INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	William Céspedes Rojas
Dependencia:	División Cobro
Periodo de Gestión:	11 de julio 2023 al 9 de julio del 2025
Destinatarios:	MsC. Miguel Mora González Licda. Dayanara Rojas Chaves Dirección Capital Humano
Firma:	WILLIAM CESPEDES ROJAS (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-05-0218-0870. Fecha declarada: 16/07/2025 08:19:50 AM Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.
Fecha:	15/07/2025

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.

INDICE

Contenido

Presentación 2
Resultados de la gestión 2
1 Labor Sustantiva Institucional 2
1.1 Objetivo del puesto 2
1.2 Funciones principales 2
1.3 Organigrama actual 3
2. Cambios en el entorno 4
3 Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo 5
4 Acciones sobre el Control Interno 5
5 Principales Logros 5
6 Proyectos más relevantes 6
7 Administración de Recursos Financieros 7
8 Sugerencias 7
9 Observaciones 7
10 Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República 8
11 Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo 8
12 Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna 8
13 Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo. 9
14 Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público 9

Presentación

El presente Informe Final de Gestión, corresponde al cargo de la jefatura de la División Cobro, adscrita a la Dirección Soporte al Negocio. Cubre el período entre el 11 de julio de 2023 al 8 de julio del 2025, en cumplimiento de la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE del 24 de junio del 2005, lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno y a las directrices internas de Informes Finales de Gestión, URP-DIR-01. Este informe se refiere sobre las principales actividades desarrollas durante el período antes mencionado, resultados y logros obtenidos, así como el estado actual de algunos asuntos en trámite de atención y consideraciones relevantes.

Resultados de la gestión

1. Labor Sustantiva Institucional

1.1 Objetivo del puesto

Ejecutar labores profesionales relacionadas con la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades, labores y procesos que se realizan en la División a cargo, a fin de recuperar eficientemente la cartera de crédito, mediante la gestión cobratoria administrativa, extrajudicial y judicial de procesos monitorios, a través de la formalización de las negociaciones de pago, para garantizar el cumplimiento de los indicadores establecidos y satisfacer a las partes interesadas; asimismo, se destacan los siguientes objetivos específicos:

a) Asegurar que los pagos de los clientes se realicen en los plazos y términos establecidos.
b) Convertir las cuentas con potencial deterioro en activos líquidos en el menor tiempo posible.
c) Generar hábitos de pago en los clientes para minimizar la mora y las pérdidas.
d) Mantener, en la medida de lo posible, la relación comercial del Banco con los clientes.
e) Propiciar la voluntad de pago entre los deudores de la cartera judicial y castigada.

1.2 Funciones principales

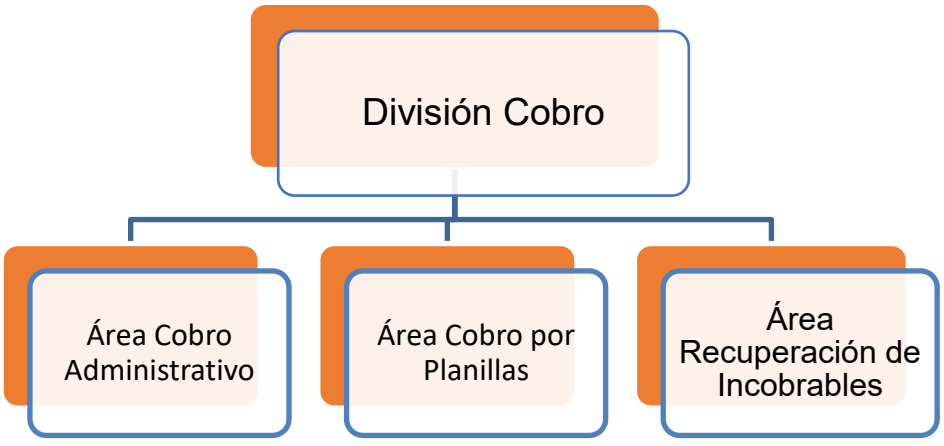
Conforme el perfil vigente del cargo, se enlistan las responsabilidades principales:

a) Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo e implementación de las actividades de las áreas adscritas a la División Cobro, con el objetivo de que se cumplan los planes de trabajo y proponer las acciones que se consideren adecuadas para lograr la eficiencia de los procesos.
b) Velar y dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores establecidos por los entes fiscalizadores internos y externos.
c) Velar por la actualización de la normativa en materia cobratoria y proponer los cambios necesarios ante las instancias superiores, con el objetivo de mejorar continuamente la gestión cobratoria en la institución y se cuente con las guías adecuadas para la correcta ejecución de los procesos.
d) Asesorar a las diferentes oficinas comerciales respecto a las acciones a realizar para el

logro de los objetivos de morosidad a nivel institucional.

e) Analizar el comportamiento de los indicadores de morosidad, emitir políticas y normativa que mejoren los procesos de cobranza.
f) Atender los requerimientos especiales encomendados por instancias superiores y asistir a las sesiones de trabajo que correspondan.
g) Planear, controlar y dar seguimiento a la elaboración y correcta ejecución del Plan Anual Operativo (PAO) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) y planeación Presupuestaria de la División y áreas adscritas.
h) Asignar y supervisar la ejecución de estudios técnicos y profesionales, relacionados con las áreas, actividades, operaciones, proyectos, contrataciones, desarrollo de productos, de los procesos a cargo.
i) Emitir directrices y políticas a los funcionarios a su cargo, sobre las prioridades que se deben seguir de acuerdo con los planes de trabajo de la División.
j) Velar por la actualización de la información publicada en el sitio de Intranet en materia cobratoria con el objetivo de que los usuarios cuenten con información vigente.
k) Controlar la administración del personal de la División en tramites como vacaciones, asistencias, incapacidades, constancias salariales, suplencias, evaluación de desempeño, cierre de brechas competenciales, diagnóstico de necesidades de capacitación, entre otros.
l) Preparar y presentar los informes sobre avances y comportamiento del desarrollo general de los proyectos o procesos de la División.
m) Supervisar y atender el suministro oportuno de la información que requieran los entes supervisores internos y externos de manera que se realicen los procesos de evaluación y seguimiento requeridos de la División y áreas adscritas.
n) Cumplir con la calidad y los tiempos de respuesta establecidos para las funciones correspondientes al cargo.

1.3 Organigrama actual



2. Cambios en el entorno

Durante este período se destaca la implementación del acuerdo Conassif 14-21, Reglamento sobre cálculo de estimaciones crediticios, sustituyendo a la normativa Sugef 1-05, regulación que, en todos sus alcances empezó a regir a partir del 1° de enero del 2024, aunque, algunos de las modificaciones fueron implementadas entre enero y julio del 2023.

Dicho cambio, aunque no tiene un impacto directo en la gestión de la recuperación de la cartera de crédito, si lo tiene en cuanto a los niveles de estimaciones o provisiones de gasto por potenciales pérdidas asociadas a la morosidad de la cartera, especialmente en el Banco Popular que, por la estructura de su cartera, un porcentaje muy importante no tiene mitigador (pagarés o contratos de tarjetas de crédito).

Asimismo, producto de la intervención y posterior resolución de Coopeservidores R.L., el Banco adquirió en 2 etapas, cartera de crédito de esa cooperativa, lo ha implicado un esfuerzo importante en su recuperación, considerando, entre otros:

- Resentimiento de los ex asociados dada la pérdida de sus aportes de capital (los cuales en algunos casos lo consideraban como un ahorro) y parte de sus saldos en cuentas de ahorro voluntario o a plazo, máxime que, en algunos casos consideraban dichas obligaciones estaban garantizadas con sus aportes o con su ahorro a plazo, razón por la cual, según su criterio, debían compensarse
- Atención de gran cantidad de reclamos presentados a distintos niveles del Banco, así como ante otras instancias externas, debido especiales a situaciones que no fueron identificadas de previo a la compra, como: a) aplicación masiva de prórrogas durante la pandemia y posterior a esa fecha, sin el recálculo de la cuota y la ampliación de sólo 6 meses al plazo total, lo cual genero en la mayoría de los casos un saldo insoluto al final del plan de pagos; b) errores en la migración de datos; c) un sistema de préstamo que permitía la aplicación pagos incompletos, situación que generaba diferencias en cuanto a la verdadera fecha de último pago, o al menos, en cuanto al saldo pendiente de la última cuota recibida en pago; d) información no disponible sobre expedientes, garantías e históricos, dependiendo de la voluntad y tiempos de respuesta de los personeros de la Resolución
- Lo anterior ha implicado un esfuerzo muy importante, tanto del personal de la División, como del personal de los Equipos de Cobro y plataformas en general de las oficinas comerciales, lo que generó que, durante varios meses, la gestión se enfocara mucho en la atención de estos casos, sacrificando la gestión de nuevos negocios y, posiblemente, la recuperación de la cartera vigente del Banco.
- Otro elemento significativo para destacar es el deterioro de los productos dirigidos al sector privado, así como los llamados “blindaje”, en los cuales el Banco se concentró a partir del junio del 2022 y que llegó a concentrar una suma superior a ¢500 mil millones que, por su diseño, concentraron mucho riesgo en créditos de consumo a largo plazo (más de 1609 meses en promedio) y sin garantías, por lo que, ante posibles situaciones de disminución de ingresos, uso no responsable de tarjetas de crédito u otras líneas de financiamiento de consumo, los deudores topan su capacidad de pago y, más temprano

que tarde, han dejado de atender sus deudas y con muy pocas opciones para realizar un arreglo de pago, considerando su escasa amortización y los plazos a los que fueron formalizadas las deudas; se refleja una tendencia de deterioro de estas cartera que todavía no se tiene claridad cuando podría reducirse o retroceder.

- Producto de la improbación de partidas presupuestarias para el año 2025, asociadas a los servicios especiales, fue necesario devolver las cadenas de nombramiento del personal del Área Negociaciones de Pago, así como como trasladar el personal restante a otras dependencias, ya que, con dicha estructura no era viable atender los objetivos para los cuales esta fue creada. A partir de lo anterior, fue necesario recomponer la estrategia para atender esa cartera de crédito, trasladando a los ejecutivos la cartera de Mediana Empresa y el resto a los Equipos de Cobro.
- Traslado formal del Área de Cobro a la División Garantías, situación que implica mantener una comunicación permanente entre las dependencias para coordinar las actividades en donde las involucra a ambas.

3. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Conforme las calificaciones de la última Autoevaluación de Control Interno para el período 2024, comunicado mediante correo electrónico el pasado 8 de enero, se obtuvo un nivel de “Excelente”.

En relación con la autoevaluación de riesgo operativo, el año pasado se retomó con la División Riesgo Operativo de la Dirección Corporativa de Riesgo, la ejecución de auto evaluación para identificar, valorar y definir los mitigadores, en los casos que corresponda, para el proceso de recuperación de crédito, sin embargo, este no está finalizado, ya que, no todavía no hay claridad para manejar ciertas duplicidades en esta autoevaluación, considerando que algunos de los posibles eventos también son evaluados en otros procesos o actividades que está gestionando la División Riesgo Operativo y que forman parte del proceso de recuperación de crédito.

4. Acciones sobre el Control Interno

Aplica lo señalado en el punto anterior sobre la auto evaluación; asimismo, se continúa ejecutando las acciones para fortalecer la estructura de control interno, conforme lo establecido en las normas internas de control, operacional y funcional en cada una de la Áreas adscritas a esta División.

5. Principales Logros

Durante la gestión realizada, se obtuvieron varios logros, en donde sobresalen:

a) **Implementación del Sistema de Administración de Cobranzas (SAC):** a partir del 23 de febrero del 2023 en su primera fase, sin embargo, como se detallará más adelante, existen retos importantes para aprovechar al máximo las funcionalidades de esta herramienta.

b) **Traslado de la gestión de cobro de la cartera empresarial:** aunque en un principio no fue bien recibido el cambio y, hasta en uno de los equipos, Micro y pequeña empresa, fue necesario trasladar su gestión a los Equipos de Cobro, el proceso se pudo implementar y los resultados empiezan a notarse. Todavía hay temas que deben afinarse, como son los tiempos de respuesta de los avalistas en la tarea de honramientos de avales.

c) **Gestión de la cartera de CS:** lo anterior involucra no sólo la recuperación de crédito, sino la atención de los reclamos o disconformidades asociadas a esta cartera, a pesar de las limitaciones señaladas. Es relevante señalar que, aunque financieramente, se previeron descuentos en la negociación de la cartera, para efectos de la gestión diaria, dichas operaciones eran parte del proceso de recuperación en sus etapas tempranas, razón por la cual, como se indicó anteriormente, sus indicadores han sido una presión adicional a los distintos equipos involucrados en su cobranza.

d) **Metas PAO:** a partir de los cambios realizados recientemente en la metodología de las metas PAO definidas para la División, se detallan los resultados al segundo semestre del 2025.

Cuadro semestral junio 2025

Meta	Esperado	Logro	Cumplimiento
Emitir un reporte trimestral para verificar la aplicación efectiva de la rutina de comisiones por gestiones cobratorias, durante el año 2025.	1	6	100%
Cumplir con las metas de cobro establecidas para cada rango de morosidad según proyecciones financieras aprobadas y estrategias de recuperación internas en el período 2025.	2,34%	2,42%	96,78%
Cumplir con el monto de ingresos por recuperación de créditos castigados en el período 2025 según proyecciones financieras aprobadas.	¢10 530	¢8 476	80,50%

- Sobre la primera meta, a partir de un incidente presentado el año pasado, posteriormente se ha estado monitoreando mensualmente que esta funcionalidad en SIPO se esté aplicando oportunamente
- En cuanto al indicador de mora mayor a 90 días (único rango que a la fecha le está definida una meta), a partir de las consideraciones del entorno indicadas, se ha venido implementando medidas, quedando pendientes algunas, por lo que, posiblemente, deberá revisarse una ampliación de plazo de implementación y aplicación de estas medidas
- Por su parte, los ingresos por cartera castigada siguen sin mostrar el repunte que se esperaba, aunque todavía está pendiente de tramitarse y aprobarse algunos cambios que se consideran necesarios al Reglamento de Negociaciones de Pago para ello.

6. Proyectos más relevantes

a) **Modificación del Reglamento de Negociaciones de Pago:** Como se indicó, en especial, para viabilizar el crecimiento de ingresos por recuperación de cartera castigada, se considera necesario tramitar con urgencia cambios en cuanto al plazo mínimo de intereses que deben cobrarse en casos de refinanciamiento o planes; al igual, se han identificado otras oportunidades de mejora del proceso de recuperación de crédito.

b) **Propuesta de refinanciamiento diferenciado:** Hay casos que, aunque existe voluntad de deudor para buscar un arreglo de pago, no tiene el monto mínimo y no sobrepasar el monto original del crédito y, por otra parte, mediante el refinanciamiento estándar no logra disminuir el monto de la cuota, por lo que resulta necesario buscar una opción viable.

c) **Maximización de las funcionalidades o beneficios del SAC**: Recientemente se logró poner en producción el traslado de datos de tarjetas de crédito al SAC y aunque todavía hay algunas pocas operaciones que no viajan por problemas homologación de sus identificaciones, es necesario potenciar sus funcionalidades en cuanto: i) utilización de llamadas telefónicas y su grabación; ii) implementación y seguimiento de estrategias; iii) gestión de correos individuales desde la herramienta (pendiente su desarrollo e implementación); iv) automatización la distribución de cartera, para lo cual se requiere de cierta estabilidad en cuanto a las reglas por aplicar, ya que, en el Banco cambian constantemente, siendo que, para su parametrización se requiere la participación del proveedor y no es rápido hacer rápido hacer dichos ajustes.

7. Administración de Recursos Financieros

En relación con el presupuesto de la División Cobro, todas las partidas presupuestarias asignadas fueron utilizadas de forma eficiente y cuando correspondía se realizaron las modificaciones necesarias para cumplir con las metas establecidas.

8. Sugerencias

En relación con la explotación de beneficios del SAC, es importante tener claro que el segundo año vence en febrero 2026 y que, de mantenerse subutilizadas sus funcionalidades, debe valorarse la continuidad del contrato, conforme la normativa correspondiente, considerando que existen observaciones de Auditoría Interna al respecto.

Respecto a las funciones de la coordinadora de los Equipos de Cobro, tal como se ha indicado en otras ocasiones, su aprovechamiento se ve limitado por las diferentes tareas operativas que realiza en relación con la generación de bases de datos para los distintos equipos de cobranza, por lo que, es conveniente valorar, en conjunta con la nueva estructura para la Gestión del portafolio de crédito, alternativas para su automatización.

9. Observaciones

Sobre gestiones en proceso para resolver se encuentran:

a) Cargar en SAC las gestiones de las tarjetas de crédito que, hasta hace poco no era posible hacerlo, ya que no viajaban en la interfase respectiva
b) En relación con el atraso en los trámites de honramiento de avales, en especial, los de la cartera empresarial, es necesario retomar las sesiones con la División Micro y pequeña empresa, así como con Fodemipyme, para identificar los casos, causas y posibles soluciones.
c) En cuanto a los rebajos dobles en un mismo día, donde el cliente pagó por medio de otro canal y adicional se le rebaja de la cuenta de ahorro en forma automática, se sugiere generar un archivo diario a partir de los vencimientos del día 3 de cada mes (crítico) para identificar pagos dobles donde haya uno que sea por rebajo de cuenta de ahorro y que haya adelantado la deuda; en estos casos, será necesario implementar una tarea para reintegrar la cuota adelantada a la cuenta de ahorro.
d) En la asignación de activos de la jefatura se acarrea un registro de un mueble de cómputo que, desde hace muchos años no está bajo gestión de la División y, aunque se ha solicitado su exclusión, todavía sigue apareciendo. Igualmente, en el reporte de equipos de cómputo asociados al grupo de red de la División siguen apareciendo un número importante de computadoras que no le pertenecen, por lo que deberá darse seguimiento a las gestiones realizadas.

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

No se recibieron disposiciones que durante mi gestión hubiera girado la Contraloría General de la República.

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

No se tiene disposiciones giradas por algún órgano de control externo y pendientes o en proceso de atención.

12. Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Se detallan las recomendaciones que, a la fecha, están en proceso de atención:

Informe	Rec.	Seguimiento
AIRI-29-2024	1	Mediante DC-0252-2025 se solicitó dar por atendida. Auditoría Interna dispuso dejarla en proceso para dar seguimiento a la gestión por parte de las áreas competentes. A la fecha, ninguna de las mejoras se ha implementado, más aún, el procedimiento para registrar manualmente las coordenadas fue descartado por la dependencia responsable en una sesión de trabajo, pero no se ha recibido ningún comunicado oficial.
	7	Mediante DC-0709-2025 solicita prórroga al 31-8-2025 Se había indicado que su implementación podría implicar una duplicación de normas, sin embargo, Auditoría Interna no se pronunció sobre los nuevos argumentos.
	9	Mediante DC-0709-2025 solicita prórroga al 31-1-2026 Debido a que ya es una solución en producción y un contrato en ejecución, no ha existido claridad sobre el procedimiento a seguir para ajustar tiempos los beneficios y sus plazos; asimismo, es una tema relevante a valorar, dependiendo de la implementación de las mejoras indicadas en el apartado de proyectos más relevantes.

Informe	Rec.	Seguimiento
	11	Mediante DC-0718-2025 solicita prórroga al 31-10-2025 Está vinculada con la explotación del SAC en cuanto a llamadas telefónicas, así como la posibilidad de implementar la gestión individual de correos electrónicos desde SAC, tema que se abarcó entre los proyectos más relevantes.
	14	Mediante DC-0848-2025 solicita prórroga al 31-8-2025 Corresponde la carga de gestiones diarias de las tarjetas de crédito que, por la renuncia del usuario experto de la dependencia, de coordinarse lo respectivo en cuanto a subir dichos registros al sistema.
AIRI-03-2025	6	Mediante DC-0602-2025 solicita prórroga al 31-7-2025 Es necesario valorarlo con las áreas comerciales responsables, ya que, desde esa fecha tampoco han existido avances, respuestas o reuniones para valorar como se va a atender; por otra parte, el producto más relevante, para efectos de la recomendación, ya no está activo.

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

Se tiene el contrato SICOP 0432022004200057-00 por los servicios en modalidad SaaS para la gestión del cobro administrativo de obligaciones con terceros, por medio de la herramienta SAC en la nuevo y cuyo proveedor es Effective Computer Solutions S.A. de Colombia y sobre el cual se han identificado recomendaciones de Auditoría Interna y posibles oportunidades de mejora para la explotación de sus funcionalidades. Este contrato es de pago mensual por su utilización, estando pendiente la cancelación de la factura al pasado 23 de junio y que, conforme a su solicitud, se va a revisar y otorgar el visto bueno para el trámite respectivo.

14. 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.