

**INFORME NO. DFOE-EC-IF-09-2015
16 DE ENERO, 2015**

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

**INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS:
CASO BANCO DE COSTA RICA (BCR)**

2015

CONTENIDO

	<u>Página nro.</u>
RESUMEN EJECUTIVO	
1. INTRODUCCIÓN	1
ORIGEN DE LA AUDITORÍA	1
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	1
NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	1
GENERALIDADES DEL BANCO DE COSTA RICA	2
SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CONGLOMERADO FINANCIERO BCR.....	2
MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA EL CONGLOMERADO FINANCIERO BCR.....	4
METODOLOGÍA APLICADA	4
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	4
2. RESULTADOS	5
TEMA 1: MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL BCR.....	5
HALLAZGO 1.1: EN EL BCR SE PAGA EL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO	5
HALLAZGO 1.2: PORCENTAJE DEFINIDO COMO TOPE MÁXIMO PARA EL PAGO DEL INCENTIVO	7
HALLAZGO 1.3: EL MONTO PAGADO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD A LOS EMPLEADOS DEL BCR ESTÁ SOBRESTIMADO, AL INCLUIRSE LAS UTILIDADES NETAS DE SUS SUBSIDIARIAS.....	9
TEMA 2: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO ASOCIADOS AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD	11
HALLAZGO 2.1: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD	11
HALLAZGO 2.2: OTRAS DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO IDENTIFICADAS	13
3. CONCLUSIONES	15
4. DISPOSICIONES.....	16
A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO DE COSTA RICA	16
AL LIC. MARIO BARRENECHEA COTO, GERENTE GENERAL DEL BANCO DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO	17
5. RECOMENDACION	18
A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO DE COSTA RICA	18

ANEXO

ANEXO NRO. 1: OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO DE COSTA RICA.....	20
--	-----------

CUADROS

CUADRO No. 1: POLÍTICA ESTABLECIDA POR EL BCR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL.....	3
CUADRO No. 2: UTILIDADES NETAS CONSOLIDADAS DEL BCR Y PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD, 2006-2012.....	8
CUADRO No. 3: UTILIDADES DE SUBSIDIARIAS Y BICSA EN LAS UTILIDADES DEL BCR Y PAGO DEL INCENTIVO, 2006-2012.....	10
CUADRO No. 4 : MONTOS CANCELADOS Y EMPLEADOS BENEFICIADOS POR EL PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD.....	12

INFORME NO. DFOE-EC-IF-09-2015

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

Esta auditoría de carácter especial tuvo como objetivo determinar el efecto en los costos operativos de los bancos públicos, producto de la aplicación de modelos de desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad. La auditoría se orientó a evaluar la razonabilidad de las políticas y demás normativa interna emitida sobre dicha materia, en este caso específico por el Banco de Costa Rica (BCR), así como su efecto en los costos operativos y en las utilidades, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2012, y se amplió cuando se consideró pertinente.

¿Por qué es importante?

El tema estudiado en esta auditoría resulta de importancia en virtud de que el Banco de Costa Rica, con la puesta en práctica de un modelo de evaluación del desempeño y el pago de incentivos por productividad asociados a ese modelo, ha realizado erogaciones que han llegado a representar el 16% de sus utilidades netas, al considerarse todos los costos asociados a éste; sin embargo la administración no ha realizado estudios para evaluar los alcances de ese modelo de evaluación e incentivos y su repercusión en los resultados del Banco ni en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

De ahí que resulta importante determinar si la aplicación de ese tipo de modelos de evaluación asociados a un pago de un incentivo por productividad y mejora en los resultados, ha apoyado realmente el logro de los objetivos institucionales, y mejorado la gestión del Banco.

¿Qué encontramos?

En el caso específico del BCR, se evidenció que el sistema de evaluación del desempeño vinculado con el pago de incentivos a la productividad no ha estado alineado a los objetivos estratégicos del Banco; sobre ese particular, la Administración no evidenció cuál ha sido el aporte de este tipo de incentivos a los resultados obtenidos y al logro de los objetivos institucionales.

Durante los años 2006-2011, el BCR no tenía establecido dentro de su política y disposiciones para la evaluación del desempeño y pago de incentivos a la productividad, un tope máximo para dicho pago, ni un parámetro de referencia para su establecimiento. Tal situación, generó que cada vez las erogaciones por el pago del incentivo se incrementaran, hasta que en el año 2010, incluidas las cargas patronales asociadas a dicho pago, alcanzaran un porcentaje superior al 16% de sus utilidades netas. Al respecto, y con el fin de corregir tal situación, en el 2012 el BCR modificó la normativa existente, aplicando un nuevo modelo de evaluación, en el cual se establece un tope máximo al pago del incentivo equivalente al 8% de las utilidades netas, incluyendo todos los costos asociados; no obstante, es importante que esa entidad bancaria fundamente mediante un estudio técnico, el porcentaje establecido.

Por otra parte, el utilizar como parámetro para el pago del incentivo las utilidades netas del Conglomerado BCR, hace que se sobreestime el monto a pagar por dicho concepto, esto por cuanto las

utilidades del Conglomerado incluyen los resultados obtenidos por todas las Subsidiarias del BCR incluyendo al BICSA, llegándose a determinar que a los funcionarios propiamente del Banco se les está pagando un incentivo sobre utilidades en las que esos funcionarios no han tenido ningún tipo de participación y su trabajo no repercute directamente en el logro de estas, cómo es el caso de las utilidades de las subsidiarias.

Las utilidades de las Subsidiarias, incluido BICSA, en el año 2012 representaron el 24,9% (¢7.957,3 millones) de las utilidades del Conglomerado BCR; tal situación repercutió directamente en el cálculo del monto a pagar por concepto de incentivos a los funcionarios de esa entidad bancaria, dado el tope máximo del 8%; ya que, si el parámetro utilizado hubiese sido solamente sobre las utilidades generadas por el propio Banco, el monto a pagar por dicho incentivo habría sido inferior en ¢632,8 millones al que fue reconocido en ese año.

Además, se identificaron debilidades de control interno que van tanto desde la calidad, el resguardo y el manejo de la información relacionada con el sistema de evaluación del desempeño, como la inexistencia de expedientes individuales para cada funcionario, que permitan observar el comportamiento histórico de sus evaluaciones, la no identificación de los riesgos asociados al proceso, así como, la carencia de informes dirigidos a la Junta Directiva que contengan una evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de dicho sistema y su apoyo al logro de los objetivos institucionales que le permita a ese órgano director contar con información suficiente, competente y pertinente para la toma de decisiones sobre este tema en particular.

¿Qué sigue?

En razón de las debilidades apuntadas, la Contraloría General dispone, a la Junta Directiva del BCR, aprobar una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus diferentes niveles, estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, dado que el CMI es la base para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, así como que se realice un estudio que determine técnicamente la definición del tope máximo para el pago del incentivo que no ponga en riesgo la sostenibilidad financiera del Banco a corto, mediano y largo plazo, así como que se redefina el parámetro actual incorporado en la normativa de manera tal que para el cálculo del límite máximo, únicamente se consideren las utilidades netas del Banco como tal sin incorporar las utilidades de las Subsidiarias.

Por su parte, a la Gerencia General se le dispone que se corrijan las debilidades de control interno señaladas en este informe, se elabore un estudio de los riesgos asociados al Sistema de Evaluación del Desempeño, se actualice el manual de procedimientos para la aplicación de dicho sistema, y se realice anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SIGED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales que deberá presentarse a la Junta Directiva del Banco previo a que se dé el pago del incentivo, con el fin de que se tomen las acciones correctivas pertinentes y oportunas ante desviaciones de los resultados del modelo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco.

Asimismo, se recomienda la creación de un Comité de Nominación y Compensación con el fin de establecer, modificar y monitorear las políticas de incentivos para los empleados del Banco.

INFORME NRO. DFOE-EC-IF-09-2015

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO DE COSTA RICA (BCR)

1. INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1.** El estudio se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE) con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República, los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica No. 7428 y corresponde a la cartera de proyectos del Área de Fiscalización de Servicios Económicos.
- 1.2.** El tema es de relevancia por cuanto los bancos públicos han venido aplicando en la última década, políticas de gestión del recurso humano sustentadas en modelos de evaluación del desempeño y pago de incentivos salariales en función del incremento en la productividad y los resultados institucionales anuales.
- 1.3.** El pago de esos incentivos ha llegado a representar porcentajes superiores al 10% de las utilidades de esas instituciones, incrementando los costos de operación y restringiendo el uso de esos recursos para su capitalización y el giro del negocio.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

- 1.4.** Determinar el efecto en los costos operativos de los bancos públicos, producto de la aplicación de modelos de evaluación del desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad.

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

- 1.5.** El estudio de fiscalización comprendió una valoración de la razonabilidad de las políticas y demás normativa interna sobre el establecimiento de modelos de gestión y evaluación del desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad, implementado por los bancos del Sector Público Financiero Costarricense, en este caso específico, por el Banco de Costa Rica, así como su efecto en los costos operativos y en las utilidades y la

determinación del posible impacto en el cumplimiento de los fines de creación de la entidad.

- 1.6. La auditoría abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2012; ampliándose en los casos que se consideró necesario.

GENERALIDADES DEL BANCO DE COSTA RICA

- 1.7. El Banco de Costa Rica (BCR), es una institución autónoma de derecho público constituido en 1877, con personería jurídica propia e independiente en materia de administración. Como banco público estatal está regulado, entre otras, por la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558. El BCR, está sujeto a la fiscalización tanto de la Superintendencia General de Entidades Financieras como de la Contraloría General de la República, en los ámbitos correspondientes a las competencias de cada órgano de control.
- 1.8. Su actividad principal es la intermediación financiera, entendida como *“...la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones”*¹.
- 1.9. El Banco de Costa Rica es propietario del 100% de las acciones de BCR Valores, S.A. Puesto de Bolsa, BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A., BCR Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A., BCR Corredora de Seguros, S.A.
- 1.10. Además, el Banco es también propietario del 51% del capital accionario de Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA)²; así como, del 50% de participación accionaria en la sociedad: BAN Procesa – TI, S.A, la cual se encuentra inactiva.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CONGLOMERADO FINANCIERO BCR

- 1.11. El Banco de Costa Rica, con el propósito de incrementar la productividad institucional y procurar el logro de sus objetivos, estableció con base en la Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997, denominada *“Aval a la iniciativa de Bancos Comerciales del Estado para establecer nuevas políticas salariales en pro de sus funcionarios”*³, a partir del

¹ Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558, artículo 116.

² El restante 49% de las acciones de BICSA es propiedad del Banco Nacional de Costa Rica

³ El Gobierno de la República mediante la Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997 decidió: *“Avalar las iniciativas de los bancos comerciales del Estado que pretenden establecer nuevas políticas salariales que estimulen la eficiencia individual de sus funcionarios y les permita competir adecuadamente con las entidades financieras privadas. Lo anterior, en el entendido que la fijación de la nueva remuneración deberá ser precedida de estudios técnicos que la respalden, conforme a criterios de razonabilidad, eficiencia igualdad que garanticen el fiel cumplimiento de los objetivos de estas instituciones”*.

año 2005, una política de evaluación del desempeño y pago de incentivos a la productividad, la cual contiene una metodología sustentada en el modelo denominado Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Dicha política y metodología asociada han sido modificadas integralmente en tres oportunidades durante el período estudiado.

1.12. En el siguiente cuadro se muestran un resumen de algunas de las principales modificaciones experimentadas por la política establecida por el BCR para la evaluación del desempeño y su metodología de aplicación, durante el periodo estudiado.

Cuadro No. 1
Política establecida por el BCR para la evaluación del desempeño de su personal

Detalle	Sistema de Incentivos por Resultados (SIPRE)	Modelo Corporativo de Gestión y Estrategia (MCGE)	Sistema de Gestión del Desempeño (SIGED)
Vigencia	<ul style="list-style-type: none"> Período 2005-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Período 2008-2011 	<ul style="list-style-type: none"> A partir del 2012
Niveles de medición	<ul style="list-style-type: none"> Dos niveles: Gerencial y No Gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos niveles: Gerencial y No Gerencial. Grupo de objetivos corporativo (GOC): medición grupal e individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Tres niveles: CMI-BCR, CMI Área e Individual. En los puestos que son responsables directos de un CMI, éste será un desempeño individual.
Medición de notas	<ul style="list-style-type: none"> Gerencial: 70% nota grupal y 30% nota individual. No Gerencial: 70% nota grupal y 30% nota individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Institucional: Objetivos, indicadores y metas del GOC. CMI gerencial y grupal: Objetivos y metas del Área, en línea con lo objetivos estratégicos del BCR. Individual: Evaluación cuantitativa y cualitativa realizada al funcionario de acuerdo con su perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> CMI-BCR: Objetivos, indicadores y metas globales. CMI-Área: Objetivos, indicadores y metas del Área. Individual: Indicadores de productividad asociados al perfil y objetivos anuales.
Llaves de pago institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Incremento real > 1% en utilidades antes de provisiones e impuestos con respecto al año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimientos \geq 60% en el GOC. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir meta de los indicadores establecidos como llaves principales. CMI BCR \geq 80%. Monto total por concepto de incentivo por desempeño no podrá exceder el 8% de las utilidades netas del período.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrado por el BCR

MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA EL CONGLOMERADO FINANCIERO BCR

- 1.13.** En el Artículo II del Acta de la Sesión 54-11 del 14 de diciembre de 2011, la Administración como justificante para la aprobación del SIGED, le manifestó a la Junta Directiva del Banco, cuáles eran, las principales limitaciones que tenía el modelo vigente a esa fecha (MCGE). Es así como esa Junta Directiva aprobó, en dicha sesión, el Sistema de Gestión del Desempeño del Conglomerado BCR, así como las *“Políticas sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño e incentivos del Conglomerado BCR”*, con el fin de corregir las deficiencias que la propia Administración del Banco había identificado en la aplicación del Modelo Corporativo de Gestión y Estrategia (MCGE) vigente hasta el 31 de diciembre de 2011.
- 1.14.** Dichas Políticas⁴, definen el Sistema de gestión del desempeño como *“...un instrumento de evaluación del desempeño institucional de aplicación para todas las servidoras y todos los servidores del Conglomerado Financiero BCR, que tiene como principio básico, promover la excelencia a través de una evaluación integral y reconocer el logro de resultados mediante un proceso continuo de alineamiento y mejora organizacional”*.
- 1.15.** El SIGED tiene su sustento filosófico y metodológico en modelos de medición que colaboren al logro de los objetivos definidos en el plan estratégico. Con la puesta en práctica de este nuevo modelo, el Banco pretende corregir las debilidades identificadas en el modelo anterior (MCGE) y que logre alinear con sus objetivos estratégicos e impulse el cumplimiento de dichos objetivos, tal y como lo señalan las mejores prácticas en la materia. No obstante, los resultados obtenidos en esta auditoría permitieron identificar algunas debilidades en la implementación del mismo, como se detalla en el aparte de resultados.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.16.** El estudio se realizó atendiendo en lo aplicable, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI), las sanas prácticas en la materia y demás normativa atinente.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.17.** Los resultados de la auditoría se expusieron verbalmente el 01 de diciembre de 2014 en las oficinas del BCR ubicadas en la ciudad de San José, en la cual se encontraban presentes los siguientes miembros de Junta Directiva Nacional del BCR: Sr. Ronald Solís Bolaños, Presidente, Sra. Paola Mora Tumminelli, Vicepresidenta, Sr. Francisco Molina Gamboa, Sra. Evita Arguedas Maklouf, Sr. Gustavo Arias Navarro, Sr. Alberto Raven Odio, Sra.

⁴ Política sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño e incentivos del Conglomerado BCR (POL-GRE-ACH-190-11, vigencia 01/01/2012, Gerencia de Recursos Humanos, Administración de Capital Humano.

Mónica Segnini Acosta y los siguientes funcionarios del Banco: Sr. Mario Rivera Turcios, Gerente General, Sr. Leonardo Acuña Alvarado, Subgerente General, Zacarías Esquivel Cruz, Subgerente de Riesgo, Sr. Guillermo Quesada Oviedo, Subgerente Banca Comercial, Sr. Lissander Chacón Vargas, Director de Operaciones y Capital Humano, y Sr. Gilberth Barrantes Campos, Auditor Interno, Sr. Eduardo Ramírez Castro, Director Jurídico, Sr. Fabián Volio Echeverría, Asesor Jurídico Junta Directiva y Sr. Gilberth Aguilar Gutiérrez, Gerente Área Jurídica Laboral.

- 1.18. El borrador del presente informe se entregó el 03 de diciembre de 2014 a la Sra. Liliam Calderón Espinoza, Secretaria General de Junta Directiva por medio del oficio DFOE-EC-0767 (13448), y con el oficio DFOE-EC-0766 (13447) al Sr. Mario Rivera Turcios, Gerente General.
- 1.19. Mediante el oficio No. S.56-14JDG de fecha 15 de diciembre de 2014, el Presidente de Junta Directiva Sr. Ronald Solís Bolaños y el Sr. Mario Rivera Turcios Gerente General remiten una serie de observaciones y comentarios referidos al borrador de informe. Lo resuelto sobre los principales planteamientos efectuados en dicho oficio se considera en el Anexo No. 1 de este documento.

2. RESULTADOS

TEMA 1: MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL BCR

HALLAZGO 1.1: EN EL BCR SE PAGA EL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO

- 2.1. La Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997, establece:

Avalar las iniciativas de los bancos comerciales del Estado que pretenden establecer nuevas políticas salariales que estimulen la eficiencia individual de sus funcionarios y les permita competir adecuadamente con las entidades financieras privadas. Lo anterior, en el entendido que la fijación de la nueva remuneración deberá ser precedida de estudios técnicos que la respalden, conforme a criterios de razonabilidad, eficiencia igualdad que garanticen el fiel cumplimiento de los objetivos de estas instituciones.

- 2.2. La normativa determinada para el sistema de evaluación de desempeño e incentivo por productividad, en las diferentes versiones que han estado vigentes en el BCR, utilizan como herramienta de medición el CMI, y a su vez han dejado clara la necesidad de que el sistema y la herramienta deben estar alineadas con los objetivos estratégicos del Banco.

- 2.3. En el caso del modelo denominado SIPRE, vigente en el período 2005-2007, tanto en la Política como en las Disposiciones Metodológicas, en lo referente a definición de objetivos, indicadores y metas, se estableció a nivel gerencial la necesidad de que exista congruencia entre los objetivos de las áreas de medición y los objetivos estratégicos del Banco.
- 2.4. Para el caso del MCGE, vigente a partir del 2008 y hasta el 31 de diciembre de 2011, en el documento denominado “Política para el Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos del Conglomerado BCR (POL-PSO-RHU-03-05-08)”, en su Política 2: Fundamentos del sistema, se estableció que *“El sistema de evaluación del desempeño tendrá su sustento filosófico en modelos de medición que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos definidos por el conglomerado BCR en el plan estratégico”*⁵.
- 2.5. Por último para el caso del SIGED, vigente a partir del 1 de enero de 2012, en su Política 2: Fundamentos del sistema se establece que: *“El sistema de gestión del desempeño tendrá su sustento filosófico y metodológico en modelos de medición que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos definidos para el Conglomerado Financiero BCR en el plan estratégico. El sistema de gestión del desempeño debe: / a. Impulsar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Conglomerado Financiero BCR”*⁶, mientras que la disposición 4 de esas políticas, establece que el desempeño corporativo se medirá a partir del cumplimiento de objetivos y metas anuales definidas por la Junta Directiva General y el equipo ejecutivo, alineado con los objetivos estratégicos del Banco.
- 2.6. Sin embargo, con la información suministrada por la Administración sobre objetivos, metas e indicadores anuales definidos como parte del CMI durante el período en estudio y los planes estratégicos institucionales (PEI), se determinó que, en el período 2006-2012, no se dio una alineación con los objetivos definidos en el PEI; excepto en el año 2010 donde la matriz de CMI incluyó una columna que muestra la vinculación directa con el plan correspondiente, en el resto de años del período analizado, no se evidenció dicha alineación.

⁵ En las Disposiciones Administrativas para el Modelo Corporativo de Gestión y Estrategia (MCGE) DISP-PSO-ACH-16-08-10 versión 4, vigencia 01/01/2008, procesos de Soporte, Administración de Capital Humano, BCR, sección 5. Grupo de Objetivos Corporativos (GOC) se indicó que para medir el desempeño del conglomerado BCR, que se contaría con un grupo de objetivos de carácter corporativos denominado GOC, y que para su formulación se debería asegurar que exista alineamiento vertical y horizontal, y considerar que los objetivos estratégicos pueden tener un período de ejecución superior a un año, por lo que se debía determinar el alcance que corresponda al período de evaluación. La sección 5.2 Metodología para la definición de objetivos, indicadores y metas. Establecía que **“Para definir los objetivos, indicadores y metas que componen el GOC, se deben considerar los objetivos estratégicos del conglomerado BCR, con el fin de lograr un balance entre los propósitos de mejor desempeño corporativo, y mayor posicionamiento del conglomerado BCR en el sector financiero”** (El destacado no es del original).

⁶ Políticas sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivo del Conglomerado BCR (POL-GRE-ACH-190-11), vigencia 01-01-2012, Gerencia de Recursos Humanos, Administración del Capital Humano.

- 2.7. Además, pese a lo dispuesto en la normativa vigente en cada uno de los años, el Banco no demostró cómo esas herramientas (GOC o CMI) han coadyuvado al logro de los objetivos contenidos en los PEI, siendo que, las metas establecidas en ellas responden más a requerimientos presupuestarios que al logro de los objetivos estratégicos. Adicionalmente, el Banco no realizaba un seguimiento del cumplimiento de su PEI, sino hasta el año 2012.
- 2.8. Por tanto, al ser esas herramientas (GOC y CMI) la base del modelo de evaluación de desempeño establecido por el BCR durante el período en estudio y al no estar completamente alineados con los objetivos estratégicos del PEI, no se puede determinar que los modelos de evaluación contribuyeran a incrementar la productividad en el logro de los objetivos institucionales, tal y como lo dicta la normativa aplicable. Pese a ello (con excepción del año 2007) se dieron pagos por concepto de incentivo por los resultados de la evaluación del desempeño.

HALLAZGO 1.2: PORCENTAJE DEFINIDO COMO TOPE MÁXIMO PARA EL PAGO DEL INCENTIVO

- 2.9. El Reglamento Autónomo de Trabajo del Banco de Costa Rica en su artículo No. 8, Parámetros del sistema de evaluación del desempeño, establece que *“...El Banco, con base en criterios técnicos y objetivos, y de acuerdo con los intereses institucionales, establecerá, revisará y modificará las metodologías y procesos que estime pertinentes para la definición y establecimiento de los parámetros o factores referentes a la medición de la eficiencia y productividad”*.
- 2.10. Por su parte, el artículo No. 9 de ese Reglamento, en lo referente a la Revisión y modificación de los parámetros del sistema de evaluación del desempeño, establece que *“La Junta Directiva General del Banco, tiene la potestad de revisar, los parámetros o factores de medición de la eficiencia y productividad, señalados en la norma anterior y tomar las decisiones correspondientes, como su suspensión, eliminación, modificación, o cualquier otra acción que pueda resultar aplicable, según los intereses y necesidades del Banco...”*
- 2.11. La normativa SIGED⁷, vigente a partir del 1 de enero de 2012, establece como parámetro para determinar el monto del incentivo por desempeño, las utilidades netas del BCR y sobre estas instituye que el monto máximo a pagar del incentivo no podrá ser superior al 8% de las mismas, incluyendo cargas sociales.

⁷ La Política No. 7 Vinculación del Desempeño para el reconocimiento de beneficios e incentivos a las servidoras y los servidores del SIGED, vigente al momento del estudio, en su inciso f. Establece: *“El monto total a reconocer por concepto de incentivo por desempeño en el BCR, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de la Utilidades Netas de ese mismo período. En el caso de las subsidiarias el monto a reconocer por concepto de incentivo por desempeño, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de las Utilidades Netas de la sociedad de ese mismo período”*.

- 2.12.** Esta política pretende solventar una debilidad manifiesta en los modelos vigentes en el período 2005-2011, ya que, el BCR no tenía establecido dentro de sus políticas de evaluación del desempeño y pago de incentivos a la productividad, un tope máximo para dicho pago, ni un parámetro de referencia para su establecimiento. Tal situación permitió que en el año 2010 se pagara como incentivo (incluidas las cargas patronales) un porcentaje superior al 16% de las utilidades netas consolidadas de estados financieros del BCR y en dicho período en promedio un 10,1% de dichas utilidades.
- 2.13.** En el siguiente cuadro se detalla el costo total que ha representado el pago por incentivo por desempeño en el BCR en relación con las utilidades netas de los estados financieros.

Cuadro No. 2
Utilidades netas consolidadas del BCR y pago del incentivo a la productividad, 2006-2012
-en millones de colones-

Detalle	2006	2008	2009	2010	2011	2012
Incentivo	1.014,0	715,4	1.618,0	2.138,6	2.030,4	1.577,6
Salario escolar	84,5	59,6	134,8	178,2	169,2	131,5
Aguinaldos	91,5	64,6	146,1	193,1	183,3	142,4
Asobancosta	52,0	35,2	79,7	103,3	99,3	76,1
Fondo de pensiones	119,0	84,0	189,9	251,0	238,3	185,2
Cargas patronales	269,1	189,9	432,4	571,6	542,6	425,0
<i>Subtotal cargas sociales</i>	<i>616,2</i>	<i>433,2</i>	<i>983,0</i>	<i>1.297,1</i>	<i>1.232,8</i>	<i>960,2</i>
Costo total del incentivo	1.630,2	1.148,6	2.600,9	3.435,7	3.263,2	2.537,8
Utilidad neta de Estados Financieros	24.868,2	32.601,0	18.772,0	21.285,3	25.589,3	31.910,6
Incentivo/utilidad neta	4,1%	2,2%	8,6%	10,0%	7,9%	4,9%
Costo total Incentivo/útil. neta	6,6%	3,5%	13,9%	16,1%	12,8%	8,0%

Fuente: CGR con base en información suministrada por la Dirección de Capital Humano BCR

Nota del BCR: Para el 2007 no se efectuó el pago correspondiente, ya que no se alcanzó la utilidad antes de provisiones e impuestos, según la normativa vigente en ese momento.

- 2.14.** En el cuadro anterior, se puede apreciar como el incentivo por productividad, tiene un efecto adicional en otras cuentas relacionadas, tales como: salario escolar, aguinaldo, fondo de pensiones, cargas patronales, y contribuciones a asociaciones de empleados, que en conjunto representan en promedio el 61,0% del pago del incentivo por desempeño. De ahí que el costo total del incentivo para el Banco no consiste en su pago como tal, sino que involucra gastos adicionales que incrementan su peso sobre los costos operativos totales y las utilidades disponibles de la institución.

- 2.15.** En los años anteriores al 2012, el efecto sobre las utilidades del Banco fue aún más marcado, ante la inexistencia de un tope para el pago del incentivo, lo cual permitió que se pagaran montos que llegaron a representar hasta un 16% de las utilidades netas del BCR. Sin embargo, y con el fin de corregir tal situación, a partir del año 2012 mediante la emisión de las nuevas políticas sobre el SIGED, se estableció un tope máximo a pagar (8% de utilidades netas) por concepto de incentivo a la productividad, generándose una disminución en la relación del costo total del incentivo.
- 2.16.** No obstante, tal y como lo señala la Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997 que dio origen a este tipo de políticas salariales, es importante señalar que la definición de un monto máximo a pagar por concepto de incentivos a la productividad, debe estar sustentado en estudios técnicos, considerando el efecto sobre los resultados del Banco y el logro de los objetivos institucionales. A pesar de ello, el BCR no cuenta con dichos estudios que den sustento a dicho tope, ni cuál es su afectación en la sostenibilidad económico-financiera a corto, mediano y largo plazo⁸.

HALLAZGO 1.3: EL MONTO PAGADO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD A LOS EMPLEADOS DEL BCR ESTÁ SOBREESTIMADO, AL INCLUIRSE LAS UTILIDADES NETAS DE SUS SUBSIDIARIAS

- 2.17.** Las políticas sobre el SIGED vigentes partir del año 2012, establecen que *“El monto total a reconocer por concepto de incentivo por desempeño en el BCR, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de la Utilidades Netas de ese mismo período. En el caso de las subsidiarias el monto a reconocer por concepto de incentivo por desempeño, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de las Utilidades Netas de la sociedad de ese mismo período”*.
- 2.18.** Al respecto, es importante destacar que las utilidades netas de los estados financieros del BCR utilizadas a partir del 2012 como parámetro para calcular el monto máximo de incentivo a pagar, incorporan en forma consolidada las utilidades generadas por sus Subsidiarias incluyendo a BICSA. Sin embargo, dado que el instrumento lo que mide es la productividad de los empleados del Banco, esa entidad bancaria no debe incluir la participación de las Subsidiarias y del BICSA en la definición de las utilidades netas empleada para el cálculo del incentivo.
- 2.19.** En el siguiente cuadro se presenta el efecto que las utilidades de las Subsidiarias del BCR y del BICSA representan en las utilidades netas del Banco de Costa Rica, así como una simulación en retrospectiva del impacto en el pago del incentivo al considerarse el monto

⁸ En las deliberaciones para la aprobación del SIGED, según consta en el Artículo II del Acta de la Sesión 54-11 de la Junta Directiva BCR, del 14 de diciembre de 2011, no se evidencia la existencia de documentos o informes de la Administración que justifiquen técnicamente el impacto del porcentaje establecido o cualquier otro.

de las utilidades netas del Conglomerado como parámetro para la definición de dicho pago y no solamente las utilidades correspondientes al Banco como tal.

Cuadro No. 3
Utilidades de Subsidiarias y BICSA en las Utilidades del BCR y pago del incentivo, 2006-2012
-en millones de colones-

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad Neta de EEFF-BCR consolidado	24.868,2	27.546,7	32.601,0	18.772,0	21.285,3	25.589,3	31.910,6
Utilidades netas de las Subsidiarias y BICSA:	3.145,5	3.448,7	3.941,3	6.397,1	7.544,9	7.500,8	7.957,3
<i>BICSA</i>	1.915,8	2.158,5	1.655,9	2.874,5	4.298,8	4.140,0	4.080,5
<i>SAFI y PB</i>	1.065,9	1.334,6	1.668,2	2.550,6	2.472,9	2.051,0	2.246,6
<i>OPC</i>	163,8	(44,4)	617,3	972,0	773,2	918,7	1.257,1
<i>Corredora de Seguros</i>						391,1	373,1
Utilidad Neta del BCR (Sin Subsidiarias y BICSA)	21.722,6	24.098,0	28.659,7	12.374,8	13.740,4	18.088,5	23.953,3
% Utilidades Subsidiarias y BICSA en Utilidades del BCR consolidado	12,6%	12,5%	12,1%	34,1%	35,4%	29,3%	24,9%
Costo total IPD cancelado	1.630,2	-	1.148,6	2.600,9	3.435,7	3.263,2	2.537,8
Estimación costo total IPD con Utilidades solo BCR	1.424,0	-	1.009,7	1.714,6	2.217,8	2.306,7	1.905,0
Diferencia con recalcu de Utilidades solo BCR	206,2		138,9	886,3	1.217,8	956,5	632,8

Fuente: Elaboración propia con base en Estados Financieros Auditados BCR

Nota: La estimación del costo del incentivo se presenta manteniendo los mismos porcentajes que represento el costo real entre utilidad neta de EEFF, con la variación de la Utilidad generada solo por el BCR.

2.20. Como se puede observar en el cuadro anterior, las utilidades de las Subsidiarias y BICSA, en el año 2012 representaron el 24,9% (¢7.957,3 millones) de las utilidades del Conglomerado BCR, repercutiendo directamente en la determinación del tope máximo del 8% utilizado por el Banco como parámetro de referencia, sin embargo si el parámetro utilizado en el 2012 hubiese sido sobre las utilidades generadas únicamente por el propio Banco, según lo establece la normativa, sin considerar sus subsidiarias, el monto a pagar por incentivo habría sido inferior en ¢632,8 millones al monto reconocido en ese año.

2.21. Para los otros años del período analizado, en el cual no existía un límite (8% de las utilidades netas) para el pago del incentivo, se realizó la sensibilización utilizando como parámetro el monto de utilidades generadas únicamente por el Banco en su gestión y no las utilidades consolidadas netas de estados financieros, resultando que el monto que se

hubiese pagado por concepto de incentivo durante todo el período en estudio, pudo haber sido menor en aproximadamente ¢4.038,6 millones.

- 2.22.** Así las cosas, el parámetro de referencia para definir el tope máximo de pago del incentivo a la productividad para los empleados del Banco, conforme lo establece la normativa del SIGED, debe contemplar únicamente las utilidades netas del Banco producto del desempeño de esos funcionarios y no las utilidades netas del Conglomerado BCR, que incluyen las utilidades de las diferentes subsidiarias, esto por cuanto los funcionarios del Banco no tuvieron injerencia en la realización de esas otras utilidades, por lo que, no se le debería premiar sobre ellas.

TEMA 2: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO ASOCIADOS AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD

HALLAZGO 2.1: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD

- 2.23.** La Ley General de Control Interno, No. 8292, en su artículo 10, establece que: *“Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento”*.
- 2.24.** De igual forma, el artículo 16 de dicha Ley, establece que: *“Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades...”*
- 2.25.** Por su parte, las Normas 1.2 y 4.4 de Control Interno para el Sector Público, en lo concerniente a los sistemas de información, establecen lo siguiente:

1.2 Objetivos del SCI. El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos: (...) b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. El SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comuniquen con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión, dentro y fuera de la institución, todo ello de conformidad con las atribuciones y competencias organizacionales en procura del logro de los objetivos institucionales (...)

4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información / El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar

y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento institucional, así como que esa información se comuniquen con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas (...)

- 2.26.** La información suministrada por la Administración del BCR⁹, sobre el pago de incentivo por productividad realizado, contentiva de las calificaciones obtenidas, el monto de salario, el rol en la organización y el puesto de cada funcionario, se encontraba incompleta, lo que dificultó la comparación entre los distintos años. Asimismo al comparar las bases entregadas por la administración en distintos momentos, mostraban diferencias significativas en los datos contenidos en esas bases. Así las cosas, se evidenció que el manejo del sistema de incentivos a la productividad cuenta con deficiencias en cuanto a la información soporte de los registros del mismo.
- 2.27.** En el siguiente cuadro se muestran las diferencias (inconsistencias) en los montos totales cancelados por concepto de incentivos a la productividad en el período 2006-2012, así como en el número de empleados beneficiados con el pago de dicho incentivo en el mismo período, encontrados al comparar la información suministrada por la administración en distintas oportunidades.

Cuadro No. 4
Montos cancelados y empleados beneficiados por el pago del Incentivo a la Productividad
-en millones de colones-

Período	(1) Información de la base de Datos ajustada (21/10/2013)		(2) Información de la base de suministrada (05/11/2013)		Diferencias (Ajustada – Suministrada) (1-2)	
	Montos pagados	Empleados beneficiados	Montos pagados	Empleados beneficiados	Montos pagados	Empleados beneficiados
2006	1.014,0	2.672	961,5	2.542	52,5	130
2007	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0
2008	715,4	3.592	665,2	3.607	50,2	-15
2009	1.618,0	3.697	1.689,1	3.888	-71,1	-191
2010	2.138,6	3.784	1.895,1	4.051	243,5	-267
2011	2.030,4	3.894	1.708,5	4.172	321,9	-278
2012	1.577,6	4.011	1.577,6	4.011	0,0	0

Fuente: CGR con información suministrada por el BCR

- 2.28.** Aunado a lo anterior, se constató que la Dirección de Operaciones y Capital Humano, como administrador del sistema de evaluación del desempeño, no custodia los expedientes individuales, ya fuesen físicos o electrónicos de las evaluaciones aplicadas a sus funcionarios, lo que le impide dar seguimiento a su evolución histórica.

⁹ Base de datos suministrada mediante la respuesta brindada al Oficio DFOE-EC-0516.

- 2.29. La principal causa de las debilidades señaladas, es la ausencia de un sistema de información integrado sobre los elementos que conforman el SIGED y que le permita a la Administración con información oportuna, suficiente y pertinente para la toma de decisiones, tal y como se establece en la Ley General de Control Interno.

HALLAZGO 2.2: OTRAS DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO IDENTIFICADAS

- 2.30. La Ley No. 8292 ya mencionada, en su artículo 7, regula la obligatoriedad de disponer un sistema de control interno, indicando que: *“Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales...”*.
- 2.31. Por su parte, el artículo 10 de dicha Ley, establece que: *“Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento”*.
- 2.32. También la Ley No. 8292 establece en los incisos b) y c) del artículo 13 sobre Ambiente de Control, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros: *“b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno / c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar, el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable”*.
- 2.33. De igual forma, la Ley en mención, en su artículo 15 Actividades de control, inciso a), señala, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros: *“Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones”*.
- 2.34. Asimismo, el artículo 18, de esa Ley, señala que: *“Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo”*.
- 2.35. Un aspecto relevante a considerar en la revisión de control interno, es el hecho de que pese a que la Administración elabora informes anuales sobre el cierre del sistema de incentivos, éstos no son sometidos a conocimiento de la Junta Directiva. Tal situación,

limita a ese cuerpo colegiado contar con información suficiente y pertinente para la toma de decisiones sobre la evaluación de los logros o resultados obtenidos en la aplicación de cada uno de los modelos de desempeño¹⁰.

- 2.36.** Así las cosas, es clara la potestad de la Junta Directiva en definir normas, modificar parámetros y verificar el cumplimiento de los mismos para la medición de desempeño, como también lo es la obligación de conocer los resultados derivados de esa medición. Lo anterior acorde con la Ley de Control Interno y con el seguimiento a la aprobación de la partida presupuestaria de gasto que realiza esa Junta, por concepto de pago del incentivo asociado al desempeño de los funcionarios.
- 2.37.** Para el BCR si la información sobre el modelo de desempeño es calificada como estratégica, con mucho más razón se debe tener claro los beneficios que está representando y aportando al Banco, tanto a nivel de jefes como de titulares subordinados, tal y como lo establece la Ley General de Control Interno.
- 2.38.** Por otra parte, se determinó que la Administración no ha identificado formalmente los riesgos asociados al Sistema de Desempeño, por cuanto no cuenta con estudios que permitan la identificación y mitigación de esos riesgos; sin embargo debe ser una tarea continua por parte del Banco, identificar, administrar y gestionar los riesgos inherentes al nuevo modelo SIGED, tal y como lo establece la Ley en mención.
- 2.39.** Asimismo, durante el período estudiado, la Administración no disponía de un manual actualizado para la aplicación del modelo de evaluación del desempeño que ha venido utilizando, el cual contenga los procedimientos asociados al mismo. La última actualización del manual databa del año 2007 y correspondía al modelo y normativa vigente en ese momento (SIPRE), pese a que posteriormente, han estado en funcionamiento dos nuevos modelos de evaluación del desempeño y pago de incentivos, sin embargo dicho procedimiento no había sido formalmente actualizado en ninguna de las dos ocasiones.¹¹
- 2.40.** La ausencia de procedimientos claros y formalmente establecidos puede implicar consecuencias para la administración, tales como el desconocimiento por parte del personal sobre las actividades a realizar, problemas en la organización y recopilación de la información respectiva, demora e insatisfacción de clientes internos y externos.

¹⁰ Al consultársele a la Administración sobre este tipo de informes, esta señala la existencia de informes de cierre del Sistema de Incentivos, sin embargo estos no son de conocimiento de la Junta Directiva dado que la normativa interna no hace referencia a que los informes de cierre deban ser presentados a Junta Directiva.

¹¹ De acuerdo a los aportes realizados por la Administración como observaciones al borrador del informe, dichos procedimientos ya fueron actualizados, aprobados y publicados por el Área de Normativa Administrativa, solventando así dicha debilidad.

3. CONCLUSIONES

- 3.1. Un modelo de evaluación del desempeño busca fomentar la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En ocasiones este tipo de modelos llevan consigo el reconocimiento de un premio económico, como en el Banco de Costa Rica, de acuerdo a los resultados obtenidos no solo a nivel individual sino también grupal, esto con el fin de propiciar un mayor esfuerzo de los funcionarios, y un mayor aporte al logro de los objetivos de la institución.
- 3.2. En el caso específico del Banco de Costa Rica, éste implementó una política de evaluación del desempeño basada en incentivos a la productividad desde el año 2005. Sin embargo, la misma ha sido modificada en varias ocasiones y ha generado en cada oportunidad un modelo diferente de evaluación y pago de incentivos a sus funcionarios. Los cambios en la política y en los modelos han surgido para corregir las debilidades que la Administración ha identificado en su aplicación y que dieron como resultado la implementación a partir del año 2012 de la política para la evaluación del desempeño e incentivos del Conglomerado BCR, y la formalización del denominado modelo SIGED.
- 3.3. En el período 2006-2012, el BCR desembolsó recursos para pagar el incentivo a la productividad y las cargas patronales y otros costos asociados por una suma aproximada de ¢12.986,1 millones, sin que se tenga claro el aporte o contribución de la aplicación del modelo de incentivos al logro de los objetivos estratégicos institucionales, ya que no se evidenció una alineación de dichos objetivos con las metas establecidas en los distintos modelos aplicados en cada uno de los años estudiados, ni el impacto que su implementación significó para el Banco.
- 3.4. La Administración ha realizado ajustes al sistema de evaluación del desempeño que buscan solventar debilidades de los modelos anteriores, pese a ello, aún persisten una serie de debilidades que menoscaban su efectividad ya que, no existe un alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales y no se ha efectuado un análisis integral que valore si con la aplicación de ese tipo de incentivos se ha logrado una mejora en la gestión del Banco y un incremento real en su productividad.
- 3.5. En el modelo actual (SIGED), si bien se establece un tope máximo para el incentivo, lo que podría considerarse un paso importante hacia una mejora del sistema, se debe tomar en cuenta que ese tope máximo no obedece a un estudio técnico que lo respalde. Asimismo, el parámetro utilizado por el Banco para el cálculo del incentivo (utilidades netas del Conglomerado BCR), incorpora el resultado de otras entidades (Subsidiarias y BICSA) sobre las que no han tenido injerencia directamente los funcionarios de ese Banco y por tanto se ha sobrevalorado el monto a pagar por dicho incentivo.
- 3.6. También es de considerar diferentes aspectos de control interno relacionados con la pertinencia, confiabilidad e integralidad de la información; así como la presentación de

informes, a la Junta Directiva que permitan a ese órgano colegiado tomar decisiones oportunas sobre dicho modelo y el pago del incentivo asociado al mismo.

4. DISPOSICIONES

- 4.1.** De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2.** Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO DE COSTA RICA

- 4.3.** Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General del Banco para que en un plazo máximo de 90 días hábiles, elabore, someta a aprobación de ese órgano colegiado y se implemente una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus diferentes niveles, estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, dado que el CMI es la base para la aplicación del modelo de medición del desempeño. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia del acuerdo tomado por esa Junta Directiva y en un plazo máximo de 120 días hábiles una certificación sobre la aprobación e implementación por parte de ese órgano colegiado de la herramienta solicitada. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.1, ver párrafos 2.1 al 2.8).
- 4.4.** Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General para que se elabore y someta a aprobación de ese órgano colegiado, en un plazo no mayor de 60 días hábiles, un estudio que permita determinar técnicamente cuál debe ser el tope máximo a pagar por concepto de incentivos a la productividad incluyendo todos los gastos asociados a su pago. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia de lo acordado por esa Junta Directiva y en un plazo máximo de 90 días hábiles certificación que acredite el cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.2, ver párrafos 2.9 al 2.16).
- 4.5.** Instruir al Gerente General para que en lo sucesivo, a partir del pago del incentivo correspondiente a la gestión del desempeño del año 2015, se ajuste a lo establecido en las

políticas correspondientes, en lo atinente a que el cálculo del monto máximo a pagar se ajuste al 8% de las utilidades netas del Banco como tal, sin considerar las utilidades de las subsidiarias. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia de lo acordado por esa Junta Directiva y en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haga efectivo el próximo pago del incentivo asociado al SIGED, una certificación sobre el cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.3, párrafos 2.17 al 2.22).

- 4.6. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General para que se realice anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SIGED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Dicho informe deberá ser de conocimiento de la Junta Directiva, previo a que se dé el pago del incentivo, con el fin de que se tomen las acciones correctivas pertinentes y oportunas ante desviaciones del modelo de sus objetivos definidos y del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico del BCR. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores al conocimiento de este informe por esa Junta Directiva, una copia del acuerdo tomado sobre el particular. (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.30 al 2.40).

AL LIC. MARIO BARRENECHEA COTO, GERENTE GENERAL DEL BANCO DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.7. Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva del BCR e implementar, en un plazo no mayor de 90 días hábiles, una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus diferentes niveles, en todo momento estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, dado que el CMI es la base para la aplicación del modelo de medición del desempeño. Remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor a 10 días hábiles posteriores a que sea sometida la herramienta a aprobación de la Junta Directiva, certificación del cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgo 1.1, ver párrafos 2.1 al 2.8).
- 4.8. En lo sucesivo, a partir del pago del incentivo correspondiente a la gestión del desempeño del año 2015, se ajuste a lo establecido en las políticas correspondientes, en lo atinente a que el cálculo del monto máximo a pagar se ajuste al 8% de las utilidades netas del Banco como tal, sin considerar las utilidades de las subsidiarias. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haga efectivo el próximo pago de SEDI una certificación sobre el cumplimiento de lo instruido. (Ver Hallazgo 1.3, párrafos 2.17 al 2.22).
- 4.9. Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva del Banco, en un plazo no mayor a 60 días hábiles, un estudio que permita determinar técnicamente cuál debe ser el tope máximo a pagar por concepto de incentivo a la productividad incluyendo todos los gastos

asociados a su pago. Remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor a 10 días hábiles posteriores a que sea sometido el informe a aprobación de la Junta Directiva, certificación del cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.2, ver párrafos 2.9 al 2.16).

- 4.10.** Realizar anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SIGED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Dicho informe deberá ser de conocimiento de la Junta Directiva, previo a que se dé el pago del incentivo, con el fin de que se tomen las acciones correctivas pertinentes y oportunas ante desviaciones del modelo de sus objetivos definidos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se presente el primer informe anual, una certificación donde conste la remisión de dicho documento. (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.30 al 2.40).
- 4.11.** Subsanan, en un plazo no mayor a 180 días hábiles, las debilidades de control interno señaladas en este informe, relativas a problemas de calidad y manejo de la información, específicamente en lo atinente al diseño e implementación de una base de datos que permita el acceso a la información histórica del pago del incentivo a la productividad realizado por el BCR de forma clara, confiable y oportuna. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo máximo de 10 días hábiles posteriores a la implementación a las acciones solicitadas certificación del cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.23 al 2.29).
- 4.12.** Elaborar en un plazo no mayor a 90 días hábiles, un estudio de los riesgos asociados al Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos, que le permitan identificar, priorizar y gestionar dichos riesgos, tal y como lo establece la Ley General de Control Interno. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo máximo de 100 días hábiles certificación del cabal cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.30 al 2.40).

5. RECOMENDACION

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO DE COSTA RICA

- 5.1** Se recomienda, con base en las sanas prácticas de buen Gobierno Corporativo la creación de un Comité de Nominación y Compensación con el fin de establecer, modificar y monitorear las políticas de incentivos para los empleados del Banco, de forma que se garantice el alineamiento de dichos incentivos con el cumplimiento de los objetivos de la entidad para evitar una excesiva toma de riesgos por incentivos económicos no diseñados adecuadamente. Dicho Comité no debe ser manejado por la Gerencia y únicamente lo

podrán conformar los miembros no ejecutivos del Directorio. (Ver Hallazgos 2.1 y 2.2, párrafos 2.23 al 2.29 y 2.30 al 2.40, respectivamente).

ANEXO Nro. 1
OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL
SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS:
CASO BANCO DE COSTA RICA

Nro. Párrafos	Generalidades del Banco de Costa Rica		
Observaciones Administración	La Administración presenta una detallada descripción de los antecedentes vinculados a la implementación del esquema de pago de incentivos que solicita sean incorporados en el capítulo de Generalidades del informe de la Contraloría.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	En vista del alcance y objetivos de la presente auditoría, no se considera procedente incorporar ese nivel de detalle suministrado por el Banco.		

Nro. Párrafos	2.6 Alineación		
Observaciones Administración	Indica el Banco que la evaluación de los objetivos se realizaba a través del PAO según el alineamiento existente con los Objetivos Institucionales. Asimismo, a partir del año anterior (2012) se realiza un seguimiento a través de diferentes indicadores estratégicos como se observa en los archivos adjuntos que fueron entregados a la CGR. Además se señala que el Banco ha venido adoptando las medidas correctivas y mejoras para vincular el incentivo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y actualmente se cuenta con una adecuada vinculación de los objetivos del CMI con los objetivos estratégicos, en razón de lo cual esta observación no tendría actualidad.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>Tal y como lo señala la Administración la evaluación de los objetivos estratégicos antes del 2012 se realizaba a través del PAO y a partir del 2012 se da un seguimiento al PEI a través de diferentes indicadores estratégicos. Sin embargo, es importante señalar que la normativa determinada para el sistema de evaluación de desempeño e incentivo por productividad, en las diferentes versiones que han estado vigentes en el BCR, utiliza como herramienta de medición el CMI, y a su vez han dejado clara la necesidad de que el sistema y la herramienta deben estar alineadas con los objetivos estratégicos del Banco, más no así el PAO institucional.</p> <p>El Banco no logró evidenciar la alineación existente entre los diferentes PEI y los CMI vigentes en cada uno de los años durante el período en estudio y por ende tampoco logró demostrar cómo los CMI coadyuvaban al logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>De forma tal y siendo que el CMI es la herramienta de medición para el sistema de evaluación del desempeño, y al no ser comprobada por parte del Banco su alineación con los objetivos estratégicos, tampoco se puede determinar que dicho modelo de evaluación haya estado alineado a dichos objetivos estratégicos. Pese a que durante el periodo 2006-2012 no se logró evidenciar dicha alineación, se pagó un incentivo por productividad.</p> <p>Señala la Administración que actualmente se cuenta con una adecuada vinculación de los objetivos del CMI con los objetivos estratégicos, lo cual deberá acreditar en el cumplimiento de las disposiciones emitidas en dicho informe.</p>		

Nro. Párrafos	2.7		
Observaciones Administración	El Banco de Costa Rica señala que en cumplimiento a su ciclo de planeamiento realiza el ejercicio de reuniones de planificación que permitan consolidar a partir de la estrategia organizacional el presupuesto para el año de evaluación, el cual es la base de las principales metas de tipo financiero en los CMI. Adicionalmente la administración genera lineamientos de formulación de CMI que deben ser acatados por el cuerpo gerencial, de tal forma que impulse el logro de los objetivos estratégicos.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	La Administración no aporta documentación adicional que evidencie la existencia de lineamientos de formulación de CMI que me menciona, ni la realización de las reuniones que indica, así como los acuerdos derivados de las mismas que permiten verificar la consolidación y alineación de los CMI, y por ende, del sistema de evaluación, con los objetivos estratégicos que obligue a esta Contraloría a reconsiderar lo señalado en este hallazgo.		

Nro. Párrafos	2.8		
Observaciones Administración	<p>La Junta Directiva General define los objetivos estratégicos. Una vez definidos los objetivos de la organización; la Administración propone a la Junta Directiva General las metas y objetivos a evaluar en el período. La Junta Directiva tiene la potestad de modificar, aprobar o rechazar dicha propuesta. Una vez aceptada, la Gerencia General inicia sesiones a nivel de Comité Ejecutivo para establecer y operativizar la orientación estratégica del Banco, así como su asociación con las metas presupuestarias de la organización, utilizando para estos efectos la herramienta abajo adjunta. De esta forma la administración vela por el adecuado alineamiento del BCR.</p> <p>Por tal motivo el banco discrepa de la observación formulada por la CGR, dado que la metodología utilizada por la organización para la formulación de los objetivos del CMI, es mediante cascada.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>Considerando lo que señala el Banco, en el sentido de que actualmente cuenta con una metodología que le permitiría establecer y operativizar la orientación estratégica del Banco para procurar un alineamiento del BCR, lo cierto del caso es que durante el período evaluado en la auditoría (2006-2012) no fue claramente identificable la aplicación de la misma, en el tanto no se logró evidenciar ese nivel de alineación. Adjunta el Banco un archivo con una matriz de alineación, sin embargo la misma no establece a que año corresponde por lo que no puede esta Contraloría determinar si corresponde a alguno de los años en estudio o a un año posterior, que estaría fuera del alcance de la auditoría, ni se cuenta con información adicional para validar el contenido de dicho archivo.</p> <p>Asimismo se le recuerda a la Administración que aun y cuando el CMI es la principal herramienta de medición, no basta con que la herramienta en sí esté alineada a los objetivos estratégicos, sino que debe asegurarse que el sistema de evaluación también esté alineado a dichos objetivos estratégicos.</p> <p>Específicamente el modelo que actualmente aplica el Banco, SIGED, establece en su normativa que el sistema de gestión del desempeño tendrá su sustento filosófico y metodológico en modelos de medición que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos definidos para el Conglomerado Financiero BCR en el plan estratégico y que debe Impulsar el cumplimiento de</p>		

	<p>los objetivos estratégicos del Conglomerado Financiero BCR, de igual forma establece que, el desempeño corporativo se medirá a partir del cumplimiento de objetivos y metas anuales definidas por la Junta Directiva General y el equipo ejecutivo, alineado con los objetivos estratégicos del Banco.</p> <p>Por los motivos expuestos no se acogen los argumentos de la Administración y se mantienen los hallazgos presentados en el borrador del informe.</p>
--	--

Nro. Párrafos	2.16		
Observaciones Administración	<p>En el año 2011 se contrató a una empresa consultora, que realizó un diagnóstico del modelo vigente y formuló propuestas de ajustes en función a las mejores prácticas en materia de desempeño, en dicho proceso se realizaron ejercicios para determinar el porcentaje óptimo de utilidades a invertir en el reconocimiento del logro de tal forma que se tradujera en un impulsor del desempeño organizacional. En este punto debemos hacer una primera aclaración, la cual estimamos crucial a efecto de dimensionar el alcance de los criterios técnicos que se han aplicado. En nuestro criterio, el límite al derecho de incentivos si se encuentra establecido técnicamente y con sustento en un estudios técnicos.</p> <p>Por tal límite, entendemos aquél que se refiere al derecho que tiene un servidor de obtener su pago y cuál es su máximo. En este sentido, conforme con los estudios realizados, se establecieron límites cuantitativos según el tipo de puesto y según el área en que se desempeña el trabajador. Así por ejemplo, puede observarse en el cuadro anexo a esta respuesta que si se trata de un trabajador del área de apoyo que está en el nivel de supervisor su límite es de 1 salario. Si se trata de un trabajador que es del área de soporte y que está el nivel de supervisor su límite es de 1.25 salarios.</p> <p>Para efecto de la determinación del tope del 8% en cuanto a la erogación a realizar por este concepto, la empresa consultora realizó simulaciones mediante el Método de Simulación de Montecarlo. Este es un método no determinístico o estadística numérico usado para aproximar expresiones matemáticas complejas y costosas de evaluar con exactitud. A partir de los diferentes escenarios que arrojó la aplicación del método, se presentó una propuesta a Junta Directiva según Artículo II, Sesión 54-11 del 14-12-2012, donde se dieron análisis y discusiones entre la Administración y la Junta Directiva a fin de establecer un porcentaje razonable y austero, el cual se definió en un tope del 8% de la utilidad.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>Es importante aclarar que al mencionar un tope o límite en el informe de auditoría, la CGR no se refiere al valor cancelado de manera individual de un servidor sobre el salario de éste. Sino que corresponde al valor máximo destinado de manera general por el Banco para sufragar el incentivo por productividad.</p> <p>La CGR mediante el oficio DFOE-EC-0643 del 21 de noviembre de 2013, solicitó el estudio económico financiero realizado para la determinación del 8% sobre las utilidades netas, en el cual se demuestre la sostenibilidad económica financiera del SIGED.</p> <p>Por medio de la nota sin número de oficio de fecha del 11 de diciembre de 2013, el BCR indica que ese porcentaje corresponde a varias simulaciones realizadas por una firma consultora utilizando el método de Simulación Montecarlo, no obstante no suministró las hojas de cálculo o mayor detalle de los supuestos que permitiera hacer la validación del modelo matemático,</p>		

	<p>tan solo aporto el Acta 54-11 del 14 de diciembre de 2011 en la que se presenta el SIGED a la Junta Directiva, y muestra el impacto económico de acuerdo con escenarios basados en cifras del 2010 para la estimación. Aparte de esa acta, no se suministró mayor información que permita conocer los criterios para selección del modelo, las variables que considera o no, e idoneidad en su aplicación para el Banco, incluso por la falta de datos no fue posible determinar si la estimación realizada es estática o no, lo cual es un punto importante a considerar por la Administración.</p> <p>En línea con lo anterior, es importante señalar que de acuerdo con el Acta 54-11 del 14 de diciembre de 2011, la propuesta del modelo original era de un 10% pero se ajustó al 8% sin exponer claramente el razonamiento que determinará el ajuste realizado. Así las cosas, la CGR no puede afirmar que el tope del 8% sobre las utilidades obedezca a un estudio técnico que haya sido revisado durante el proceso de esta auditoría efectuada en el Banco, dado que dicho estudio técnico no fue suministrado por la Administración.</p>
--	--

Nro. Párrafos	2.18			
Observaciones Administración	<p>De conformidad con la NIC 27, Estados Financieros separados, las utilidades provenientes de las subsidiarias son eliminadas como parte del proceso de consolidación de estados financieros, así está establecido tanto en la norma internacional de contabilidad, como en el Acuerdo SUGEF 34-2012, "<i>Normativa contable aplicable a los entes supervisados...</i>". Por consiguiente, las utilidades netas de las subsidiarias no forman parte de la utilidad reflejada en el estado financiero consolidado del BCR, que es el informe financiero que se utiliza para la determinación del incentivo de acuerdo con lo establecido en la normativa de SIGED. Además, como parte del proceso consolidación de los estados financieros del Banco con sus subsidiarias, las cuentas de activos, pasivos, ingresos y gastos originadas por transacciones entre el Banco y las subsidiarias son eliminadas de acuerdo con la norma contable vigente, de tal manera que en la cifras agregadas por las subsidiarias a las cuentas de ingresos y gastos del estado financiero consolidado no necesariamente son equivalentes a la utilidad reflejada por las subsidiarias.</p> <p>Finalmente, las inversiones de capital que el Banco realizó en las empresas subsidiarias fueron hechas a cambio de una rentabilidad esperada que se traduce en el ingreso neto percibido de estas inversiones. Si estas inversiones no fueran necesarias, el Banco transformaría los recursos invertidos en ellas en un activo productivo de intermediación financiera (crédito o inversiones en valores), por el cual igualmente recibiría los ingresos financieros correspondientes; razón por la cual, en nuestro criterio, no se está valorando que existe un uso alternativo de estos recursos que igualmente generaría ingresos y aportaría a la utilidad del Banco y del Conglomerado sumas equivalentes a la contribución de las subsidiarias. Incluso, el Banco se beneficiaría aún más al no tener estas inversiones en subsidiarias, ya que por el efecto de apalancamiento permitido por la suficiencia patrimonial, se podría aprovechar de mejor forma los recursos que hoy se dedican a las inversiones en las subsidiarias.</p> <p>En todo caso, y en vista de lo indicado, se revisarán y modificarán las políticas vigente, en lo que corresponda, a fin de que se ajuste lo relacionado con el aporte de las subsidiarias, pero tomando en consideración lo indicado en los dos párrafos anteriores.</p>			
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>	

Argumentos CGR	<p>En el párrafo 2.18, la CGR no cuestiona aplicación de la NIC 27 o el Acuerdo SUGEF 34-2012, pues lo anterior corresponde al tratamiento contable que realiza el Banco con sus Subsidiarias para la presentación de Estados Financieros Consolidados conforme a la normativa contable vigente.</p> <p>Sin embargo para efecto del pago del incentivo, el parámetro normativo a aplicar no es la NIC 27, sino las políticas sobre el SIGED vigentes partir del año 2012, que expresamente establecen que: “El monto total a reconocer por concepto de incentivo por desempeño en el BCR, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de la Utilidades Netas de ese mismo período. En el caso de las subsidiarias el monto a reconocer por concepto de incentivo por desempeño, incluyendo cargas sociales, no podrá exceder el 8% de las Utilidades Netas de la sociedad de ese mismo período”.</p> <p>De lo anterior resulta claro, que la normativa diferencia para efectos del cálculo para el pago del incentivo entre la gestión de las Subsidiarias y la gestión del Banco como tal, así las cosas, para el cálculo correspondiente al banco se utilizara lo correspondiente a sus utilidades netas y para el pago de las subsidiarias las utilidades netas correspondientes a estas últimas. Esto implica que, cuando el banco realiza el cálculo del monto a pagar para sus funcionarios por concepto de incentivo, de conformidad con su normativa, no podría incluir las utilidades de sus subsidiarias.</p>
-----------------------	--

Nro. Párrafos	2.26		
Observaciones Administración	<p>La Administración manifiesta que el método que aplicaban anteriormente les dificultaba registrar la información, pero indica que todos los procesos de pago desde la existencia del modelo han sido revisados empleado por empleado y validado por la Auditoría Corporativa del BCR así como de las Sociedades. Afirma además que, dada esta limitación a partir del 2012 se generó un modelo de pago después de apelaciones que permitía contar con información consolidada y a la vez garantizar que el pago no excediera los límites establecidos del 8% de las Utilidades Netas.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>

Nro. Párrafos	2.35 y 2.36		
Observaciones Administración	<p>Previo al pago del Incentivo la Gerencia General tal y como lo establece la normativa, somete a consideración de Junta Directiva los resultados del GOC CMI según corresponda, a fin que esta apruebe o desapruebe el pago de incentivo, por lo que dentro la parte resolutive del acuerdo la Junta Directiva tiene la potestad sobre dicho concepto.</p> <p>La normativa vigente no establece que debe presentarse a Junta Directiva los informes de cierres presentados por la Administración sin embargo se acoge la sugerencia de elevar a conocimiento dicho informe, por lo que se procederá a realizar los ajustes correspondientes en la normativa correspondiente.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>Lleva razón la Administración en señalar que previo al pago del incentivo, la Gerencia General somete a consideración de la Junta Directiva los resultados del GOC CMI según corresponda, a fin que esta apruebe o desapruebe el pago de incentivo. Sin embargo los resultados del GOC y CMI son una parte del Modelo de Evaluación del Desempeño, por lo que solo el conocimiento de los resultados de esos instrumentos no le pueden dar información suficiente y relevante a la Junta Directiva para conocer si el Modelo de Evaluación del Desempeño y pago del Incentivo se está alejando de su objetivo y razón de ser, o si realmente está cumpliendo con la alineación prevista en la normativa con los objetivos estratégicos.</p> <p>Si la Administración realiza informes de cierre de los resultados del Modelo de evaluación, considera esta Contraloría que los mismo deben ser de conocimiento de la Junta Directiva con el fin de contar con información suficiente y pertinente para la toma de decisiones sobre la evaluación de los logros o resultados obtenidos en la aplicación del modelo de evaluación del desempeño.</p> <p>De ahí que se mantienen los resultados expresados en el borrador del informe.</p>		

Nro. Párrafos	2.38		
Observaciones Administración	<p>En lo referente a estudios de riesgo este es un ejercicio que se realiza cuando se corre la matriz de riesgo de los procesos de capital humano, adicionalmente en el documento Diagnóstico del Modelo de Gestión del Desempeño del BCR, realizado por Hay Group y que fue enviado en respuesta al oficio No. DFOE-EC-0412 de fecha 13-08-2013, se identifican los riesgos principales, los cuales se mitigaron mediante ajustes en la normativa que permita mantener bajo control dichos riesgos.</p> <p>Señala la Administración que procederá al análisis de la viabilidad de dicho proceso con el área de riesgo para determinar la razonabilidad de ejecutar un análisis de riesgo independiente al Sistema de Gestión del Desempeño</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>La Ley No. 8292 establece en los incisos b) y c) del artículo 13 sobre Ambiente de Control, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros: “b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.</p> <p>Asimismo, el artículo 18, de esa Ley, señala que: “Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo</p>		

	<p>institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo”.</p> <p>Siendo que el Modelo de Evaluación del Desempeño es un elemento fundamental en la estrategia del BCR y que el mismo está asociado al pago de un incentivo, lo que lleva al Banco a erogar sumas importantes de dinero por dicho concepto, considera esta Contraloría necesario que se estén monitoreando los riesgos de este Modelo de forma continua por parte del Banco con el fin de identificar, administrar y gestionar los riesgos inherentes al nuevo modelo SIGED.</p>
--	--

Nro. Párrafos	2.39		
Observaciones Administración	Los procedimientos ya fueron actualizados, aprobados y publicados por el área de normativa administrativa. Adjunta documento en revisión.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>La Contraloría se da por enterada de la actualización, aprobación y publicación de los procedimientos relativos al Modelo de Evaluación del Desempeño por parte del Área de Normativa Administrativa, sin embargo, la misma se da en momento que está fuera del período del alcance de la Auditoría, por lo que se mencionará en el informe que hasta la fecha de emisión de estos procedimientos el Banco no contaba con procedimientos actualizados, pero que posteriormente fueron emitidos.</p> <p>Por tal motivo se procede a incorporar una aclaración en el informe asociada al párrafo 2.39 en la que se indicará: <i>“De acuerdo a los aportes realizados por la Administración como observaciones al borrador del informe, dichos procedimientos ya fueron actualizados, aprobados y publicados por el Área de Normativa Administrativa, solventando así dicha debilidad.”</i></p>		

Nro. Párrafos	3.3		
Observaciones Administración	La evaluación de los objetivos se realizaba por medio del PAO según el alineamiento existente con los Objetivos Institucionales, a partir del año 2012 se realiza un seguimiento a través de diferentes indicadores estratégicos como se observa en el archivo adjunto.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	Con base a los argumentos presentados por la CGR en el punto 2.6 de este documento, no se acoge la argumentación de la Administración.		

Nro. Párrafos	3.5		
Observaciones Administración	Según lo señalado en el punto C de este documento, en nuestro criterio se deben establecer las diferencias conceptuales que aplican en estos casos, a saber: i) los límites del incentivo al que tienen derecho los servidores se han definido por tipo de puesto y área de desempeño, a cuyo efecto tienen un sustento técnico y están debidamente regulados; ii) en cuanto al criterio para poner un tope a la erogación presupuestaria por dicho concepto, que por lo demás no obedecería a razones de mercado sino de conveniencia institucional, se procederá a realizar el análisis solicitado.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos	Es importante aclarar que al hacer referencia a un tope o límite máximo para el pago del		

CGR	incentivo en el informe de auditoría, la CGR no se refiere al valor cancelado de manera individual a cada uno de los servidores sobre el salario de estos, sino que corresponde al valor máximo destinado de manera general por el Banco para sufragar el incentivo por productividad, es decir un tope de erogación presupuestaria para dicho concepto.
------------	--

Nro. Párrafos	3.6		
Observaciones Administración	Atendido en el punto E Hallazgo 2.1, ítem 2.36. Se ajustará la normativa pertinente a fin los informes de pago se conocidos por Junta Directiva. (sic)		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	Atendido según los argumentos presentados por la CGR en el punto 2.36 de este documento.		

Nro. Párrafos	4.3, 4.4, 4.7, 4.9, 4.10, 4.11 y 5.1		
Observaciones Administración	La Administración realiza varios comentarios de carácter informativo sobre los aspectos señalados en esos párrafos		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	La CGR toma nota de lo mencionado por la Administración.		

Nro. Párrafos	4.5		
Observaciones Administración	<p>Sobre esta conclusión señala la Administración que:</p> <p>El porcentaje antes aludido es básicamente un criterio o referencia de tope máximo a erogar que se estableció con ese propósito y que, según lo dicho, no es límite al incentivo al que tiene derecho cada servidor, el cual está establecido en la normativa según sea el puesto, área y nivel que tenga dentro de la organización.</p> <p>Ahora bien, ciertamente ese criterio se puede sustituir en cuanto a su referencia, porcentaje u otros, pero no se puede asimilar ni es el límite correspondiente al derecho de incentivo. En este sentido, compartimos la inquietud de la Contraloría General de la República de revisar dicho criterio a efecto de sustentarlo con mayor rigor técnico.</p> <p>Ahora bien, el pago del incentivo correspondiente a la gestión de desempeño del año 2014 se hace en mayo del 2015, a cuyo efecto, se deben aplicar las reglas y criterios estipulados desde principio de año (2014), con lo cual, en nuestro criterio el periodo correspondiente a este año debe ser pagado con dichas reglas, ya que, de no ser así y variar ahora para dicho periodo las reglas establecidas se estaría generando una contingencia sustancial con el total de empleados de la institución.</p> <p>De ahí que, entendemos que el tope o modificación del criterio que la Contraloría General de la República está señalando, sería para el pago del incentivo correspondiente a la gestión de desempeño del año 2015, lo cual puede hacerse sin generar contingencias por estar esto permitido en las regulaciones que rigen el sistema.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos	En primer término debe aclararse que la disposición contenida en el borrador de informe no		

CGR	<p>indicaba que el ajuste debiera darse a partir del pago del incentivo correspondiente a la gestión del desempeño del año 2015, por el contrario la disposición iba dirigida a ajustar lo correspondiente a partir del pago para el año 2014.</p> <p>Sin embargo, la Contraloría considera razonables los argumentos planteados por la Administración, de modo que se acepta la solicitud de que la disposición rija para los pagos a realizar a partir del pago del incentivo correspondiente a la gestión de desempeño del año 2015.</p>
------------	---

Nro. Párrafos	4.8		
Observaciones Administración	Se incluirá en la normativa pertinente y se analizará la viabilidad legal para determinar la fecha de vigencia de dicho ajuste.		
¿Se acoge?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	Se atiende siguiendo los argumentos de la CGR para la disposición 4.5		

Nro. Párrafos	4.12 (dicho párrafo fue eliminado del presente Informe)		
Observaciones Administración	Ya se encuentra actualizado y publicado por el área de normativa administrativa.		
¿Se acoge?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	Se elimina dicha disposición, al estar cumplida previo a emitirse el informe final		