

Informe de salida del puesto Gerente Administrativo Financiero de Popular Sociedad Agencia de Seguros Periodo febrero 2018- 21 de marzo de 2020.

Por Edgar Briceño Rosales.
27/03/2020

INTRODUCCIÓN

A solicitud de la Gerencia General procedo a la elaboración de un sucinto informe de salida. Este informe será de carácter general puesto que, desde mi salida a vacaciones en febrero pasado, no tengo acceso a las carpetas de trabajo donde se encuentra la información que podría sustentar y ayudar a precisar los aspectos considerados en este informe.

Para efectos de exposición se ha escogido seguir una separación por áreas de trabajo y dentro de cada área, se han tratado los temas partiendo de la situación en que me encontré cada tema, la forma en que fue abordado durante mi periodo y la situación en qué quedó a mi salida a vacaciones durante la segunda quincena de febrero del presente año. Las áreas funcionales identificadas al inicio fueron:

1. Contabilidad
2. Proveduría
3. Presupuesto
4. Tesorería
5. Pagos
6. Recursos Humanos

Los ejes transversales considerados durante la gestión fueron los siguientes:

1. Recurso humano
2. Sistemas
3. Reglamentación y cambios normativos
4. Procesos
5. Recomendaciones de auditoría interna y Externa
6. Transformación Institucional

I. La misión encomendada:

Asumí el puesto con la misión de resolver varios problemas que la Gerencia General había identificado en febrero del 2018: Orientar el Área Administrativa-Financiera a una condición más integrada y de mejor servicio al resto de las áreas de la Sociedad; a orientar los procesos hacia una mayor automatización y a resolver una serie de problemas que se habían identificado a nivel de auditoría interna.

La misión encomendada implicó la revisión del recurso humano, un análisis de los sistemas y de las recomendaciones pendientes, todo lo anterior de cara a la transformación de Agencia a Aseguradora o bien, en un departamento más ajustado a la línea estratégica trazada por la Gerencia General. En los siguientes tres meses de haberme incorporado la Auditoría Interna se ingresó al área con dos estudios de diagnóstico: Uno sobre el control interno del Área desde la perspectiva de Riesgo y otro sobre plataformas tecnológicas. Esto derivó en sendos informes de Auditoría con no menos de treinta y ocho recomendaciones que se sumaron a los ya existentes de periodos más antiguos que el año 2017, donde la mayoría de las cuales tenían condición de alto riesgo.

II. La revisión de las Áreas Funcionales:

Antes de concluir el primer año la Gerencia General revaluó la ubicación del Área de Talento Humano por lo que, aunque se había realizado una evaluación general sobre las condiciones de dicha área desde la perspectiva del recurso humano, sistemas y de procesos de trabajo, el traslado hizo que la misma quedara bajo la responsabilidad de la Gerencia General. En lo sucesivo los esfuerzos se dedicaron a la revisión y acondicionamiento de las otras áreas.

1. **Área de Contabilidad:** La principal pregunta fue si dicha área verdaderamente estaba funcionando a niveles no aconsejables de trabajo manual, sobre la base de aplicativos derivados del OFFICE de Microsoft. La siguiente era si contaba con el personal adecuado y si contaba con la debida supervisión. Encontré un área que desde el punto de vista de sistemas contaba con una versión reducida de un ERP de Softland. Si bien este ERP contaba con una amplia gama de módulos que podían cubrir prácticamente todo el espectro de la contabilidad y presupuesto, la administración anterior solo adquirió una cantidad reducida y una buena parte de las funciones todavía se realizaba dando grandes rodeos en aplicativos de OFFICE para luego mayorizar en Softland. Efectivamente había mucho que mejorar. Otro problema fue el relacionado con el personal. La Contadora poseía el conocimiento suficiente para

hacer frente a la responsabilidad pero se había formado bajo supervisión de personas que venían con estas viciadas prácticas. Su problema estaba en la influencia de la supervisión que transmitía una cierta resistencia al cambio. El reto era descubrir si este mismo recurso humano se ajustaría al cambio solicitado o si dentro de los cambios a realizar debía presupuestarse un cambio de personal. La tarea a realizar bajo mi administración se concentró en valorar si era necesario el cambio de ERP y de ser así, a qué plazo y si esto también implicaría cambio de Contador General. No obstante, una revisión del caso dio como resultado correr el riesgo de mantener la contadora en su puesto con la expectativa de que cambiara para bien, al modificarle el entorno en los aspectos desfavorables; actualizar el ERP y aprovechar para ampliarlo con otros módulos de gran utilidad de manera que se pudieran integrar funciones y automatizarlas con la introducción de esos nuevos módulos. En febrero de 2019 se sustituyó a la Supervisora Financiera y se tomó la decisión de actualizar el ERP de Softland. Si bien se valoró la posibilidad de avanzar hacia una versión PYME del ERP SAP, un cambio de tecnología implicaba no solo un mayor plazo de ajuste sino también un mayor presupuesto y al concluir la revisión inicial no fue posible contar con elementos de juicio que demostraran la superioridad de este sobre el ERP de Softland.

La revisión del módulo de Contabilidad implicó también ampliación del ERP al tema de Planillas con un módulo o una suite para la administración del Recurso Humano de la Empresa. Sin embargo, aunque se realizó el esfuerzo de evaluación completo, incluyendo planillas y la Suite de Recursos humanos, con un portal web con aplicaciones tipo app, las limitaciones de la política del Banco Popular de corporativizar todo lo posible en servicios impidieron que se aprovechara la oportunidad para adquirir toda la suite de Recursos humanos incluyendo planillas, durante la gestión que dio como resultado la actualización del ERP de Softland durante el año 2019.

En cambio, fue necesario realizar un enorme gasto en términos de esfuerzos de integración al sistema de planillas del Banco denominado Star H. Este esfuerzo consumió recursos, tiempo de funcionarios con un alto costo de oportunidad hasta finales del año 2019. Durante toda esa experiencia no fue posible que el Departamento de Recursos Humanos del Banco resolvieran los simples cinco problemas que se tenía para la corporativización del servicio de planillas. La espera trajo al Área muchos problemas con la Auditoría Interna, la cual dio por vencidas

varias recomendaciones en esta dirección, situación que fue el motivo suficiente para alejarnos de la solución corporativa del Banco.

A finales del mes de febrero de 2020, se tenía claro cuáles eran las ventajas de la Suite de RRHH de Softland, de su portal web y del módulo de planillas. A esa fecha de salida ya se contaba con las cotizaciones, las cuales se estaban adecuando a una forma expedita de contratación y ya contaban con contenido presupuestario para el actual ejercicio 2020. Con esta adquisición se cubrirán no solo las necesidades de Planillas, de portal web, de expedientes electrónicos de empleados, sino que se adquirirá la suite de talento humano.

El reemplazo de la Supervisora Financiera mejoró mucho el clima laboral dentro del Área, contribuyó a mejorar el desempeño de la Contabilidad en tanto, el nuevo supervisor financiero es profesional con amplia experiencia en este campo. Su incorporación al equipo permitió valorar todas las opciones de mejora en Software y sobre todo, apoyar una gran cantidad de cambios que se dieron durante el 2019. Algunos de estos cambios estaban contemplados en las recomendaciones de Auditoría Interna y de la Auditoría Externa, pero la materialización de los mismos se llevó a cabo en forma integral con base en un modelo integral de automatización de las áreas funcionales del Área.

Uno de los factores que fue motivo de recomendaciones de la Auditoría Interna en sus varias intervenciones en al área fue el tema de la reportería. Muchos aspectos de los reportes fueron resueltos con pedidos especiales a la empresa Softland para que integrara en los sistemas a efecto de que los reportes salieran directamente y a la vez, dichos sistemas mejoraran la trazabilidad en el uso de la información.

Resuelto este asunto hasta donde fue posible, como un elemento adicional, a principios del año 2020 se firmó una adenda al contrato con Softland mediante la cual se adquirió el Monitor Fiscal, un sistema que permitió realizar el tránsito hacia la ley No. 9635 (LFFP) integrando el tema de la factura electrónica en un excelente auxiliar

que contribuye significativamente a la eficiencia en la reportería a las autoridades fiscales.

Esta herramienta había estado en uso durante el periodo previo al cierre 2019 pero al no estar contemplado en la contratación original con motivo de la actualización, se hizo necesario deshabilitarlo hasta que se cumpliera con el requisito de estar debidamente contratado. Se aprovechó esa oportunidad de la adenda para adquirir un generador de reportes, el cual facilitará y mejorará la calidad de los reportes que puedan solicitar desde la gerencia general o bien, desde el Banco o la Junta Directiva. Sin embargo, la operacionalización del módulo de reportes no había sido posible porque a febrero de 2020 estábamos a la espera de que un funcionario de TI de PSAS con conocimiento específico en cierto tipo de programación y otros utilitarios estuviera disponible para recibir el entrenamiento de parte de Softland.

Como aspectos a considerar todavía quedan dos detalles: adquirir o desarrollar internamente una aplicación para el tratamiento automatizado de los viáticos y transporte, por un lado; y por otro, la incorporación del *Sistema Investor* para el control y valoración de las inversiones. Aspecto que se verá más adelante en la sección de Tesorería.

En cuanto al primer aspecto, el de la aplicación para viáticos y transporte, se realizaron varios intentos para buscar soluciones llave en mano en el mercado que se pudieran incorporar al ERP Softland, pero todas las que se revisaron eran de una escala y costo que sobrepasaba las expectativas y requerimientos de la empresa.

En vista de lo anterior, se había acordado a nivel gerencial que en octubre del año pasado, una vez que el área de TI pusiera en producción el Sistema Gestión de Pólizas, dedicaría uno de sus programadores para trabajar en una solución hecha en casa. No obstante, la puesta en producción del Sistema Gestión de Pólizas, se prolongó más de lo programado y para cuando se logró, ya en la empresa decisiones estratégicas habían cambiado la prioridad para nuestra solicitud asignando los recursos escasos a atender

requerimientos del área Comercial. En las últimas sesiones de Jefaturas que participé, se tomó la decisión de traer recurso externo para realizar los desarrollos. Esto fue en el mes de enero de 2020, pero a mi retiro a mediados de febrero todavía no estaba claro cuándo iniciaría el trabajo para cumplir con este requerimiento.

En lo que respecta al tema de Gestión de Pólizas, insumo necesario para el Área Administrativa-Financiera, para realizar la conciliación del sinnúmero de comisiones que se reciben dos veces al mes, la solución permitiría la conciliación automática de la mayor cantidad de casos, quedando por fuera todos los casos de autoexpedibles. Los problemas se descubrieron en febrero cuando se inició el paralelo. Lamentablemente esta solución tardó en llegar y cuando llegó presentó problemas que se evidenciaron en el paralelo que se corrió en febrero. Esta vía de solución no solo compete al área Administrativa Financiera, sino que a todas las áreas de la organización. A la fecha es un problema en vías de solución pero ya no forma parte de mi periodo de gestión, aunque durante la misma quedó muy encaminada.

Aunque el tema de los sistemas informáticos se consideró de principal importancia, también debe mencionarse que durante mi ejercicio se enfrentó una serie de retos más allá de mantener la planilla al día, así como la contabilidad y el sistema de pago de facturas y el cobro de comisiones. En el área contable se debió enfrentar una serie de cambios en el entorno financiero y fiscal con repercusiones al interior de los negocios: me refiero a toda la preparación para la factura electrónica; a la preparación para hacer frente a los cambios introducidos por la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (LFFP 9635); y a la preparación durante todo el año pasado, en forma coordinada con todas las empresas del CFBPDC en lo referente a la introducción del Reglamento de Información Financiera (RIF), el cual afectó nuestro cuadro de cuentas e introdujo nuevas formas de valuación de los activos y pasivos de las empresas con la aplicación de las NIIF y las NIIC. No es necesario destacar tanto, pero a la Gerencia General y a la Junta Directiva le consta que durante los cuatro trimestres del año se siguió una apretada agenda de reuniones y de trabajo coordinado para lograr con excelencia la incorporación de estos requerimientos a la contabilidad.

- 2. Área de tesorería:** El comienzo de mi gestión coincidió con la selección de la tesorera dentro de una terna y con la intención de la Sociedad de trasladar la administración del portafolio de inversiones de la empresa para ser administrado por el puesto de Bolsa. Esto implicaba reducir la categoría del tesorero con un perfil ajustado a las nuevas necesidades, la modificación del procedimiento y la política de inversiones. Para bien del área y de la sociedad se hizo una buena elección, se modificó la política de inversiones y se completó el trámite de traslado de cartera principal a ser administrada por Popular Valores.

La cartera total de inversiones de PSAS está compuesta por tres portafolios: uno muy pequeño que está constituido por títulos dados en garantía en diferentes contratos asociados a la naturaleza del servicio que se presta y a los contratos firmados. El portafolio de inversiones de muy corto plazo que nos administra la SAFI Popular para manejo de la liquidez y el Portafolio de títulos que constituye la mayor parte de la cartera. La experiencia en general en mi administración ha sido buena. La funcionaria a cargo de la tesorería ha funcionado bastante bien, tiene potencial pero también visualizo varias oportunidades de mejora.

La gestión del Portafolio tuvo rendimientos mayores coincidentes con una coyuntura de alzas en la tasa de interés derivada del apremio fiscal y en particular, por una muy buena gestión que concluyó con una alta proporción de la rentabilidad producto de pingües ganancias de capital.

Esto fue posible gracias a la verdadera gestión de un portafolio que aprovechó las oportunidades que brindó el mercado vs la tradicional y pasiva administración de que era objeto, en el cual el área de tesorería se limitaba a realizar renovaciones de títulos al vencimiento y al cobro de cupones de intereses cuando correspondía. La política de inversiones fue ajustada a la nueva situación y recientemente se volvió a revisar para incorporar las buenas prácticas resultantes de la experiencia de un año bajo este modelo.

Como parte de los cambios trascendentes aunque poco visibles para terceros, durante todo el año 2019 se trabajó en los temas de aplicación del RIF, el cual implicaba la definición del modelo de gestión del portafolio, la valoración de las inversiones y la introducción de nuevas cuentas a nivel contable lo cual implicó incorporar las NIIF y sus consecuentes implicaciones en la contabilización del deterioro y de las apreciación de los activos financieros. Esto ameritó un trabajo importante codo a codo con la Dirección Financiera y la Dirección Financiera Corporativa. El resultado nuevamente fue la implementación exitosa y a tiempo de cada uno de los elementos que constituyeron la razón del cambio en esta área.

La puesta en marcha de las nuevas condiciones derivadas de la incorporación de las NIIF en la valoración mensual de los portafolios puso en evidencia la necesidad de contar con un sistema de administración de portafolio como el Investor. Desde el primer día que llegué a la Gerencia Administrativa Financiera me interesé en recuperar un esfuerzo varias veces descartado de contar con el *INVESTOR*, un sistema que utiliza el BPDC que permite un mayor control y registro de los activos financieros, así como el cálculo de las minusvalías o plusvalías de los títulos, facilita el control de las actividades del puesto de bolsa y completar la cadena automatizada del registro contable de las inversiones.

A finales del año 2019 ya se conocía en detalle las ventajas y los problemas que nos resolvería el *INVESTOR*, se había asistido a varias demostraciones, se había conversado con funcionarios de la Tesorería del Banco y se había negociado con los fabricantes para una adquisición directa. Sin embargo, pese a la muy buena disposición del fabricante (LIDERSOFT), la normativa de los contratos conglomerados del Banco no nos permitió adquirirlo durante el año 2019, los pronunciamientos de Jurídicos obligaron a esperar una apertura que según se nos indicó se daría en abril del presente año.

La adquisición del *INVESTOR* vendrá a completar el esfuerzo de actualización y mejora en el manejo de las inversiones de Popular Seguros. Esto aunado al esfuerzo

que se hizo de capacitar a la funcionaria a cargo de la tesorería vendrían a completar y a resolver sobradamente sobre las limitaciones señaladas por la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y sobre la interfase contable requerida para la automatización de los procesos contables.

Otro aspecto importante en el que se centró la labor de Tesorería fue la mejora del proceso de administración del efectivo por medio de una mejor confección de los Flujos de Caja, tanto los proyectados como los históricos, ambos útiles para la administración de los saldos en efectivo como para la programación de los pagos. La primera tarea fue que la tesorera asumiera su papel y mejorara la calidad y precisión de los flujos de caja. Igualmente, esto permitió un mejor seguimiento de los indicadores de liquidez y su mantenimiento dentro de los límites del apetito de riesgo definidos para la organización.

Se afinó el proceso de confección y se instauró un procedimiento para adelantar los resultados de fin de mes de modo que se asegurara el cumplimiento de los extremos del apetito de riesgo. A mi salida del puesto, se había claramente establecido el procedimiento de vigilancia constante de los saldos de liquidez a una semana, a un mes y para todo el año.

- 3. Área de Presupuesto:** Una de las áreas que en apariencia estaban bien atendidas era la de presupuesto. El funcionario a cargo era una persona con muchos años en la organización y con amplio dominio de la materia presupuestaria. No obstante, presentaba dos problemas: No se alineaba con la nueva visión del actual gerente de la empresa, adquirida con el reemplazo de la Gerencia General; y por otro lado, si bien incorporaba los cambios formales introducidos por la Contraloría General de la República, mostraba poco interés en modificar la forma de realizar el presupuesto incorporando software específico para integrarlo con la contabilidad. Esta situación se hizo más complicada cuando se logró determinar que no había forma de que compartiera conocimiento con el resto del personal, a excepción de la Contadora General a quién consideraba su única persona de confianza. Se hizo un gran esfuerzo

por lograr su alineamiento y colaboración para ambas cosas pero luego de un año se consideró que del todo no sería posible.

El año 2018 fue preparatorio para la incorporación del presupuesto sobre la base de devengo, dejando atrás las versiones anteriores de presupuesto a base de flujo de efectivo. Dado lo estratégico del puesto se tomaron las medidas para una sucesión utilizando personal del Área. Varios meses antes se procedió a cerrar brechas en el perfil de la funcionaria elegida y sin la colaboración del propietario del puesto se logró preparar al sucesor. Esto implicó un acelerado proceso de capacitación y de tutorías.

Durante mi periodo se logró hacer un tránsito ordenado al sistema de presupuestación sobre la base de devengado, preparar al sucesor, completar el ciclo presupuestario de formulación 2019 con nuevo personal y la adquisición y puesta en producción del módulo de presupuesto, completando así el ERP, ya que el nuevo módulo adquirido es de Softland. De esta forma quedó debidamente integrado a la contabilidad y al proceso de compras y pagos de la sociedad.

La prueba de fuego del cambio se pudo valorar con cuatro factores: (a) se produjo la sustitución, (b) se inició y completó el ciclo de cierre de presupuesto 2019 con los debidos reportes a la Contraloría y a la Junta Directiva; (c) se completó el proceso de formulación, aprobación de presupuesto y se puso en vigencia del nuevo presupuesto 2020; y finalmente, (d) se habilitó el módulo de presupuesto integrado a la Contabilidad al incorporar la información presupuestaria del 2020 y de su ejecución.

Todavía hay oportunidades de mejora, en especial, en la integración del programa anual de compras (PAC), el uso completo del módulo de compras. La persona a cargo de presupuesto ha demostrado que posee las condiciones para mantener en orden el proceso presupuestario de la empresa. No obstante, con la incorporación del Módulo de Presupuesto de Softland, no solo se han dado pasos firmes hacia la integración y automatización de procesos, sino que se ha liberado capacidad del personal para que

se integre a otros procesos colaterales como lo es la mejora en el proceso de pagos de la sociedad y la mejora en la presentación y disponibilidad de los datos relacionados con presupuesto.

El último esfuerzo que estuve haciendo con dicha funcionaria fue la integración de la información presupuestaria con la información de presupuesto, valorando la posibilidad de una contabilidad de costos y en especial, la integración del presupuesto al sistema de información gerencial. Este esfuerzo estaba para dar frutos en el primer semestre del año 2020.

4. **Proveeduría:** El área de proveeduría es compleja porque tiene un proceso asociado que es la unidad de Servicios Generales y porque a través de los años se han instaurado malos hábitos en el manejo de esta área, en parte por la cultura empresarial adquirida con los años. Si bien, con cada presupuesto se desarrolla un plan anual de compras, esos malos hábitos a nivel de cada una de las gerencias y por tanto a nivel de la Gerencia General hacen prácticamente imposible elaborar o bien, respetar la parte programática de las compras.

El problema principal es que el esfuerzo materializado en resultados sigue muy lejano a la imagen que originalmente se había concebido con Plan Anual de Compras (PAC) y crea la falsa percepción de que la unidad de contratación no funciona adecuadamente.

Si bien se hace grandes esfuerzos al inicio de cada año para dejar plasmado en el plan de compras un programa de adquisiciones dos cosas terminan por introducir distorsiones que atentan contra el buen desempeño:

- a. La falta de conocimiento o de interés de las áreas por ejercer sus deberes como fiscalizadores de cada contrato, atribuyendo las improvisaciones luego a la unidad de proveeduría cuando los contratos se vencen y no han previsto renovaciones; y

la falta de preparación de las áreas usuarias que no elaboran adecuadamente los requerimientos, función que está bajo las responsabilidades de dichas áreas; y

- b. el constante cambio de prioridades que normalmente rompe la poca programación el Plan Anual de Compras. Y más grave aún, en cualquier momento pueden aparecer requerimientos de las áreas (algunas más improvisadoras que otras) que no solo introducen las distorsiones de la prioridad que se fija para las contrataciones, sino que solicitudes nuevas muchas veces desplazan en prioridad y en recursos a requerimientos que se habían incorporado a tiempo y que se habían programado durante el año. Hay áreas que pasan todo el año prácticamente improvisando compras que no previeron durante la preparación del presupuesto y del plan de compras, que manejan niveles muy deficientes para la preparación de requerimientos y que desconocen la normativa básica en materia de contratación. En general, aducen razones estratégicas pero en realidad, hay áreas que tienen el hábito de improvisar siempre en detrimento de una ordenada ejecución de lo programado en esta materia.

Al inicio de mi gestión, esta unidad solo contaba con una persona, la cual luego fue reforzada para apoyar las tareas de Servicios Generales con un segundo funcionario, el cual es personal de un nivel tal que no puede asumir muchas de las funciones que consumen tiempo del proveedor. La labor de auxiliar se lleva a cabo en forma parcial dejando siempre recargado al proveedor con tareas que recargan su agenda y que en algunos momentos se vuelven críticas para el funcionamiento de la empresa. Al final de mi gestión se había reforzado en área con una funcionaria adicional a tiempo parcial, misma que tenía a cargo la labor de planillas, la cual podría resultar de mucha ayuda una vez que se logre capacitar y que adquiriera la experiencia en el manejo de los temas de la unidad. Esta persona debe ser capacitada en contratación administrativa.

Durante el año 2019 los problemas del área se agravaron porque un importante proveedor de servicios nuestro, el BPDC, fue sometido a una fuerte presión de su

Auditoría Interna respecto de los contratos de servicios con las sociedades. Esto derivó en toda una revisión tanto de la formalidad de los contratos, como de las tarifas cobradas y sobre todo, el banco ejerció su condición hegemónica como dueño de las empresas imponiendo condiciones como si fueran contratos de adhesión, dado el objetivo de corporativizar la mayor parte posible de los servicios adquiridos por sus sociedades.

El otro aspecto de mejora que durante el año 2019 se inició y cuyos frutos se manifestarán en el primer semestre del 2020 es la incorporación de la sociedad al Sistema Institucional de Compras Públicas (SICOP). Si bien, desde mediados del 2019 se inició el proceso de incorporación, tanto las distorsiones mencionadas por el cambio de prioridades de la Administración; así como la capacidad instalada de RACSA para poner a absorber la demanda de la capacitación requerida como condición previa a la instalación y puesta en producción, retrasaron la puesta en marcha de este sistema. Recientemente, cuando ya se contaba con un programa claro y calendarizado de capacitación e inducción, la emergencia sanitaria se encargó de imponer una pausa en la puesta en marcha de este proyecto.

La puesta en funcionamiento del SICOP implica que cada una de las áreas deberá asumir las responsabilidades tanto en la formulación de sus requerimientos de compras oportunamente; gestionar directamente por medio del SICOP la contratación y luego, ser completamente responsable de la ejecución de los contratos, con un poco de supervisión y asesoría del proveedor de PSAS. Esto no significa que la unidad de proveeduría pierda la razón de ser dentro de la organización funcional de la empresa. Solo implica que los roles se ajustarán más a una asesoría y supervisión general de la gestión de contratación y menos a la gestión directa de los casos.

5. **Planificación financiera y pronóstico.** Conjuntamente con la Dirección Financiera Corporativa se retomó el programa de pronóstico con proyecciones financieras plurianuales. Lo normal cuando asumí el puesto era que la capacidad de la organización y del área financiera en específico solo pudiera llevar a cabo una

proyección anual de los Estados Financieros (Balance de Situación y el Estado de Resultados).

Durante el periodo que duró mi gestión, primero con la anterior supervisora financiera y luego con su reemplazo realizamos esfuerzos para obtener proyecciones financieras para al menos tres años, mismas que a su vez fueron solicitadas no solo por la Dirección Financiera Corporativa, sino también por la Contraloría General de la República en la formulación del presupuesto y valoración de los efectos del entorno.

Si bien el trabajo dio sus frutos, la intención fue ir más allá adquiriendo una herramienta, un aplicativo de planificación y pronóstico financiero, el cual es suplido por una empresa costarricense cuyo modelo de pronóstico se utiliza en el BPDC desde ya hace dos años. La herramienta permite definir en forma específica para la Sociedad un modelo de pronóstico que lleva la coherencia entre las distintas variables propias de la industria, del sector financiero y de la macroeconomía como un todo, para lograr proyecciones mediante aproximaciones iterativas de los Estados Financieros principales y de los flujos de caja proyectados.

Este esfuerzo de mejora en la coherencia y la precisión de las proyecciones se detuvo porque la Dirección Financiera Corporativa, que nos había incentivado para ingresar al grupo de **organizaciones** con un instrumento de pronóstico común, expresó las mismas restricciones que en el caso de la contratación del INVESTOR. Esto es, que era necesario enrolarse en una aventura conjunta en cual el BPDC realizaría una contratación corporativa y nos brindaría la posibilidad de que PSAS se uniera al grupo. Esto inició en el cuarto trimestre del año 2019 pero no fue posible concluirlo por razones propias del BPDC y quedó pendiente para ser desarrollado durante este primer semestre del 2020.

- 6. Sistema de pagos:** El sistema de pagos de la organización estaba funcionando relativamente bien cuando asumí la Gerencia Financiera. Sin embargo, se argumentaba que si bien era eficiente en cuanto al servicio brindado, este debía

mantener una mayor independencia de la injerencia contable y ser organizado desde la proveeduría y la unidad de presupuesto. Esta tarea de alinear el proceso se inició con la adquisición del módulo de compras, el cual era determinante para organizarlo de modo tal que cada compra y por ende, la programación de su pago se iniciara en la unidad de proveeduría registrándose en el módulo de compras; pasara luego por presupuesto y finalmente, siguiera el proceso de trámite de factura la sección contable y la unidad de tesorería. A mi salida del puesto, se había instalado y estaba en completo funcionamiento. Las ganancias, tal vez no fácilmente apreciables desde afuera se resumen en los siguientes puntos:

- Mayor orden, precisión y fortalecimiento del control interno del proceso de pagos
- Generación automática de las órdenes de compra en forma digital
- Integración automática del proceso de registro en proveeduría, presupuesto y contabilidad
- Mayor trazabilidad de las actividades ligadas al pago de las facturas, como verificación de los contratos, la generación de las órdenes de compra, la verificación del contenido presupuestario y la generación de la cuenta por pagar, todo en el sistema integrado del ERP.

III. Factores condicionantes de la Administración Financiera en el periodo de interés.

De manera complementaria a la presentación de la gestión realizada como Gerente Financiero en cada una de las áreas funcionales, me propongo presentar tres aspectos que fueron determinantes los resultados. Algunos se presentan a manera de recapitulación de lo ya expuesto pero en una dimensión global; otros se muestran por primera vez porque si bien obedecen a cuestiones puntuales, si puede decirse que condicionaron la forma en que tanto la Junta Directiva como la gerencia general percibió el desempeño del área durante mi gestión.

- (1) El Área Administrativo-Financiera fue un facilitador del proceso de expansión y buen desempeño de la sociedad durante el periodo considerado. A pesar de que se produjeron cambios de personal clave en momentos en que la Auditoría Interna llenó de recomendaciones el área, basada en estudios sobre una situación precedente a mi

gestión, el personal bajo mi dirección logró cumplir con todos los requerimientos no solo los rutinarios, sino que logró atender en tiempo y con la calidad requerida, los retos derivados del proceso de cambio que significó, la introducción de la factura electrónica, la actualización del ERP, la implementación de la Ley 9635 y finalmente, la implementación del Reglamento de Información Financiera (RIF) de la CONASSIF.

No hubo en este periodo ninguna desviación respecto de la programación y agenda, tanto en los temas de rutina como la contabilidad mensual, los reportes mensuales y trimestrales, el pago de planillas, los pagos a los proveedores, el cobro a los clientes, la rendición de cuentas derivadas de la coordinación con el CFBPDC; así como la Auditoría Interna y con la Contraloría en materia de fiscalización y control presupuestario y de adquisiciones. Si bien fuimos objeto de auditorías internas y externas, se logró cumplir a tiempo con los requerimientos solicitados y se redujo significativamente el número de recomendaciones en proceso de atención por parte de las auditorías.

- (2) Durante el periodo, la rendición de cuentas tanto a la Junta Directiva como a los comités que sirve el Área, se rindió todo tipo de informes y se atendió todo tipo de demandas relacionadas con la primera idea de transformación de Agencia a Aseguradora y luego de Agencia a Corredora.

Hubo algunos casos de atraso en la presentación de informes periódicos en el seno de la Comisión Plan Presupuesto y Estados Financieros, pero esto se dio a raíz del cambio de la supervisora financiera, que una vez que se fue se llevó con ella un itinerario de informes periódicos que hubo que reconstruir a medida que se tomaba nota de los vencimientos. Con la sustitución por el nuevo supervisor se perdió el acceso al sistema de seguimiento de acuerdos de la Secretaría de Juntas. La inducción que recibió al parecer no dio su fruto y esta formalidad se perdió, pero solo en algunos casos.

Siempre tuve confusión acerca del papel de control que ejercía el anterior Asistente de Gerencia y luego Asesor de Gerencia, el cual entendí que debía llevar un seguimiento de acuerdos no solo de la Junta Directiva, sino extendida a todos los Comités.

Yo en particular no tenía acceso a este sistema y por tanto, la alerta temprana no me llegaron. Cuando aparecieron las primeras evidencias de estos atrasos hice las diligencias del caso para que me dieran acceso al Sistema, pero aún así mi acceso quedó limitado debido a los roles que cada perfil a la fecha de mi salida todavía no tenía claro la periodicidad de los informes a rendir a la Comisión Plan Presupuesto.

- (3) La atención del caso del Arbitraje por el contrato fallido de SISEP se hizo con el mayor sentido de responsabilidad posible y en forma no solo colegiada con los funcionarios involucrados al interior del Área (la contadora, el supervisor financiero y la encargada de presupuesto), sino también con la misma Gerencia, la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y una consulta verbal a la Contraloría General de la República.

Para efectuar los asientos contables relacionados con la provisión para pasivos contingentes, se llevó a cabo bajo mi dirección tomando en cuenta la naturaleza y alcance de los acuerdos de la Junta Directiva y del Comité de Plan Presupuesto y Estados Financieros; la opinión de la Contraloría sobre la política de devengo en materia presupuestaria, misma que se solicitó por medio de la encargada de presupuesto y se recibió en forma verbal; el oficio de la Gerencia y el fundamento del mismo; la falta de una nota dictamen de la División Jurídica del Banco sobre el monto o porcentaje de la provisión, el cual debió llegar de oficio, aún sin solicitud expresa del Área Administrativo-Financiera y que constituye requisito fundamental para el registro de la provisión, según la política contable de la organización. Y finalmente, tomando en cuenta la amenaza de inminente cobro y embargo de cuentas corrientes al final del año 2019 por parte de la demandante.

Todos estos elementos fueron sopesados y al final, se tomó la resolución en las condiciones de presión que resultan al final de cada año con el cierre del periodo encima y sin posibilidades de consulta a la Junta Directiva, que por ser un cuerpo colegiado debe ser consultado en pleno. Cuando se tomó la decisión de provisionar hasta donde lo permitiera la provisión presupuestaria siempre se tuvo en mente que si se pasaba el mes de enero sin que prosperara una gestión de cobro de la otra parte, se contaría con todo el primer semestre del año 2020 para terminar de provisionar el cien por ciento, si esta era la voluntad de la Junta Directiva.

Lamento que la Junta Directiva, la Presidencia de la misma o bien, una comisión derivada de esta no me haya dado la oportunidad de explicar en detalle las circunstancias en que se tomó la decisión de provisionar solo el 50% para el periodo fiscal 2019.

Estos tres aspectos son de fundamental importancia para juzgar la gestión realizada y para determinar hasta qué punto se ha atendido el mandato de la Gerencia General a la hora que se me nombró en el puesto de Gerente Administrativo-Financiero.