

INFORME No. DFOE-EC-IF-08-2015
16 DE ENERO, 2015

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS
CASO: BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL**

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
LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	2
GENERALIDADES DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	2
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL BPDC.....	2
MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA EL BPDC.....	4
METODOLOGÍA APLICADA	5
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	5
2. RESULTADOS	6
TEMA 1: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD (SED) EN EL BPDC.....	6
HALLAZGO 1.1: EL BPDC HA REALIZADO DESEMBOLSOS POR UN INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO	6
HALLAZGO 1.2: EL CRECIMIENTO EN EL COSTO DEL INCENTIVO NO GUARDA RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL BPDC.....	6
TEMA 2: CONTROL INTERNO ASOCIADO AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD.....	10
HALLAZGO 2.1: DEBILIDADES EN LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN VINCULADA CON EL MODELO DE EVALUACIÓN Y EL PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD.....	10
3. CONCLUSIONES	12
4. DISPOSICIONES.....	13
A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL.....	13
AL LIC. GEOVANNI GARRO MORA, GERENTE GENERAL CORPORATIVO DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL O QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO	14
5. RECOMENDACION	16
A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL.....	16

ANEXO:

[ANEXO NRO. 1:](#) VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA No. DFOE-EC-IF-XX-2014 SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL.....17

CUADROS:

[CUADRO NRO. 1:](#) ASPECTOS CONSIDERADOS POR EL BPDC EN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL.....3

[CUADRO NRO. 2:](#) UTILIDADES NETAS DEL BPDC Y PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SED, 2009-2013.....8

GRÁFICO:

[GRÁFICO NRO. 1:](#) COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES DEL BPDC Y COSTO DE INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD.....9

INFORME NRO. DFOE-EC-IF-08-2015

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 Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), así como establecer el costo total para el Banco de mantener esos incentivos y cuánto representan con respecto a sus 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 Popular y de Desarrollo Comunal 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 anuales que han llegado a representar el 11,2% de sus utilidades netas, al considerarse todos los costos asociados a éste; sin embargo la administración no ha realizado estudios de evaluación sobre el alcance de esos sistemas de 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 realmente la aplicación de este tipo de modelos de evaluación asociados a un pago de incentivo por productividad y resultados, ha realmente apoyado el logro de los objetivos institucionales, y mejorado la gestión del Banco.

¿Qué encontramos?

En el caso específico del BPDC, se determinó que el sistema de evaluación del desempeño y pago de incentivos a la productividad, que se viene aplicando desde el año 2009, no ha estado alineado a los objetivos estratégicos del Banco, por lo cual no se logró evidenciar cuál ha sido el aporte de este tipo de incentivos a los resultados del Banco y al logro de los objetivos institucionales.

Durante el periodo 2009-2013, el BPDC no ha tenido establecido en su normativa, para el Sistema de Evaluación del Desempeño y pago de incentivos, un tope máximo de dicho pago de forma tal que defina como Banco cuanto es lo máximo que puede asumir sin poner en riesgo la sostenibilidad económico-financiera del Banco en el corto, mediano y largo plazo, ya que dicho pago presenta una tendencia creciente, mientras que en los últimos años las utilidades del Banco han venido disminuyendo. Para el 2013 se pagó como incentivo (incluidas las cargas patronales) un porcentaje equivalente al 11,2% (¢2.642,8 millones) de las utilidades del Banco y en el periodo estudiado un monto acumulado de aproximadamente ¢9.636,9 millones incluyendo cargas patronales.

También se identificaron debilidades en los procedimientos y mecanismos de control para evaluar la calidad de la información utilizada para realizar el pago del incentivo, así como en el resguardo y manejo de la misma, existencia de calificaciones sin el respectivo soporte que permitan observar el comportamiento de la evaluación del desempeño a través de los años, la no identificación de los riesgos asociados al proceso, la inexistencia de informes dirigidos a la Junta Directiva Nacional que contengan una valoración de los resultados obtenidos en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y su apoyo al logro de los objetivos institucionales que le permita a ese órgano colegiado contar con información suficiente, competente y pertinente para la toma de decisiones sobre este tema en particular. Asimismo, se evidenciaron oportunidades de mejora a efecto de que se definan las variables y parámetros a considerar en la evaluación del desempeño al Gerente General Corporativo del Banco.

¿Qué sigue?

En razón de las debilidades apuntadas, la Contraloría General dispone, a la Junta Directiva Nacional del BPDC aprobar una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establecen en el Balance ScoreCard (BSC) en sus diferentes niveles y los Balance de Desarrollo Personal (BDP) estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, de forma tal que se logre la alineación del SED con dichos objetivos estratégicos; se determine técnicamente la definición de un límite máximo para el pago del incentivo incorporando todos los costos relacionados y que no ponga en riesgo la sostenibilidad económico-financiera del Banco a corto, mediano y largo plazo; y a su vez se garantice que el reconocimiento de ese tipo de incentivos genere resultados alineados con el desempeño institucional. Asimismo, se establezca e implemente una normativa interna con la definición de las variables, parámetros o criterios sobre los que se evalúa a la Gerencia General Corporativa para el otorgamiento del incentivo a la productividad.

Por su parte, al Gerente General Corporativo se le dispone que se subsanen las debilidades de control interno señaladas en este informe, se elabore un manual de procedimientos del proceso de evaluación del desempeño, y se realice un estudio sobre los riesgos asociados al modelo de evaluación del desempeño. Además, realizar anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales que deberá presentar a la Junta del Banco previo a que se de el pago del incentivo.

Además, 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-08-2015

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 POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL**

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 el pago de incentivos salariales en función del incremento en la productividad y los resultados institucionales anuales.
- 1.3. El pago de esos incentivos han llegado a representar porcentajes superiores al 10% de las utilidades propias 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 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 Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), así como establecer el costo total para el Banco de mantener esos incentivos y cuánto representan con respecto a sus utilidades.

- 1.6. La auditoría abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2012; ampliándose cuando se consideró necesario.

LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

- 1.7. Para la realización de la auditoría se presentaron limitaciones en cuanto al suministro oportuno de la información. Asimismo, en la revisión de expedientes el Banco no cuenta con información de fácil acceso a estos (alguna de la información no tenía el resguardo adecuado y no se encontraba archivada).

GENERALIDADES DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

- 1.8. El Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución de Derecho Público no estatal¹, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional. El Banco tiene como objetivo fundamental dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito, procurando el desarrollo económico y social de éstos, propiciando la participación del trabajador en empresas que tengan viabilidad económica.
- 1.9. El BPDC, 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.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL BPDC

- 1.10. El BPDC, con el propósito de incrementar la productividad institucional y procurar el logro de sus objetivos, estableció con base en la instrucción girada por la Junta Directiva Nacional en la Sesión No. 4296 del 21 de abril de 2005, la creación de un plan de incentivos salariales para todos los trabajadores del Banco, que fuera relacionado con la productividad y eficiencia, el cual incorpora una metodología sustentada en el modelo

¹ El BPDC está sujeto a la Ley General de la Administración Pública, Ley General de Control Interno, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Reglamentos a la Ley Orgánica, Ley de Protección al Trabajador, Ley Reguladora del Mercado de Valores, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas.

denominado Balance Score Card (BSC)² para la clase gerencial y Balance de Desarrollo Personal (BDP)³ como herramientas de evaluación del desempeño organizacional e individual para la clase no gerencial.

1.11. En el siguiente cuadro se muestra un resumen de la normativa vigente para el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) durante el periodo estudiado, así como los indicadores institucionales, niveles, calificaciones, y porcentajes de reconocimiento.

Cuadro No. 1
Aspectos considerados por el BPDC en el modelo de evaluación del desempeño de su personal
Periodo 2006-2013

Período	Normativa aplicada	Indicadores Institucionales de Acceso al pago	Niveles de medición	Medición de nota para acceso incentivo	Reconocimiento
2006	Propuesta del BSC y BDP, como herramientas de SED organizacional e individual	Plan Piloto	No Gerencial (BDP) Gerencial (BSC)	No hay pago.	No se reconoce
2007	Marco Administrat. SED, BSC y BDP	Plan Piloto	No Gerencial (BDP) Gerencial (BSC)	No hay pago.	No se reconoce
2008	Marco Administrat. SED, BSC y BDP Árt. 26 Convención Colectiva del BPDC	Plan Piloto	No Gerencial (BDP) Gerencial (BSC)	No hay pago.	No se reconoce
2009	Art. 17 Sesión de Junta Directiva No. 4732 Marco Administrat. SED, BSC y BDP Árt. 26 Convención Colectiva del BPDC	Rentabilidad / Patrimonio > Inflación Rentabilidad / activo productivo ≥ meta	No Gerencial (BDP) Gerencial (BSC)	Se gana con: BDP ≥ 70 BSC ≥ 80	1,5% ≤ BDP o BSC ≤ 5% de los salarios anuales percibidos
2010	Reglamento de Reconocimiento a la Productividad Marco Administrat. SED, BSC y BDP	Utilidad neta Utilidad / patrimonio ≥ Inflación anual Gasto administrativo / utilidad operativa ≤	No Gerencial (BDP) Gerencial (BSC)	BDP ≥ 85 BSC ≥ 90	Para BDP: 1,5% ≤ BDP ≤ 5% de los salarios anuales percibidos Para BSC 3% ≤ BSC ≤ 5% de los

² El BSC es la herramienta definida por la Administración del BPDC para medir el desempeño organizacional y por ende la gestión de los niveles gerenciales y de los titulares subordinados, en términos de cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico Corporativo.

³ El BDP es el instrumento de evaluación de la productividad que se aplica al personal que brinda sus servicios al BPDC e incluye la evaluación de resultados del Banco y la evaluación de su equipo de trabajo. El BDP debe estar alineado con los indicadores de gestión del área que a su vez deben responder a los indicadores generales del Banco establecidos en cada período.

Período	Normativa aplicada	Indicadores Institucionales de Acceso al pago	Niveles de medición	Medición de nota para acceso incentivo	Reconocimiento
		meta			salarios anuales percibidos
		Calificación Global = Riesgo Normal			
2011	Reglamento de Reconocimiento a la Productividad (*)	Utilidad neta	Dos niveles: No Gerencial (BDP)	BDP ≥ 85	Para BDP: 1,5% ≤ BDP ≤ 5% de los salarios anuales percibidos
2012	Marco Administrat. SED, BSC y BDP	Gasto administrativo / utilidad operativa	Gerencial (BSC)	BSC ≥ 90	Para BSC 3% ≤ BSC ≤ 5% de los salarios anuales percibidos
2013	Políticas y Directrices Generales	Cronograma informe SUGEF 492-2011 (**)			
		Cronograma normativa CONASSIF sobre la Ley 8204 y sus reformas (***)			

Fuente: CGR con base en información suministrado por el BPDC

Nota: (*) Aprobado por Junta Directiva en la Sesión 4729 del 08-02- 2010 y derogado por esa Junta en la Sesión 5029 del 20-12-2012

(**) Excluido para el periodo 2012, según Circulares DDHO-C-017-2012 del 5-07- 2012 y DDHO-C-033-2012 del 21-11-2012

(***) Excluido para el periodo 2013, según Circulares DIRCH-C-001-2013 del 10-01-2013 y DIRCH-C-003-2013 del 24 01-2013

MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA EL BPDC

1.12. El 20 de diciembre de 2012, La Junta Directiva Nacional en la Sesión No. 5029 del 18 de diciembre de 2012, autorizó a la Gerencia General Corporativa para que con base en la normativa vigente (Políticas Internas, Directrices Gerenciales⁴, Marco Administrativo del SED⁵), y las metas institucionales, establezca las metas y mecanismos de reconocimiento para el BSC y BDP de los titulares subordinados (jefaturas) y del resto del personal.

1.13. La IV Convención Colectiva de Trabajo del BPDC elimina el reconocimiento a la productividad del ámbito convencional, pero mantiene el BSC y BDP como herramientas de evaluación de la gestión y reconocimiento al personal por el logro de resultados. En el

⁴ Las Directrices Gerenciales se establecen cada año para el cumplimiento de los BSC y BDP, en ellas se definen los condicionantes o metas institucionales para el reconocimiento de la productividad, así como las calificaciones mínimas a obtener y porcentajes de pago.

⁵ El Marco Administrativo corresponde a disposiciones que definen el SED para los funcionarios del Conglomerado Financiero BPDC. Entendiéndose el sistema de evaluación del desempeño como el mecanismo que permite observar, analizar, valorar y retroalimentar, en forma permanente, los resultados laborales y de actuación de los funcionarios en el desarrollo de sus funciones.

caso de la clase Gerencial del Banco el reconocimiento será efectivo cuando se logre las metas definidas para el periodo. En cuanto al personal no gerencial, la calificación se encuentra integrada por cumplimiento de metas relacionadas con el ámbito de la gestión de puesto y el resultado del BSC del área.

- 1.14.** Con la puesta en práctica del SED, el Banco pretende alinear sus objetivos estratégicos e impulsar el cumplimiento de los mismos. Durante la auditoría se identificaron debilidades en la aplicación de esa herramienta, las cuales se expondrán en el apartado de resultados.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.15.** 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

- 1.16.** Los resultados de la auditoría se expusieron verbalmente el 27 de noviembre de 2014 en las oficinas del BPDC ubicadas en la ciudad de San José, en la cual se encontraban presentes los siguientes miembros de Junta Directiva Nacional del BPDC: Sr. Héctor Monge León, Presidente de la Junta Directiva Nacional, Sra. Alexandra Marquéz Massino Rojas, Vicepresidenta, Sra. María de los Ángeles Quesada Orozco, Sra. Paola Chavarría Agüero, Sra. Lorena Altamirano Atencio, Sr. Edgar Rodríguez Ramírez, Sr. Juan Carlos Zuñiga Rojas, y los siguientes funcionarios del Banco: Sr. Geovanni Garro Mora, Gerente General, Sra. Magdalena Rojas Figueredo, Subgerente de Operaciones, Sr. Juan Carlos Li Guzmán, subgerente de Negocios, Sr. Geovanny Méndez Carmona, Director General, Sra. Gabriela Vargas Castillo, Directora Capital Humano y Sr. Manuel González Cabezas, Auditor Interno.
- 1.17.** El borrador del presente informe se entregó el 03 de diciembre de 2014 al Lic. Luis Alonso Lizano Muñoz, Secretario General de Junta Directiva por medio del oficio DFOE-EC-0759 (13418), y con el oficio DFOE-EC-0760 (13420) al Máster Giovanni Mora Garro, Gerente General Corporativo.
- 1.18.** Mediante oficio No. GGC-1231-2014 de fecha 09 de diciembre de 2014, la Gerencia General Corporativa remitió una serie de observaciones y comentarios referidos a los párrafos 1.13, 2.3 y 2.5 al 2.14 contenidos en el 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: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD (SED) EN EL BPDC

HALLAZGO 1.1: EL BPDC HA REALIZADO DESEMBOLSOS POR UN INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO

- 2.1. El Marco Administrativo del SED establece entre sus objetivos el siguiente: *“Vincular la visión, estrategia y objetivos del Banco Popular con el desempeño a nivel grupal e individual de cada una de las personas que integran el Grupo Financiero Banco Popular”*, con el propósito de mejorar la productividad organizacional e individual.
- 2.2. Asimismo, se señala en el apartado de evaluación clase gerencial, que el BSC es la herramienta que se utilizará para determinar el grado de cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo, por lo que debe estar vinculado y alineado con los objetivos estratégicos del Banco.
- 2.3. No obstante lo indicado supra, en la valoración realizada a los objetivos, metas e indicadores anuales definidos como parte del BSC durante el período en estudio, la Administración no brindó evidencia razonable y objetiva que permita garantizar que esos elementos del BSC se encuentren alineados con los objetivos del Plan Estratégico Corporativo (PEC), y tampoco dispone de mecanismos de control que permitan validar dicha vinculación y establecer la contribución del SED al logro de los objetivos estratégicos definidos en el PEC así como realizar un seguimiento de los resultados obtenidos.
- 2.4. Por tanto, al ser los objetivos, metas e indicadores del BSC y BDP la base del SED establecido por el BPDC y al no estar alineados con los objetivos estratégicos del PEC, no se puede determinar que el modelo de evaluación del desempeño contribuyera a incrementar la productividad y apoyar en logro de los objetivos institucionales. Pese a ello se dieron pagos por concepto de incentivo por los resultados de la evaluación del desempeño.

HALLAZGO 1.2: EL CRECIMIENTO EN EL COSTO DEL INCENTIVO NO GUARDA RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL BPDC

- 2.5. La Ley General de Control Interno, No. 8292, en el inciso b del artículo 13, Ambiente de Control, señala que es deber del jerarca y de los titulares subordinados: *“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”*.

- 2.6.** Durante el período en estudio, el BPDC ha realizado ajustes a los rangos y parámetros definidos para el pago del incentivo, a saber:
- En el año 2009, el Marco Administrativo sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño BSC y el BDP establecían que para que un funcionario fuera acreedor al incentivo la calificación mínima debía ser de 70% para el personal que no tuviera cargos de jefatura, y para el caso de superiores jerárquicos la calificación mínima debía ser de un 80%, y el porcentaje total de pago en ambos casos se calculaba en un rango comprendido entre el 1% y el 5% del total de salarios percibidos durante el año, según la calificación obtenida.
 - En el período 2010-2012, el Reglamento para el Reconocimiento a la Productividad ajusta los niveles mínimos de calificación para acceder al incentivo, pasando a ser de 85% para los funcionarios que no tuvieran cargos de jefatura; mientras que para los superiores jerárquicos la nota mínima era un 90%.
 - Las Directrices para el reconocimiento del BDP y BSC correspondiente al 2013⁶, establecen que el reconocimiento del incentivo se hará efectivo cuando alcanzadas las metas institucionales se logre una calificación igual o superior a 90%, pagándose por ese concepto hasta un máximo de 5% de los salarios totales percibidos durante el año de evaluación.
- 2.7.** El BPDC ha realizado desembolsos por reconocimiento a la productividad a su personal durante el periodo 2009-2013 por la suma de €6.750,7 millones, asimismo ha asumido costos adicionales por €2.886,2 millones por concepto de cargas patronales⁷, para un total de €9.636,9 millones que representa el costo total acumulado en que ha incurrido el Banco por concepto del incentivo, para ese período. Así las cosas dichas cargas patronales en conjunto representan un promedio anual del 42,2% del pago del incentivo por desempeño, y para el año 2013 esos costos asociados representaron el 45,4% del incentivo pagado. Este porcentaje de costos asociados con respecto al pago del incentivo ha venido en aumento durante el período en estudio.
- 2.8.** En el siguiente cuadro se muestra el costo total que ha representado el incentivo por desempeño para el BPDC, así como las utilidades del Banco para el periodo en estudio y la relación entre estas con el pago del incentivo y los costos asociados que son parte del incentivo.

⁶ Comunicadas por medio de las circulares DIRCH-C-001-2013 y DIRCH-C-003-2013.

⁷ Cargas patronales a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), así como salario escolar, aguinaldo y aportes patronales a la Asociación Solidarista.

Cuadro No. 2
Utilidades netas del BPDC y pago del incentivo a la productividad SED, 2009-2013
-en millones de colones-

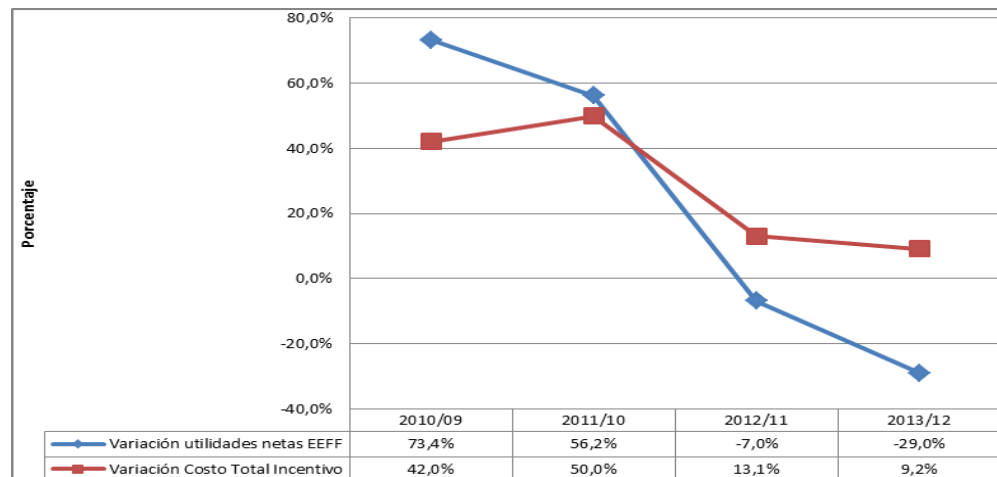
Detalle	2009	2010	2011	2012	2013
Incentivo	718,7	1.016,7	1.504,6	1.693,4	1.817,3
Total cargas sociales	286,3	410,6	636,1	727,7	825,5
Costo total del incentivo	1.005,0	1.427,3	2.140,7	2.421,1	2.642,8
Utilidad únicamente BPDC	13.177,6	22.844,2	35.690,5	33.206,5	23.562,6
Incentivo/utilidad BPDC	5,4%	4,4%	4,2%	5,1%	7,7%
Cargas sociales/Incentivo	39,8%	40,4%	42,3%	43,0%	45,4%
Costo total Incentivo/útil. BPDC	7,6%	6,3%	6,0%	7,3%	11,2%

Fuente: CGR con base en información suministrada por la Dirección de Capital Humano del BPDC.

Nota : El BPDC implemento el reconocimiento de un incentivo por desempeño a partir del año 2009.

- 2.9.** Es importante destacar que el costo para el BPDC de pagar el incentivo por productividad, llegó a representar para el año 2013 un 11,2% de sus utilidades, porcentaje que ha venido creciendo sin guardar relación directa con sus resultados, lo cual representa un riesgo para el Banco, al no contar con un un tope máximo de dicho pago de forma tal que defina como Banco cuanto es lo máximo que puede asumir sin poner en riesgo la sostenibilidad económico-financiera del Banco en el corto, mediano y largo plazo, sustentado en criterios técnicos y que incorpore todos los costos asociados a su pago y que garantice que no afecta la sostenibilidad económico-financiera del banco a corto, mediano y largo plazo.
- 2.10.** En el siguiente gráfico, se muestra el comportamiento del costo del incentivo y el incremento o disminución de las utilidades propias del Banco, para el periodo 2009-2013.

Gráfico No.1
Comportamiento de las Utilidades del BPDC y costo de incentivo por productividad
-en porcentajes-



Fuente: CGR con información proporcionada por el Banco Popular

- 2.11.** En el gráfico anterior, se puede observar un crecimiento en el costo del incentivo que no guarda relación con el comportamiento de las utilidades del Banco; ya que desde el año 2009, cuando se comenzó a pagar, solo en los años 2010 y 2011 las utilidades crecieron, mientras que en el 2012 y 2013 esas utilidades disminuyeron; sin embargo el pago del incentivo año a año se incrementó. Es importante destacar que para los años 2012 y 2013, en su orden, la utilidad disminuyó un 7% (¢2.484,03 millones) y un 29% (¢9.643,8 millones), y el costo del incentivo se incrementó en 13,1% (¢280,4 millones) y 9.2% (¢221,7 millones).
- 2.12.** Al respecto, el BPDC indicó que desde su origen el reconocimiento del incentivo estuvo relacionado al logro de los indicadores financieros y de rentabilidad que obtuviera el Banco en forma consolidada, pero que al excluirse de la Convención Colectiva el reconocimiento a la productividad y derogar el Reglamento respectivo, la Junta Directiva Nacional estableció⁸ que el reconocimiento del incentivo debía estar estrechamente vinculado y condicionado al logro de metas institucionales que se definan para cada periodo⁹.
- 2.13.** Este Órgano Contralor solicitó los estudios y criterios técnicos, así como los posibles escenarios analizados para la puesta en marcha del SED, derivados de la atención del

⁸ Mediante el Acuerdo No. JDN-5029-Acd-641-Artículo-3 del 20 de diciembre de 2012.

⁹ DIRCH-0461-2014 del 27 de junio de 2014.

acuerdo tomado el 29 de abril de 2005 por la Junta Directiva Nacional del BPDC¹⁰; que sustentan el modelo vigente, sin embargo se indicó que el Banco no cuenta con esos estudios. Asimismo, la Administración tampoco dispone de informes anuales sobre los resultados alcanzados producto de la evaluación del desempeño institucional y su aporte a los objetivos estratégicos del Banco, que hayan sido de conocimiento por parte de la Junta Directiva Nacional, lo que no permite a ese cuerpo colegiado contar con información suficiente, competente y pertinente para la toma de decisiones sobre la evaluación de los logros o resultados obtenidos en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño¹¹.

- 2.14.** Así las cosas, el incremento en el costo del incentivo se ha visto reflejado en los costos de operación del BPDC, sin guardar una relación congruente con un incremento en la productividad traducido en una mejora, entre otras cosas, de las utilidades que genera el Banco y por ende en el patrimonio institucional, y sin que se hayan tomado medidas para corregir dicha situación.

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

HALLAZGO 2.1: DEBILIDADES EN LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN VINCULADA CON EL MODELO DE EVALUACIÓN Y EL PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD

- 2.15.** La Ley General de Control Interno, No. 8292 establece en su artículo 7, 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...”*.
- 2.16.** Por su parte, el artículo 10 de dicha Ley, señala 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”*.
- 2.17.** En línea con lo anterior, la Ley en mención, en el inciso a), artículo 15 Actividades de control, 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*

¹⁰ Artículo 2, literal b, inciso 3, de la sesión No. 4296 del 29 de abril de 2005, de la Junta Directiva Nacional del BPDC *“Instruir a la Administración para que, en el plazo de un mes, presente a esta Junta Directiva los estudios correspondientes, que incluyera todos los escenarios posibles, a fin de crear un plan de incentivos salariales a todos los trabajadores del Banco Popular, que vayan directamente relacionados con la productividad y eficiencia”*.

¹¹ DIRCH-0461-2014 del 27 de junio de 2014. Dirección de Capital Humano, BPDC.

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”.

- 2.18.** 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...”*
- 2.19.** 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”.*
- 2.20.** De la revisión efectuada a los mecanismos de control del SED, la Administración no suministró evidencia documental suficiente, competente y pertinente que respalde las calificaciones de los BSC para el pago del incentivo a las Subgerencias Generales y jefaturas adscritas (Direcciones o Áreas)¹², así como de la Gerencia General Corporativa.
- 2.21.** Por otra parte, en lo que respecta a la definición de los indicadores del BDP, de acuerdo con una muestra de expedientes de funcionarios para los periodos 2012 y 2013, se determinó que no existe el respaldo documental suficiente de las evaluaciones realizadas, en especial de aquellos colaboradores que no ganan el incentivo, así como debilidades en la definición de los objetivos a evaluar y la construcción de indicadores para su medición.
- 2.22.** En el caso específico de la Gerencia General Corporativa, de acuerdo con la Sesión ordinaria de la Junta Directiva Nacional No. 5029 celebrada el 18 de diciembre de 2012, la calificación de la Gerencia General se obtiene del producto de la evaluación promedio de la Subgerencia General de Operaciones, la Subgerencia General de Negocios y las Áreas adscritas a esa Gerencia General Corporativa, y no está asociada a objetivos, metas e indicadores específicos sobre su gestión, lo cual le resta objetividad a esa calificación al ser dependiente de las calificaciones de terceras personas y no de su propio desempeño.
- 2.23.** Es importante destacar que la definición de la evaluación de la Gerencia General Corporativa tal y como está establecida actualmente, presenta un riesgo operacional para el Banco, esto por cuanto el Gerente General es quien define la ponderación de los elementos a evaluar en cada una de las Subgerencias y de las Áreas adscritas a la Gerencia, asimismo, como miembro del “Petit Comité” define y aprueba los indicadores del BSC de cada uno de esos puestos, los cuales serán utilizados para la determinación de su propia calificación y por último es quien evalúa el desempeño de dichos puestos.

¹² DIRCH-0550-2014, del 30 de julio de 2014.

- 2.24.** La Administración no ha identificado formalmente los riesgos asociados al Sistema de Desempeño, por cuanto no cuenta con estudios que permitan la identificación, priorización, administración y mitigación de esos riesgos, pese a que ésta debe ser una tarea continua por parte del Banco, identificar, administrar y gestionar los riesgos inherentes al modelo de evaluación.
- 2.25.** En cuanto al seguimiento de las evaluaciones realizadas de los BDP, cuando un funcionario no alcanza el desempeño esperado, se evidenció que no existen mecanismos formalmente establecidos para ayudar al funcionario a corregir la situación y cumplir con las metas establecidas mediante la aplicación de planes de mejora, así como algún tipo de sanción cuando la acción es repetitiva o se amerite¹³.
- 2.26.** Por otro lado, es importante señalar que al no contar con procedimientos y mecanismos de control para la administración del SED, no se garantiza la integridad de la información de los desembolsos a realizar y el posterior monitoreo sobre los resultados obtenidos. En tal sentido debe señalarse que la gestión sobre la información soporte del SED que efectúa la Dirección de Capital Humano, se encuentra centralizada en una sola persona, quien se encarga de atender consultas e informar sobre los asuntos relacionados con el sistema, recopilar, manejar y respaldar la documentación soporte de las calificaciones de todo el personal del Banco, así como preparar la base de registro que se considera para efectuar el desembolso.
- 2.27.** Asimismo, el no contar con la información soporte de las calificaciones en forma sistematizada, ordenada, integrada y de fácil acceso no permite comprobar que el pago se realiza en apego a la normativa interna dispuesta por el Banco.

3. CONCLUSIONES

- 3.1.** Un modelo de evaluación del desempeño busca fomentar la eficiencia y la productividad, no solo a nivel individual sino también grupal, con el fin de propiciar un mayor esfuerzo de los funcionarios en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. En ocasiones este tipo de modelos llevan consigo el reconocimiento de un premio económico, como es el caso del BPDC.
- 3.2.** El Banco, implementó un Sistema de Evaluación del Desempeño desde el año 2009, sin embargo, no existe un alineamiento con los objetivos y metas del plan estratégico corporativo; no se ha evaluado si con su aplicación se ha logrado una mejora en la gestión del Banco y un incremento real en su productividad. No obstante, en el período 2009-2013, se realizaron desembolsos de recursos para pagar el incentivo a la productividad y

¹³ En oficio DIRCH-0550-2014 del 30 de julio de 2014, la Dirección de Capital Humano indicó que no cuenta con estadísticas de los funcionarios que hayan tenido un desempeño inferior al esperado y tampoco con estudios sobre las causas que conllevan a esa condición.

las cargas sociales y otros costos asociados por una suma aproximada de ₡9.636,9 millones.

- 3.3. También es de considerar diferentes aspectos de control interno relacionados con la calidad e integridad 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.
- 3.4. Finalmente, el Banco no ha realizado estudios técnicos que permitan establecer el límite máximo que puede asumir sustentado en criterios técnicos y que incorpore todos los costos asociados a su pago, de forma tal que garantice que no afecta la sostenibilidad económico-financiera del banco a corto, mediano y largo plazo.

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 POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL

- 4.3. Instruir al Gerente General Corporativo del BPDC para que en un plazo máximo de 90 días hábiles, elabore y someta a aprobación de ese órgano colegiado y se implemente una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en el Balance Scorecard (BSC) en sus diferentes niveles y el Balance de Desarrollo Personal (BDP) estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, dado que el BSC y el BDP son 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, copia del acuerdo tomado por esa Junta Directiva Nacional y en un plazo máximo de 120 días hábiles certificación sobre la aprobación por parte de ese órgano colegiado de la herramienta solicitada. Todos los plazos rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 1.1, párrafos 2.1 al 2.4).
- 4.4. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General Corporativo 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 límite máximo que puede asumir, sustentado en criterios técnicos y que incorpore todos los costos asociados a su pago, de forma tal que garantice que no afecta la sostenibilidad económico-financiera del Banco a corto, mediano y largo plazo; dicho incentivo deberá ser objetivo, proporcional y razonable y estar asociado a un incremento de la productividad del Banco. 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 90 días hábiles certificación que acredite el cabal cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver hallazgos 1.1 y 1.2, párrafos 2.1 al 2.4 y 2.5 al 2.14).

- 4.5. Instruir al Gerente General Corporativo para que en un plazo máximo de 90 días hábiles, se elabore y someta a aprobación de ese órgano colegiado una normativa interna con la definición de las variables, parámetros o criterios sobre los que se evalúa a la Gerencia General Corporativa para el otorgamiento del incentivo. 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 120 días hábiles una certificación sobre la aprobación por parte de ese órgano colegiado de dicha normativa. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 y 2.27).
- 4.6. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General para que se realice anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Dicho informe deberá ser de conocimiento de la Junta Directiva Nacional, 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 definidos en el plan estratégico corporativo del BPDC. 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 de lo acordado sobre ese particular. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 y 2.27).

AL LIC. GEOVANNI GARRO MORA, GERENTE GENERAL CORPORATIVO DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL O QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.7. Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva Nacional, en un plazo máximo de 90 días hábiles, una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en el Balance Scorecard (BSC) en sus diferentes niveles, y el Balance de Desarrollo Personal (BDP) estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco, dado que el BSC y el BDP son 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 posteriores a que sea sometida la herramienta a aprobación de la Junta Directiva, certificación del

cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 1.1, párrafos 2.1 al 2.4).

- 4.8.** Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva Nacional, en un plazo no mayor de 60 días hábiles, un estudio que permita determinar técnicamente cuál debe ser el límite máximo que puede asumir, sustentado en criterios técnicos y que incorpore todos los costos asociados a su pago, de forma tal que garantice que no afecta la sostenibilidad económico-financiera del Banco a corto, mediano y largo plazo; dicho incentivo deberá ser objetivo, proporcional y razonable y estar asociado a un incremento de la productividad del Banco. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haya cumplido con lo establecido en esta disposición certificación que acredite la remisión a la Junta Directiva. Todos los plazos rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgos 1.1 y 1.2, párrafos 2.1 al 2.4 y 2.5 al 2.14).
- 4.9.** Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva Nacional una normativa interna con la definición de las variables, parámetros o criterios sobre los que se evalúa a la Gerencia General Corporativa para el otorgamiento del incentivo. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haya cumplido con lo establecido en esta disposición certificación que acredite la remisión a la Junta Directiva. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 y 2.27).
- 4.10.** 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, así como con el diseño e implementación de una base de datos que permita tener acceso a la información histórica confiable y oportuna del pago del incentivo a la productividad realizado por el BPDC. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo máximo no mayor a 10 días hábiles posteriores a la implementación de las acciones solicitadas, certificación que acredite el cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 al 2.27).
- 4.11.** Realizar anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SED y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. El informe correspondiente deberá ser de conocimiento de la Junta Directiva Nacional, 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 sistema de sus objetivos definidos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el PEC. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se presente el primer informe anual a ese órgano colegiado, una certificación donde conste la remisión de dicho documento. Todos los

plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 y 2.27).

- 4.12.** Elaborar, en un plazo no mayor a 60 días hábiles, un manual de procedimientos para la administración del Sistema de Evaluación del Desempeño. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, posteriores a que se haya cumplido con lo establecido en esta disposición, certificación que acredite su cabal cumplimiento. Todos los plazos citados rigen a partir de la recepción del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva Nacional. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.15 al 2.27).

5. RECOMENDACION

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL

- 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, párrafos 2.15 al 2.27).

ANEXO Nro. 1

**VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA
SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS
CASO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL**

No. Párrafos	1.13		
Observaciones Administración	El acuerdo No.641 de la Sesión Ordinaria JDN-5029 del 18 de diciembre de 2012, se decide excluir de convención colectiva todo lo relativo a la reglamentación de estos incentivos económicos, razón por la que, se sugiere atentamente revisar lo afirmado en el punto 1.13 página 4 del borrador de informe que en ese acto se atiende, en el que se afirma que existe una previsión convencional que regla esta materia.		
¿Se acoge?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	Se reformula con base en el acuerdo No.641 de la Sesión Ordinaria JDN-5029 del 18 de diciembre de 2012, de la siguiente manera: <i>“La IV Convención Colectiva de Trabajo, elimina el reconocimiento a la productividad del ámbito convencional, pero mantiene el BSC como herramientas de evaluación de la gestión y reconocimiento al personal por el logro de resultados”</i> .		
Nro. Párrafos	2.3		
Observaciones Administración	Hallazgo 1.1. EL BPDC HA REALIZADO DESEMBOLSOS POR UN INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO, “considera esta Gerencia no es de recibo, dado que no se ajusta a la realidad de lo que el Banco ha ejecutado con la evaluación del desempeño y se considera que este hallazgo no debería formar parte del informe definitivo que se remita al Banco; todo en conformidad y con la evidencia objetiva que se ha referenciado y que conforme a lo expresamente se nos pide en el oficio de remisión, debemos anexar en formato digital.		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	La CGR solicitó mediante el oficio DFOE-EC-0604 del 5 de noviembre de 2013; los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) vigentes durante el período comprendido entre los años 2006 y 2013, así como las matrices de vinculación que relacionan los objetivos estratégicos plasmados en los (PEI), con los objetivos, metas e indicadores establecidos en los Planes Operativos Anuales (POA), y las metas, objetivos e indicadores establecidos en los Balance Scorecard (BSC) a nivel de Gerencias, Negocios, Sucursales, esto para cada uno de los años comprendidos en el estudio. No obstante, lo suministrado por medio del oficio DIRCH-0837-2013 del 19 de noviembre de 2013 corresponde a evaluaciones y alineaciones entre el POA y el PEI, dejando de lado la alineación del BSC con los planes anteriores, para cada año en estudio. Asimismo se trató de obtener los BSC de las Subgerencias Generales y jefaturas Adscritas para cada año en estudio y elaborar por cuenta propia la alineación, pero en esa oportunidad de acuerdo con lo indicado en el oficio DIRCH-0550-2014 del 30 de julio de 2014, no fue posible		

	<p>ubicar los BSC grupales o de nivel Corporativo de esas Subgerencias y Áreas Adscritas.</p> <p>Por otro lado, en reunión celebrada el 24 de julio de 2014 se indagó con la Dirección de Planeación Estratégica del BPDC sobre la existencia de un instrumento que de manera consolidada presente la vinculación de los BSC, con el POA y PEI para todos los niveles y áreas del Banco, sin embargo se indicó que se carecía de un documento o herramienta que permitiera validar esa alineación.</p> <p>En las observaciones al borrador de informe, la Administración anexa el archivo Matriz de BSC – Áreas GGC SGO Y SGC 2012 versión 09122014 que corresponde únicamente al año 2012 y que presenta objetivos del Plan Estratégico Corporativo asociados a perspectivas de las Subgerencias Generales de Negocios y Operaciones, se determina que la matriz es general y no incluye Divisiones o Áreas Adscritas a los niveles superiores, así como tampoco permite ver los indicadores de esos BSC, por último no suministra en los adjuntos los BSC de los niveles Corporativo, Divisiones y Áreas Adscritas, que permita revisar la alineación, por lo que el hallazgo se mantiene.</p>		
Nro. Párrafos	HALLAZGO 1.2: párrafos 2.5 al 2.14		
Observaciones Administración	<p>HALLAZGO 1.2: EL CRECIMIENTO EN EL COSTO DEL INCENTIVO NO GUARDA RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL BPDC, “considera esta Gerencia General Corporativa no es de recibo, dado que la previsión de incentivos está incluida dentro de las proyecciones financieras, cuenta con un tope de 60% del salario de los colaboradores y además se paga a estos sí y solo sí, se cumple con la meta financiera establecida. Además conforme se demostró, los niveles de utilidad neta reportados en los diferentes años, están sin duda alguna influenciados por el mayor gasto administrativo producto de inversiones en planta, equipo y tecnología que ha ido llevando a cabo para mejorar las estrategias tendientes a mejorar la productividad institucional y su competitividad en la industria financiera nacional”.</p>		
¿Se acoge?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos CGR	<p>En el hallazgo 1.2 la CGR no cuestiona que el incentivo por desempeño este fuera de las proyecciones financieras realizadas por el Banco, tampoco busca determinar los múltiples factores que pueden afectar las utilidades, sino muestra el comportamiento y relación entre el costo del incentivo y las utilidades netas alcanzadas por el Banco.</p> <p>Las observaciones realizadas junto con los anexos tal como el archivo de Excel que contiene el detalle de pago del BDP y BSC no cambian o contradicen que el incentivo disminuya en el tiempo, sino explica que su incremento se debe a factores tales como: que el incentivo se encuentra en función del salario, afectado por la variación en el índice de precios al consumidor y por estudios de mercado a nivel salarial y no sobre resultados alcanzados, así como también se señala que el incremento puede deberse a la cantidad de personas que lo ganan (salvo 2013).</p> <p>Lo anterior ayuda a explicar que el incentivo se comporta en una dirección diferente a las utilidades netas, lo cual es una preocupación de esta CGR, que al no definirse un tope máximo alineado a resultados obtenidos por el Banco, ello pueda representar un riesgo.</p>		

	<p>En cuanto al tope que señala la administración, de un 60% del salario de los colaboradores, es importante aclarar que no existe un estudio técnico que de referencia si es adecuado o no ese porcentaje y segundo que efectivamente como lo señala la administración es un porcentaje sobre el salario y no sobre los resultados, por lo que el Hallazgo se mantiene.</p>
--	--