, facilita la generación de los planes anuales y los informes de labores.

² Uso de los servicios de los contratos de ciberseguridad y servicios jurídicos, auditoría forense, metodologías empleadas en la ejecución de los estudios (planificación estratégica y Ley 7786), entre otros.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- La Auditoría Interna fue pionera en el uso de la firma digital y promovió su uso al resto de la Institución, y a la fecha, es una práctica formalmente establecida para la firma de todo tipo documentos. Esto trajo ahorros importantes en papelería, mensajería, tiempo, etc.

3. Fortalecimiento y especialización de la estructura organizacional

La implementación de una estructura organizativa sólida es fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la Auditoría Interna de cualquier entidad, especialmente en un entorno cada vez más cambiante, asegurando que los auditores internos puedan llevar a cabo sus tareas, con independencia y objetividad; así como, con un alto grado de pericia, debido cuidado y juicio profesional. Esta estructura debe ser capaz de integrar competencias y habilidades en distintos campos, asegurando que el personal cuente con las competencias, técnicas y blandas, necesarias para enfrentar los diferentes desafíos.

En este contexto, tal y como lo mencioné en el apartado “Resultados de la Gestión. Sobre la estructura y conformación de la Auditoría Interna”, durante mi gestión he trabajado de forma seria y responsable en la conformación de un equipo de profesionales que, no solo cuenta con una formación sólida en auditoría tradicional y mejores prácticas, sino también con un entendimiento profundo de los procesos del negocio y, en general, del sector financiero/bancario y de los riesgos asociados a su gestión; además, este equipo cuenta con profesionales especializados en temáticas relevantes como: gestión de riesgos, seguridad de la información y ciberseguridad, legitimación de capitales, auditoría forense y análisis de datos, entre otras.

4. Formalización de un contrato con un proveedor externo para la ejecución de evaluaciones especializadas sobre ciberseguridad

Además de contar con un equipo interno capacitado, es crucial formalizar contratos con proveedores externos que puedan complementar y ampliar las competencias y capacidades existentes. La colaboración con proveedores especializados permite a la organización acceder a una mayor variedad de recursos y conocimientos avanzados, que pueden ser esenciales para llevar a cabo tareas complejas o de alta especialización. En esa línea, se formalizó en el año 2021 un contrato con un proveedor externo para la ejecución de evaluaciones de ciberseguridad especializadas, con el cual se ha logrado generar recomendaciones que han aportado al fortalecimiento de la resiliencia cibernética en la Institución con el acompañamiento de expertos con amplia experiencia en el campo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Este enfoque combinado, de recursos internos y externos, no solo fortalece la seguridad global de la organización, sino que, también, asegura una respuesta rápida y eficaz ante incidentes de seguridad. A la vez, que aporta al crecimiento de los recursos internos por la interacción que se genera en la ejecución de las evaluaciones.

5. Implementación del proceso de auditoría continua

Las entidades financieras se encuentran en un entorno dinámico y en constante cambio, por lo que se requiere de herramientas adecuadas para identificar y mitigar riesgos de manera oportuna, de allí que la Auditoría Interna como área fiscalizadora y garante del adecuado funcionamiento de la entidad, debe evolucionar y desarrollar procesos que permitan el monitoreo constante de las operaciones y de sus controles internos, para la detección temprana de irregularidades y la adopción de medidas correctivas oportunas, que no solo ayuden a prevenir fraudes y errores significativos, sino que también aseguren el cumplimiento con las regulaciones, protegiendo así la reputación y estabilidad de la entidad.

Partiendo de la necesidad de contar con mecanismos que permitan la identificación oportuna de las desviaciones en los procesos, se inicia en el 2019 con el proyecto de Auditoría Continua, con los siguientes objetivos:

- Analizar la totalidad de las transacciones y disminuir el uso de muestras
- Identificación temprana de desviaciones de control
- Reducción de tiempos y traslados
- Elemento disuasivo de fraude
- Mejora en la fiabilidad de la información

Actualmente, el proceso de Auditoría Continua es una realidad y contribuye en tres grandes grupos:

- a. Auditoría continua colaborativa: el uso de analítica de datos en los estudios de riesgo, lo que permite una mayor profundidad en nuestros análisis, abarcando la totalidad de las transacciones, exigiendo al auditor un mayor conocimiento del proceso a auditar, lo que conlleva a recomendaciones de mayor valor.
- b. Auditoría continua periódica: corresponde a la evaluación periódica de más de veinte procesos del negocio, entre ellos, la diferencia entre cuotas pagas vs fecha de constitución, créditos back to back, movimientos en cuentas de difuntos, monitoreo de cuentas inactivas, comparación de salario de Star H vs T24, entre otros.
- c. Auditoría continua forense: uso de la analítica para la detección de comportamientos atípicos por parte de funcionarios, por ejemplo, analistas con cantidades significativas de créditos en cobro judicial y sin cuotas pagas, platformistas con numerosos cierres de cuentas inactivas, entre otros patrones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Automatización de procesos y uso de inteligencia artificial

Con la introducción de la Auditoría en la analítica de datos para el desarrollo de los estudios, se logró dimensionar de forma más palpable el aporte que puede brindar el uso de diversas herramientas tecnológicas en el desarrollo de las evaluaciones; así como, en la mejora de los procesos internos de la Dependencia, por lo que se inicia con la etapa que hemos denominado “Auditoría Continua, fase dos”, la cual consiste en la automatización de procesos y el uso de la inteligencia artificial. Para la culminación exitosa del proyecto se han establecido tres tareas principales:

- Acceso a más información. Aunque se cuenta con acceso a los principales sistemas del Banco, como SIPO y T24, se debe aumentar en la cantidad de tablas o datos que se puedan acceder en cada sistema; así como, la inclusión en el data lake de otros sistemas del Banco que permitan realizar mayores relaciones en los estudios.
- Automatización de procesos. Buscando una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de auditoría, es que se requiere iniciar con la automatización de actividades que permita, no solo disminuir los tiempos de ejecución, sino que los resultados y los diversos reportes sean más oportunos, tanto a lo interno de la Auditoría, como en la realización de evaluaciones a las diferentes áreas del Banco.
- Uso de inteligencia artificial. Con la base de un data lake robusto, el siguiente paso natural es el uso de inteligencia artificial, que permita potencializar la data, no solo generada por el negocio, sino toda aquella información que se genera a lo interno de la Auditoría, desde la realización de pruebas, seguimiento de indicadores, hasta la confección de informes por medio de herramientas de IA, que en conjunto con el conocimiento y experiencia del auditor generarán evaluaciones con mayor alcance y recomendaciones más precisas y profundas, con costo menor.

Ya hemos iniciado con cada una de estas tareas y, al igual que cuando construimos el data lake (único en el Banco), esta segunda fase está llena de retos y requiere que tanto el personal de la Auditoría como los demás compañeros del Banco, rompan paradigmas y esquemas en muchas ocasiones obsoletos, que permitan impulsar al Banco a nuevas y mejores formas de trabajar, aprovechando los avances tecnológicos, los cambios generacionales y el deseo siempre presente de hacer de nuestro Banco, el mejor Banco.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de los recursos financieros

A través de los años, la Auditoría Interna se ha caracterizado por hacer un uso austero y razonable de los recursos que le son asignados, es así que, para el 2024 disminuyó el presupuesto sobre el solicitado en el período anterior y en mayo de 2023, en atención a la solicitud la Gerencia General Corporativa de tomar medidas para disminuir el gasto en al menos el 10% de los recursos presupuestados para ese año, la Auditoría tomó acciones para contribuir a la estrategia de ahorro planteada, disminuyendo su presupuesto en un 15%.

Asimismo, la ejecución presupuestaria en 2023 fue de 69%, esto producto especialmente a contrataciones que no requirieron la totalidad del monto estimado. Por otra parte, la partida de capacitación, una de las principales de la Dependencia, se ejecutó en un 75% como resultado de la estrategia de aprovechamiento de la capacitación impartida por el Banco a través de la Universidad Corporativa; así como, de capacitación gratuita disponible en el mercado.

Es preciso mencionar también que, aún y cuando la Auditoría Interna dispone de 74 plazas, anualmente con la formulación del plan de trabajo, se realiza un análisis consciente de las necesidades de recursos, considerando el universo auditável y su priorización con base en riesgos; así como, el ciclo de auditoría, por lo que hoy en día, se cuenta con 65 plazas activas, siendo este, sin lugar a duda, un aporte importante para el Banco, desde el punto de vista presupuestario.

Por último, la ejecución presupuestaria a junio de 2024 es de un 29,70% (incluyendo modificaciones y reasignaciones), debido especialmente a las partidas relacionadas con algunas contrataciones en proceso; así como a contrataciones en ejecución u otras partidas que no han requerido erogaciones significativas por el momento.

Conclusiones y recomendaciones

Para terminar este informe final de gestión, considero importante resumir algunas conclusiones que, en mi criterio, son relevantes y en tanto el documento será conocido por mi sucesor en el cargo, la administración activa y otras partes interesadas -algunas de las cuales tienen poder de decisión-, deseo aprovechar la oportunidad para compartir algunas recomendaciones que considero fundamentales, en procura de garantizar razonablemente la buena marcha del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Conclusiones

Sobre la situación en que dejo esta importante instancia de fiscalización, es mi criterio que la Auditoría Interna opera de forma excelente; cuenta con el recurso humano necesario y adecuadamente calificado y con los recursos materiales requeridos para la debida ejecución de sus labores; asimismo, cuenta con una estructura organizacional apropiada y con procesos y procedimientos bien definidos y actualizados, necesarios para cumplir con sus obligaciones, acorde con las mejores prácticas de la industria local e internacional. Aunado a lo anterior, tanto su plan estratégico, como su plan de trabajo, son ejecutados de manera satisfactoria y, cuando así se requiere, los informes elaborados son oportunamente presentados, tanto al Comité Corporativo de Auditoría como a la propia Junta Directiva Nacional.

Las afirmaciones antes expuestas, encuentran su fundamento en los excelentes resultados expuestos en las diferentes evaluaciones externas de calidad que se han llevado a cabo a lo largo de mi gestión, según las cuales, la Auditoría Interna cuenta con procesos de trabajo acordes con la normativa aplicable y las mejores prácticas, más aún, la última evaluación a la cual fuimos sometidos, presentó su reporte en el mes de junio del presente año y la calificación obtenida fue de un 100%, sin que se dieran recomendaciones que ameriten la elaboración de algún plan de acción. De igual forma, hemos sido sometidos a un proceso de Auditoría realizado por la Contraloría General de la República y los resultados de tal evaluación fueron muy positivos, sin que se hayan detectado deficiencias relevantes que señalarnos, a tal grado que, y hasta donde conocemos, la Auditoría Interna obtuvo la mejor nota de entre las auditorías realizadas.

Los proyectos que se han desarrollado en la Auditoría Interna para hacer nuestro trabajo de manera más eficiente y, por ejemplo, pasar de la tradicional evaluación de auditoría sustentada en muestras, al análisis de un universo de transacciones, dan cuenta del uso eficiente de la tecnología de punta disponible en el mercado, situación que también ha permitido implementar auditorias continuas que posibilitan la detección oportuna de problemas o incumplimientos normativos.

Las contrataciones externas, realizadas cuando se ha considerado estrictamente necesario para complementar algunas evaluaciones realizadas con los recursos propios, han dado como resultado un conocimiento enriquecido por el saber y experiencia de valiosos profesionales especializados, situación que ha permitido al Conglomerado Banco Popular, implementar medidas para mitigar riesgos de muy variada naturaleza y complejidad.

Hasta la fecha, hemos mantenido una absoluta independencia en nuestras actuaciones, nuestros informes y recomendaciones, todos los cuales siempre han procurado agregar valor al trabajo que realiza la administración activa.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En términos generales, la oportuna implementación de nuestras recomendaciones ha sido satisfactoria; sin embargo, hay que recalcar que, desde nuestra perspectiva y según lo exigen las mejores prácticas, existen ciertos temas básicos y trascendentales en la organización (que fueron menciones en los capítulos anteriores de este informe) que no han sido atendidos por la administración activa con la celeridad deseada, aún y cuando la Auditoría Interna, en forma reiterada y por muchos años, ha planteado algunas recomendaciones e indicado en informes y oficios, sin que haya sido posible que las diferentes administraciones le den una solución definitiva aceptable.

En los últimos años la organización se ha visto afectada de manera importante por situaciones que impactan su debida gobernanza en los más altos niveles de la administración activa. Las Juntas Directivas y la propia Gerencia General y Subgerencias, no siempre han sido ocupadas por las personas más idóneas, para puestos que requieren del más amplio conocimiento y experiencia comprobados en la gestión de un banco público, no estatal y sistémico, como el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, situación que ha provocado un ambiente de relaciones muy tensas con la Auditoría Interna y que nos ha llevado a acudir a los entes de fiscalización superior, en cumplimiento de nuestras obligaciones como profesionales, funcionarios y ciudadanos.

Estas situaciones, además de afectar las buenas relaciones personales, debilitan el sistema integrado de control, lo mismo que el accionar de los órganos de control interno en general, sobre todo a la Dirección de Riesgo y a la propia Auditoría Interna, en tanto el interés de esas personas (no idóneas) parece más encaminado a la satisfacción de intereses particulares, que al fortalecimiento del ambiente de control y cumplimiento, como garantía de una responsable gestión de los recursos públicos que deben proteger.

Recomendaciones

En este apartado me he permitido generar algunas sugerencias o recomendaciones respetuosas, pero que considero son de vital importancia para el quehacer inmediato y futuro del Banco Popular y del grupo financiero.

1. A mi juicio, es urgente que el Poder Ejecutivo enmiende el grave error de designar a personas que carecen de lo necesario para ocupar un puesto de dirección en un banco público, no estatal y sistémico como el Banco Popular. Desde luego que no es esta la primera vez que sucede y el Banco ha sobrevivido a duros momentos de una dirección superior deficiente; sin embargo, las circunstancias de mercado y de competitividad en el sector financiero nacional e internacional han cambiado de forma radical.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

El Banco Popular ya no es aquel que se alimenta de los aportes de los trabajadores y patronos de manera relevante, tan solo le queda el 0.25% y este desaparecerá, sin lugar a duda en el corto plazo. La normativa internacional, como los acuerdos de Basilea y la OCDE (organización a la cual nos adherimos desde mayo de 2021); así como, otra normativa interna como el acuerdo SUGEF 15-22, exigen una conformación idónea para la dirección de una entidad como el Banco Popular; no obstante, hoy día tan solo dos miembros del cuerpo colegiado son idóneos y estos son frecuentemente relegados por el grupo carente de los conocimientos y experiencia, necesarios para ocupar tales posiciones.

2. La calidad de la supervisión externa que el Banco Popular y su grupo recibe de las superintendencias, y para lo cual se erogan sumas importantes de recursos públicos, es muy limitada, al punto que, ante las falencias en la cúpula del gobierno corporativo, sus acciones y recomendaciones distan mucho de ser contundentes y con un grado de exigencia tal que obliguen a las autoridades responsables de estos inadecuados nombramientos a enderezar sus decisiones. Quizás hay que revisar la ley que regula esas instancias de supervisión para que sus recomendaciones tengan un carácter vinculante y, además, es necesario revisar las competencias e independencia de las personas que las dirigen. No puede ser de recibo que las entidades supervisadas deban de llegar al límite de la quiebra, tipo Coopeservidores, para que las autoridades responsables de la supervisión vengan a decir que tenían un grave problema de gobierno corporativo.
3. Me parece relevante que se gestione un cambio de ley, para que las sociedades de los grupos financieros de los bancos públicos dejen de tener sus propias unidades de auditoría interna. Esto es muy ineficiente desde todo punto de vista, además con los cambios de la ley del Banco Central que se comentó capítulos arriba de este informe, los bancos, como entes rectores, son responsables absolutos de lo que pase en las sociedades; sin embargo, ni ellos ni sus auditorías internas pueden auditar lo que está sucediendo en sus sociedades. Lo lógico sería una auditoría interna corporativa y con recursos necesarios para cubrir la fiscalización de sus subsidiarias, esta es una práctica normal de los grupos financieros internacionales y no encuentro razón por la cual, debamos operar de otra forma en contra de lo que significa el uso apropiado de los recursos públicos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

4. El capítulo “Acciones sobre el control interno” de este informe de gestión resume las actividades que por mucho tiempo las diferentes administraciones no han podido abordar y solucionar en el accionar del Banco. Una nueva Junta Directiva, con un buen equipo gerencial podría tomar nota y establecer una estrategia apropiada para abordar estos tópicos de carácter técnico y determinantes para poder competir, pero insisto que se requieren primero cambios relevantes en la parte más alta del gobierno corporativo, tanto en el Banco como en sus sociedades.
5. La situación financiera del Banco es delicada, sobre todo en lo que tiene que ver con el estado de resultados. Si hacemos un recuento del año 2023 y lo va del 2024 hasta junio, vemos cómo el último renglón de estado de resultados cierra con una pérdida real, desde el punto de vista de negocio, del orden de los ₡41.704.000.00 (cuarenta y un mil setecientos cuatro millones de colones); es decir, que los gastos reales superan los ingresos que genera el negocio en la suma indicada.

El ejercicio es sencillo, lo que he hecho es quitar los rubros que se han puesto como ingresos y que realmente no son parte de la operativa real del negocio tales como: ingresos por ganancias de capital, desacumulación de estimaciones, disminución de provisión de indemnización de empleados creada en años anteriores, disminución de provisión del pago de incentivos a los empleados, entre otros. Nótese que tan solo usando las estimaciones de años anteriores se favorecieron las utilidades en casi 22 mil millones y, aunque es una práctica contable permitida, lo cierto es que lo que significa es que hemos venido usando nuestras reservas para palear una pérdida real en la operación del negocio bancario en los últimos 18 meses.

Aunque hemos hecho ingentes esfuerzos por plantear estos y otros riesgos a la Junta Directiva, lo único que tuvimos como respuesta fue una expulsión de nuestra participación del órgano colegiado de mi persona y del mismo director de Riesgo de la entidad.

La administración del Banco debe hacer un enorme esfuerzo por bajar sus gastos administrativos y operativos e incrementar sus ingresos, caso contrario su situación financiera podría verse muy afectada a corto plazo. La tendencia mundial es que los bancos cubran sus gastos operativos con sus ingresos por servicios y varios bancos locales ya lo logran; no obstante, en el Banco Popular esto está lejos de lograrse y cifra sus ingresos en la intermediación financiera, siendo que la capacidad para generar ingresos por servicios está bastante limitada.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

6. Muy relacionado con el punto anterior, debo recomendar que se estudie con criterio técnico y no político el caso de las oficinas físicas de servicio, puesto que de las casi 100 oficinas el 22% opera de forma deficitaria según los propios números de la administración activa; sin embargo, no se ven acciones que permitan una toma de decisiones que enfrente el tema, antes bien, ante sugerencias de algún director de turno, se está en proceso de abrir alguna oficina adicional en un lugar donde tenemos ya varias operando.
7. No cabe duda que el Banco necesita con urgencia una dirección estratégica diferente con un norte mucho más claro y retador, pero esto no lo logrará si no fortalece su área de planificación estratégica; hasta ahora la priorización de proyectos y la definición de estrategias de negocio han sido bastante erráticas, los cambios en la estructura organizacional han incrementado significativamente los gastos de administración y la contraparte de generación de ingresos no se ha visto reflejada en el estado de resultados, este tema debe ser abordado prioritariamente.
8. Por muchos años el apoyo tecnológico con que ha contado el Banco ha sido un punto débil, esto aún y cuando se han hecho muchas inversiones sumamente relevantes y, lamentablemente, seguimos atrás en todas las mejoras que los clientes requieren, a veces por años.

En el tanto no se logre que la tecnología apoye realmente el negocio y represente un motor que impulse al mismo, el Banco no logrará ser suficientemente competitivo. Se requiere de una dirección de tecnología muy diferente a lo que hasta ahora se tiene, es necesario invertir en recurso humano capacitado y dejar de depender de terceros; esto, no solo ha representado costos altísimos para el Banco, sino que ha significado la pérdida del conocimiento, mismo que, cuando queremos recuperarlo, nos lo cobran por sumas realmente importantes.

Apostar a una empresa del propio grupo (Shared Service – Servicios Compartidos) me parece una estrategia interesante, siempre que su enfoque sea el correcto y que se pueda operativizar en el corto plazo; sin embargo, llevamos más de cuatro años y no se ha logrado, deberíamos dar prioridad a este tema.

9. Negociar una convención colectiva acorde con las realidades del mercado y del propio Banco es un asunto de meridiana importancia, las circunstancias del Banco de hoy no son, ni por asomo, las del pasado. Las exigencias y pretensiones de los grupos sindicales distan de lo que realmente un Banco puede dar, es urgente incrementar la productividad y bajar los costos y esto debe ser un punto de negociación con los grupos sindicales, al menos con el que se debe y se puede negociar.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

10. Otro aspecto básico que considero que la administración del Banco debe cambiar y mejorar con urgencia tiene que ver con el tema de cumplimiento, con esto me refiero a la forma en que aborda el cumplimiento de la ley 7786 que trata sobre la legitimación de capitales y asuntos relacionados. No puede ser que, mientras entidades de mayor volumen que el banco requieran de equipos de 30 personas o menos, el banco tenga más de 100 personas, esto denota, sin lugar a duda, una ineficiencia muy relevante y, aunque lo venimos planteando por años, no solo continúan las mismas jefaturas, sino los mismos sistemas y altos costos; no me cabe duda de que podremos lograr lo mismo o mucho mejores cosas, en términos de control, si se hacen cambios relevantes en esta materia.

Dicho de otra forma y aplicable a este y otros temas abordados en este informe: el Banco Popular no puede pretender mejores resultados, si continúa incurriendo en las mismas deficiencias apuntadas por la Auditoría Interna, con fundamento en la normativa vigente, las mejores prácticas y las exigencias del sector.

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

Como se mencionó anteriormente, producto de la Auditoría de Carácter Especial efectuada por la Contraloría General de la República en 2019, este ente emitió 4 disposiciones a la Auditoría Interna, dándolas por atendidas en su oficio DFOE-SEM-0406 del 13 de julio de 2021.

En términos generales las disposiciones trataron asuntos relacionados con:

- Acreditación de la actualización e implementación del Reglamento de Organización y Funcionamiento.
- Ajustes a los procedimientos de formulación y ejecución de la planificación estratégica y operativa.
- Ajustes a la normativa interna que regula aspectos de tipos de auditoría y atención de denuncias.
- Ajustes al procedimiento de seguimiento de recomendaciones.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Producto del estudio de supervisión efectuado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) sobre la gestión de los riesgos de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva



INFORME FINAL DE GESTIÓN

y el cumplimiento de la “*Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo*”, Ley 7786 y su reglamentación conexa, se comunicaron en el 2022 a este Despacho 5 disposiciones, atendidas en su totalidad a febrero 2023, así comunicado al ente supervisor mediante oficio PJDN-009-2023.

En términos generales las observaciones trataron asuntos relacionados con:

- Ajustes en la priorización del universo auditável del programa Ley 7786.
- Comunicación de los informes al Comité de auditoría y Junta Directiva Nacional.
- Comunicación de los ajustes de alcance en los estudios al Comité de auditoría y Junta Directiva Nacional.
- Inclusión de la Evaluación Nacional de Riesgos y Metodología de riesgo Institucional en la confección del programa anual Ley 7786.
- Incorporación en el universo auditável de evaluaciones específicas sobre los riesgos de Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Al cierre del segundo trimestre de 2024, desde el año 2020 (el año en el cual el Banco aún mantiene recomendaciones activas), la Auditoría emitió 2632 recomendaciones, de las cuales el 88% se encuentra cumplido, el 11% en plazo de atención y un 1% por validar por parte de la Auditoría.

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

A continuación, se detalla el estado de los contratos más recientes administrados por la Auditoría Interna:

Contrato N°0432020004200008-00 “*Contratación de servicios que brinde asesoría en derecho laboral a las auditorías internas del Conglomerado Financiero Banco Popular*” modalidad consumo por demanda.

Inició el 8 de junio 2020 y finalizó el 8 de junio 2024. (en este momento se tramita el pliego de condiciones para la nueva contratación). Durante los períodos de ejecución contractual se han ejecutado diversos requerimientos que se han recibido a satisfacción y no ha sido necesaria la aplicación de multas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En el expediente de contrato y en cumplimiento a lo pactado, constan las solicitudes formales, propuesta de trabajo por parte del contratista, análisis y aprobación de alcance y horas, entregables, acta de recepción y documentos que sustentan el pago; así como, los informes de desempeño, trámites de prórroga y garantía de cumplimiento. Se procedió formalmente con el acta de cierre del contrato y solicitar al contratista la liberación de la garantía de cumplimiento.

Contrato N°0432022004200003-00 "Contrato de servicios de una persona física o jurídica que brinde asesoría en derecho penal a las Auditoria Internas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal" modalidad consumo por demanda.

Inició el 25 de febrero 2022 y se encuentra en ejecución la segunda prórroga que abarca del 25 de febrero 2024 al 25 de febrero 2025. Durante los períodos de ejecución contractual se han ejecutado diversos requerimientos que se han recibido a satisfacción y no ha sido necesaria la aplicación de multas.

En el expediente de contrato y en cumplimiento a lo pactado, constan las solicitudes formales, propuesta de trabajo por parte del contratista, análisis y aprobación de alcance y horas, entregables, acta de recepción y documentos que sustentan el pago; así como, los informes de desempeño, trámites de prórroga y garantía de cumplimiento vigente y por el monto pactado.

Contrato N°0432021004200019-00 "Contrato de Servicios Especiales de Auditoría Externa en Materia de Ciberseguridad para el Conglomerado Financiero Banco Popular" derivado de la Licitación 2020LA-000020-0020600001. Modalidad consumo por demanda.

Objeto contractual: **Línea 1** Determinar el perfil de riesgo y el grado de madurez en ciberseguridad, de cada entidad del Conglomerado. **Línea 2** Desarrollo de pruebas específicas de ciberseguridad bajo la metodología de consumo por demanda, de acuerdo con las necesidades puntuales detectadas producto del ítem 1.

Fecha de inicio y fin: inicio el 28 de junio de 2021, permite 3 prórrogas, finalizando el 28 de junio de 2025. Actualmente está en la última prórroga.

Garantía de cumplimiento: se encuentra vigente y al día, con fecha de vencimiento 28 de agosto de 2025.

Durante los períodos de ejecución contractual se han ejecutado diversos trabajos relacionados con evaluaciones de ciberseguridad. Los trabajos se han recibido a satisfacción y no ha sido necesaria la aplicación de multas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Contrato N°049-2019, Licitación Pública N°2017LN-000017-DCADM, "Contratación de profesionales externos en Ingeniería Civil, Ingeniería en Construcción y Arquitectura, Ingeniería Agrónoma e Ingeniería Industrial y Electromecánica". Modalidad consumo por demanda.

Inició el 13 de febrero 2019 y finalizó el 12 de febrero 2023. (en este momento se tramita el pliego de condiciones para la nueva contratación). Durante los períodos de ejecución contractual se han ejecutado diversos requerimientos que se han recibido a satisfacción y no ha sido necesaria la aplicación de multas.

En el expediente de contrato y en cumplimiento a lo pactado, constan las solicitudes formales, propuesta de trabajo por parte del contratista, análisis y aprobación de alcance y horas, entregables, acta de recepción y documentos que sustentan el pago; así como, los informes de desempeño, trámites de prórroga y garantía de cumplimiento. Se procedió formalmente con el acta de cierre del contrato y solicitar al contratista la liberación de la garantía de cumplimiento.

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.