



DAJ-76-2007
23 de abril del 2007

Señor
Oscar Rodríguez Ulloa, Superintendente
Superintendencia General de Entidades Financieras

Estimado señor:

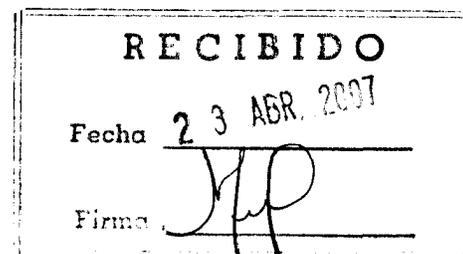
En cumplimiento de lo dispuesto por la Contraloría General de la República en las *Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno*, le adjunto el informe final de mi gestión como Directora de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

Atentamente,



Marietta Herrera Cantillo, Directora
Dirección General de Asesoría Jurídica

c.c. Despacho del Intendente General, SUGEF
Coordinación Administrativa, SUGEF
Departamento de Gestión del Recurso Humano, BCCR



SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

INFORME FINAL DE GESTIÓN

DE

MARIETTA HERRERA CANTILLO

DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

AL SUPERINTENDENTE GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS

ABRIL DEL 2007

ÍNDICE

1- Resumen Ejecutivo	5
2-Introducción	7
3- Labor sustantiva de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras y de su Director	7
4- Cambios ocurridos en el entorno durante el período de gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer de la Dirección General de Asesoría Jurídica	9
5- Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Dirección General de de Asesoría Jurídica, al inicio y al final de la gestión	12
6- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección General de Asesoría Jurídica durante el último año	14
7- Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la Dirección General de Asesoría Jurídica	15
8- Estado de los proyectos más relevantes de la Dirección General de Asesoría Jurídica existentes y los que quedan pendientes	17
9- Administración de los recursos financieros asignados	19
10- Sugerencias para la buena marcha de la Dirección General de Asesoría Jurídica	19
11- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que ha girado la Contraloría General de la República	22
12- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones	



<i>o recomendaciones que hubiere girado algún otro órgano de control externo</i>	22
<i>13- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que hubiera formulado la Auditoría Interna de la Superintendencia</i>	22



1- Resumen Ejecutivo:

El día 12 de febrero del 2001, el señor Bernardo Alfaro Araya, Superintendente General de Entidades Financieras a ese momento, acordó designar a la suscrita como Directora de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras de forma indefinida, hasta que mediante el oficio SUGEF 1051-2007 del 14 de marzo del 2007 el actual Intendente General de Entidades Financieras, señor José Armando Fallas Martínez aceptó mi renuncia al cargo, definiendo como último día laboral el 27 de abril del presente año.

En forma general mis funciones estuvieron enfocadas a velar por la legalidad de los actos de la SUGEF dentro del marco de su objetivo principal, como lo es el de velar por la estabilidad, la solidez y el eficiente funcionamiento del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

A continuación se presentará un resumen de las labores más importantes desarrolladas como Directora General de Asesoría Jurídica en un período de más de seis años:

- Atención de las consultas de índole legal que se presentaron ante el Despacho del Superintendente General de Entidades Financieras; revisar el fundamento legal de los trabajos preparados por las diferentes Direcciones de la SUGEF; y emitir dictámenes sobre proyectos de ley y reglamentos.

- Dar ayuda para implementar los cambios legales y reglamentarios que se han dado y que de una u otra forma han incidido en la labor de la Superintendencia General de Entidades Financieras; sobre todo lo relacionado con las inscripciones del artículo 15 de la Ley 8204; las tareas y consultas derivadas del "Reglamento para la Calificación de Deudores", ACUERDO SUGEF 1-05 y el Acuerdo SUGEF 7-06 "Reglamento del Centro de Información Crediticia"; el cambio de enfoque que significó el pronunciamiento C-320-2005 de la Procuraduría General de la República, mediante el cual se indicaba que esta Superintendencia no tenía potestades para supervisar a los bancos domiciliados en el exterior e integrantes de los grupos financieros costarricenses; y el pronunciamiento C-214-2004 del 2 de julio del 2004, la Procuraduría General de la República en relación con la desconcentración en materia de contratación, que implicó la participación de la Asesoría Jurídica en los procesos de contratación administrativa de la institución.



La autoevaluación del sistema de control interno institucional y la administración de riesgos y las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección General de Asesoría Jurídica.

Los principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la Dirección General de Asesoría Jurídica, sobre todo lo relacionado con la mejora en el clima organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica; la gestión de tareas y del conocimiento; y la gestión de éxito y calidad.

El estado de los proyectos más relevantes de la Dirección General de Asesoría Jurídica existentes y los que quedan pendientes, sobre todo lo relacionado con el proyecto de implementación de la nueva estructura organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica y el Proyecto de Ley de Supervisión Consolidada y Régimen Sancionatorio.

Sugerencias para la buena marcha de la Dirección General de Asesoría Jurídica, haciéndose énfasis en la Implementación de la nueva estructura organizacional con el personal más idóneo; liderazgo y clima organizacional; y capacitación y herramientas de trabajo.

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emanadas de la Contraloría General de la República, órganos de control externo y la Auditoría Interna.

Administración de recursos financieros asignados.

En síntesis, se trabajó arduamente en la realización de las tareas sustantivas de la Dirección General de Asesoría Jurídica, procurando siempre dar un servicio profesional de alta calidad, que permitiera a los jerarcas de la SUGEF tomar decisiones con un sustento jurídico sólido, minimizando la probabilidad de que se establecieran demandas contra la Superintendencia tendientes a declarar la responsabilidad civil de la institución por la adopción de actos nulos o ilegales.

2- Introducción:

El día 12 de febrero del 2001, el señor Bernardo Alfaro Araya, Superintendente General de Entidades Financieras de ese entonces acordó designar a la suscrita como Directora de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras de forma indefinida. Asimismo, mediante el oficio SUGEF 1051-2007 del 14 de marzo del 2007 el actual Intendente General de Entidades Financieras, el señor José Armando Fallas Martínez aceptó mi renuncia al cargo, definiendo como mi último día laboral el 27 de abril del presente año.

En consecuencia, presento a continuación el informe final de la gestión realizada a lo largo de más de seis años como Directora de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

El informe se presenta de conformidad con los siguientes documentos: Directriz D-1-2005-CO-DFOE, de la Contraloría General de la República, *Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno*; *Directrices complementarias al informe final de gestión establecido en la Ley General de Control Interno*, emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero; e, *Instructivo de Informe Final de Labores* de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

El informe incluye los principales resultados de la gestión mediante una referencia general de las labores sustantivas desempeñadas en el área bajo mi dirección directa. Asimismo, se incluyen aspectos generales desarrollados en torno a la autoevaluación del sistema de control interno y algunas de las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional.

3- Labor sustantiva de la Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras y de su Director:

El objetivo general de la Superintendencia General de Entidades Financieras es el de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. Dentro de su estructura interna la misma cuenta con una Dirección General de Asesoría Jurídica, cuyo objetivo es emitir criterios legales, además de asesorar al Superintendente e Intendente Generales, Directores Generales y el resto del personal para la consecución de los objetivos institucionales y eventualmente preparar dictámenes para el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

De conformidad con el Manual Descriptivo de Puestos de la Superintendencia General de Entidades Financieras, el Director General de Asesoría Jurídica debe velar por la legalidad de los actos de la SUGEF, así como por el cese oportuno de toda captación no autorizada de recursos del público y promover la existencia de un marco normativo adecuado para el sistema financiero y sus distintos componentes, en estrecha coordinación con los Departamentos de Riesgo Global y de Normas y Estadísticas, de la Dirección de Servicios Técnicos. Dicho puesto reporta al Superintendente General y supervisa a los abogados de la Dirección, cumpliendo las siguientes funciones y responsabilidades:

Planifica, dirige y controla:

1. *El diseño de pautas para la recolección y acumulación de pruebas en bancos que permitan litigar de ser el caso, en contra de sus administradores y directores.*
2. *La atención de denuncias de terceros en contra de entidades fiscalizadas, sus personeros o empleados.*
3. *La implementación y ejecución de procedimientos que permitan vigilar que en territorio costarricense no operen personas naturales o jurídicas, cualquiera sea su domicilio legal o lugar de operación, que de manera habitual y a cualquier título realicen intermediación financiera, captación de recursos de terceros u operaciones cambiarias, sin la debida autorización.*
4. *La administración del régimen de sanciones, en forma coordinada con las Direcciones Generales.*
5. *Preparación de documentos y expedientes administrativos requeridos por los tribunales de justicia.*
6. *El presupuesto de la Dirección a su cargo.*

Asesora:

1. *Atendiendo consultas de índole legal que se presenten ante el Despacho del Superintendente General de Entidades Financieras.*
2. *Revisando el fundamento legal de los trabajos preparados por las diferentes Direcciones de la SUGEF.*
3. *Emitiendo dictámenes sobre proyectos de ley y reglamentos.*
4. *Revisando la suficiencia legal de los contratos administrativos.*
5. *Autenticando contratos laborales.*
6. *Emitiendo opinión legal, para acompañar consultas de la SUGEF ante la Contraloría General de la República o la Procuraduría General de la República.*
7. *Proponiendo cambios a ser introducidos en futuras reformas al marco legal del sistema financiero, especialmente en aquellos casos en que la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica presente vacíos legales.*

Asimismo, el Director General de la Asesoría Jurídica debe interactuar a nivel interno con las Direcciones Generales del Área, Direcciones de Departamento y Asesores del CONASSIF para el trámite de resolución de casos. A nivel externo, debe interactuar con el Procurador Asesor y el Abogado Contralor para el trámite y resolución de casos.

Sumado a lo establecido en el Manual Descriptivo de Puestos, mi gestión como Directora de la Dirección General de Asesoría Jurídica ha incluido las siguientes actividades:

1- Preparación de proyectos de resoluciones finales relacionadas con procedimientos administrativos contra entidades supervisadas por la SUGEF en los correspondientes sectores.

2- Reuniones con los principales ejecutivos y abogados de las entidades supervisadas.

3- Participación en las sesiones del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero como asesora legal en los asuntos directamente relacionados con la Superintendencia.

4- Cambios habidos en el entorno durante el período de gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer de la Dirección General de Asesoría Jurídica:

Durante el período de gestión de la suscrita, se han dado importantes cambios legales y reglamentarios que de una u otra forma han incidido en la labor de la Superintendencia General de Entidades Financieras, y han tenido un impacto importante en las labores de la Dirección General de Asesoría Jurídica, las cuales se señalan a continuación:

1- El día 11 de enero del 2002, fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta No. 8, La Ley No. 8204, "*Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas*", la cual entre otras cosas vino a regular las actividades financieras, con el fin de evitar la penetración de capitales provenientes de delitos graves y de todos los procedimientos que puedan servir como medios para legitimar dichos capitales. Dentro de las estipulaciones con mayor impacto, fue el establecimiento del deber de inscripción ante la SUGEF de todas aquellas *personas que desempeñen, entre otras, las siguientes actividades:*

a) Operaciones sistemáticas o substanciales de canje de dinero y transferencias mediante instrumentos, tales como cheques, giros bancarios, letras de cambio o similares.

b) Operaciones sistemáticas o substanciales de emisión, venta, rescate o transferencia de cheques de viajero o giros postales.



c) *Transferencias sistemáticas substanciales de fondos realizadas por cualquier medio.*

d) *Administración de fideicomisos o de cualquier tipo de administración de recursos efectuada por personas físicas o jurídicas que no sean intermediarios financieros.*

Esto generó que el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero primero mediante el Artículo 12 del Acta de la Sesión 509-2005 del 14 de abril del 2005, publicada en el Diario Oficial *La Gaceta* 80 del 27 de abril del 2005 y luego mediante el Artículo 10 del Acta de la Sesión 597-2006, celebrada el 17 de agosto del 2006, aprobara la "Normativa para la inscripción ante la Superintendencia General de Entidades Financieras de personas físicas o jurídicas que realizan alguna de las actividades descritas en el Artículo 15 de la "Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capital y actividades conexas, Ley 8204", lo cual ha incidido enormemente en el circulante de trabajo de la Dirección General de Asesoría Jurídica, por cuanto ésta es la unidad encargada de corroborar que las respectivas inscripciones reúnan todos los requisitos legales y reglamentarios.

2- Mediante Artículo 7 del Acta de la Sesión 540-2005, celebrada el 24 de noviembre del 2005, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero promulgó el nuevo "Reglamento para la Calificación de Deudores", ACUERDO SUGEF 1-05, con el objeto de cuantificar el riesgo de crédito de los deudores y constituir las estimaciones correspondientes con el fin de salvaguardar la estabilidad y solvencia de las entidades y conglomerados financieros. Mediante dicha normativa se estimó prudente aumentar el número de categorías de riesgo para calificar a los deudores, reuniendo en un solo cuerpo normativo todo lo relacionado con la estimación asociada a créditos, bienes adquiridos en pago de obligaciones y cuentas por cobrar. Sumado a lo anterior, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante artículo 12 del Acta de la Sesión 579-2006, celebrada el 25 de mayo del 2006, emitió el Acuerdo SUGEF 7-06 "Reglamento del Centro de Información Crediticia", el cual tiene por objeto establecer el marco general de funcionamiento del Centro de Información Crediticia de la SUGEF. Esta normativa obligó a la SUGEF a calificar el riesgo de crédito de los deudores en función del comportamiento de pago histórico, para cuyo cálculo se necesita de información que solo se encuentra disponible en las bases de datos de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), y en función de la capacidad de pago, para cuya evaluación es útil la información que se encuentra en estas mismas bases de datos. Estas normativas han implicado un aumento considerable en la demanda de información, disparando por consiguiente el número de consultas internas y externas que deben atenderse en relación con la implementación de estas normativas, lo que ha significado un nuevo reto para la Superintendencia General de Entidades Financieras, incluida la Dirección General de Asesoría Jurídica.



3- El día 6 de setiembre de 2005, la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) recibió el pronunciamiento C-320-2005 de la Procuraduría General de la República, mediante el cual se indicaba que esta Superintendencia no tenía potestades para supervisar a los bancos domiciliados en el exterior e integrantes de los grupos financieros costarricenses, señalando que la SUGEF sólo puede tener acceso a la información que se establece en los artículos 145 y 147 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, encontrándose por lo tanto inhibida para exigir la presentación de información detallada de la entidad domiciliada en el extranjero, salvo estados financieros, información agregada sobre calidad, riesgos y concentración de los activos, operaciones que esas entidades realizan con otras entidades miembros del grupo y composición del capital social. Esto implicó que la SUGEF suspendiera el programa para alcanzar la supervisión consolidada efectiva de dichos bancos domiciliados en el exterior, cesando a partir de esa fecha en la realización de visitas de inspección y de verificación de la situación financiera de esas entidades. Para la Dirección General de Asesoría Jurídica esto implicó un cambio de enfoque en la manera de resolver las distintas consultas que se generaban por los usuarios de la Dirección sobre los temas directamente relacionados con esta materia.

4- El día 4 de abril del 2002, fue publicado en el Diario oficial "La Gaceta" No. 64 del 4 de abril del 2002, el "Reglamento para regular la participación de los sujetos fiscalizados y del Banco Central, en el financiamiento del presupuesto de las superintendencias" Decreto Ejecutivo No. 30243-H de 12 de marzo del 2002, el cual tiene por objeto regular la contribución de los sujetos fiscalizados al financiamiento de los presupuestos de la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones de conformidad con lo establecido en los Artículos 174 y 175 de la ley 7732 "Ley Reguladora del Mercado de Valores". La promulgación de dicho Decreto ha significado el despliegue de una inmensa labor por parte de la Dirección General de Asesoría Jurídica, la cual ha tenido que interpretar y aplicar dicha normativa en conjunto con el Departamento de Riesgo Global y el Departamento de Coordinación Administrativa, para poder realizar los cobros cada trimestre a las entidades fiscalizadas, ante las insuficiencias que presenta dicha reglamentación, y las reiteradas y frecuentes consultas relacionadas con el tema.

5- Mediante el pronunciamiento C- 214-2004 del 2 de julio del 2004, la Procuraduría General de la República definió que las Superintendencias son órganos de desconcentración máxima con un patrimonio propio, lo que implica la gestión de sus respectivos presupuestos en materia de contratación. Esto significó la desconcentración en materia de contratación administrativa, lo que implicó que la Dirección de Asesoría Jurídica tuviera que participar activamente en todos los procesos de contratación administrativa de la institución desde entonces.



5- Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Dirección General de Asesoría Jurídica, al inicio y al final de la gestión:

La Ley 8292, Ley General de Control Interno de la República, publicada el 18 de julio del 2002 y el *Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización*, publicado en La Gaceta del 5 de junio del 2002, establecen la obligación de que la SUGEF desarrolle sistemáticamente dos procesos nuevos hasta ese entonces: la autoevaluación del sistema de control interno institucional y la administración de riesgos.

En el sentido indicado, se procedió con el desarrollo de una metodología y procedimiento para implementar cada uno de esos procesos, lo cual se concretó con la elaboración, formalización e implantación de los siguientes procedimientos oficiales de trabajo:

P-IN-009 Procedimiento Administración de Riesgos

P-IN-010 Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional

Estos procedimientos se empezaron a implementar en el 2004, año en que se hizo el primer esfuerzo de evaluación de riesgos por procesos y la primera autoevaluación del sistema de control interno institucional. Cabe destacar que ambos procedimientos se desarrollaron como parte del Sistema de Gestión de Calidad de SUGEF y están integrados con el sistema de planificación institucional, por lo cual en la elaboración del Plan Anual Operativo de SUGEF y en dichos procedimientos se establece que, producto de esos dos procesos, cada área responsable (a cargo de un titular subordinado) incorpora dentro de su programa de trabajo, las tareas necesarias para mejorar el control interno institucional y las actividades tendientes a mitigar los riesgos que se ciernen sobre los procesos que están bajo su responsabilidad, todo de conformidad con los respectivos diagnósticos realizados.

De esta manera el proceso autoevaluación del sistema de control interno institucional y por dependencia comprende actualmente las siguientes tareas:

<p><i>Ambiente de Control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ética e integridad;</i> • <i>Control de resultados y desempeño;</i> • <i>Autoridad, responsabilidad y canales de comunicación;</i> • <i>Participación en el mejoramiento del ambiente de control interno;</i> • <i>Promoción de una atmósfera de confianza;</i> • <i>Reforzamiento de valores;</i>
-----------------------------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar la variable "liderazgo"; • Fortalecer el programa de formación en materia de control interno; • Actualizar los perfiles de los puestos con base en competencias; • Formalizar y divulgar políticas y prácticas sobre evaluación del impacto de los recursos invertidos en capacitación y desarrollo; • Políticas y prácticas para la gestión del recurso humano; • Estructura Organizacional;
Valoración de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis riesgos; • Oportunidad de las acciones frente a los cambios del entorno y el interno; • Divulgación adecuada de los planes; • Adoptar el Estándar de COBIT
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las políticas y los procedimientos del sistema de control interno institucional; • Definición de responsabilidades; • Divulgación de las políticas y procedimientos sobre protección de activos; • Adecuada distribución de las cargas de trabajo; • Factores que afectan el logro de los objetivos (Actividades no programas); • Definición de políticas de seguridad de la información, basado en el estándar ISO 1799;
Comunicación e Información	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de información confiable, relevante, pertinente y oportuno; • Políticas, procedimientos y recursos para el archivo institucional; • Procesos de información; • Armonizar los sistemas de información; • Divulgación del Plan Estratégico de TI;
Seguimiento y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de acciones correctivas oportunas sobre control interno; • Seguimiento oportuno de las actividades

	<p>para el logro de los objetivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento constante del ambiente interno y externo por parte de las jefaturas; • Participación en la detección de deficiencias o desviaciones de control interno; • Implementación de advertencias de la Auditoría Interna;
--	--

6- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección General de Asesoría Jurídica durante el último año:

Al integrarse funcionalmente en la SUGEF el análisis de autoevaluación del control interno institucional y el proceso de administración de riesgos con el Sistema de Gestión de Calidad de SUGEF y por consiguiente, con el sistema institucional de planificación estratégica y operativa, se generaron solicitudes de acción correctiva y preventiva en las áreas, para atender las oportunidades de mejora que se identificaron en esos análisis. En el caso de la Dirección General de Asesoría Jurídica, se generaron 4 SACP (Solicitud de Acción Correctiva y/o Preventiva / Apartado ISO: 8.5.2 / 8.5.3) las cuales se destacan a continuación:

No. SACP – AJ-01-2006 del 5 de julio del 2006. Acción Correctiva:

Requisito que se está incumpliendo o está relacionado (Norma ISO 9000, Política, Manual, Procedimiento, Instructivo, Normativa, etc.): Lento trámite de algunas consultas dentro de la Dirección General de Asesoría Jurídica.

Plan de Acción: 1) Solicitar a las áreas mediante DAJ que al momento de remitir las consultas al área estas lleven toda la información necesaria para poder dar pronta atención al asunto. 2) Revisión de la estructura de los perfiles de las plazas que se encuentran vacantes.

No. SACP – AJ-02-2006 del 30 de octubre del 2006. Acción Correctiva:

Requisito que se está incumpliendo o está relacionado (Norma ISO 9000, Política, Manual, Procedimiento, Instructivo, Normativa, etc.): No se realizan las mediciones de los procesos a noviembre 2005, marzo y julio 2006

Plan de Acción: 1) Elaborar oficio donde se solicita la ayuda al área de aseguramiento de la calidad para cambiar los indicadores que actualmente se utilizan en la Dirección, utilizando la información que se encuentra disponible en el SIDEF. 2) Comunicado donde se indique que se va a realizar por lo menos una vez por semestre una reunión donde se explique, analice y comente la forma adecuada de llevar el formulario R-07. 3) Elaboración de los nuevos indicadores del área, con la ayuda del Área de Aseguramiento de la calidad.



No. SACP – AJ-03-2006 del 30 de octubre del 2006. Acción Correctiva:

Requisito que se está incumpliendo o está relacionado (Norma ISO 9000, Política, Manual, Procedimiento, Instructivo, Normativa, etc.): Desconocimiento de los funcionarios de la Dirección General sobre los siguientes temas:

- 1- *Evaluación de los resultados de la medición de satisfacción al cliente interno y externo.*
- 2- *Uso adecuado del R-07-I-AC-502*
- 3- *Resultados de indicadores de procesos*
- 4- *Medición de logros de los de los objetivos de calidad*
- 5- *Medición de logros del PAO*

Falta de seguimiento de la Dirección para asegurar el sistema de aseguramiento de la calidad.

Plan de Acción: 1) Comunicado al personal indicando que se van a realizar por lo menos dos reuniones por semestre donde se le informe a todos los funcionarios de la Dirección sobre las diferentes mediciones que se realizan a la Dirección de Asesoría jurídica y diversos temas que corresponden a la parte administrativa del área.

No. SACP – AJ-01-2007 del 21 de marzo del 2007. Acción Correctiva:

Requisito que se está incumpliendo o está relacionado (Norma ISO 9000, Política, Manual, Procedimiento, Instructivo, Normativa, etc.): Desactualización de los procedimientos del área de Asesoría Jurídica

Plan de Acción: 1) Eliminación de procedimientos desactualizados. 2) Creación de un nuevo procedimiento relacionado con los indicadores de procesos. 3) Reunión con encargados del sistema SIDEF para que instruyan a un funcionario de la Asesoría Jurídica en la obtención de reportes de las tareas finalizadas, pendientes y recibidas.

7- Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la Dirección General de Asesoría Jurídica:

Aclaración Preliminar: En relación con los principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la Dirección General de Asesoría Jurídica, debe señalarse que debido a las labores propias del Departamento, la inmensa mayoría de sus tareas responden a trabajos no programables, como lo son la atención de consultas verbales o escritas, y la atención de procesos administrativos y judiciales. Por tales motivos, los logros no pueden describirse con base en una planificación, sino más bien como la culminación de tareas y retos conforme se han presentando.

Así las cosas, podemos indicar como los principales logros alcanzados durante la gestión, los siguientes:



1) Mejora en el clima organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica: Derivado del proceso de reestructuración organizacional de la División de Asesoría Jurídica, se presentó una mejora muy significativa del clima organizacional de la División. Lo anterior por cuanto dicho proceso influyó en lo siguiente:

- a) Se prescindió de los servicios de funcionarios que no reunían las aptitudes necesarias para desempeñarse de conformidad con los requerimientos de la institución.
- b) Se contrató personal nuevo que se ajustaba al perfil definido, motivado, dinámico y colaborador.
- c) Se abrieron nuevos canales de diálogo y de relaciones personales entre la jefatura y el resto de los funcionarios, propiciando una mejora sustantiva en la eficiencia de los servicios que presta la Dirección General de Asesoría Jurídica.

Actualmente, la Dirección General de Asesoría Jurídica cuenta con un personal altamente calificado, motivado, dinámico y muy comprometido con los objetivos institucionales, que a pesar de las limitaciones de recursos humanos y materiales elabora trabajos de alto valor agregado para la institución. Esto ha influido en que actualmente la Dirección General de Asesoría Jurídica participe en muchos de los procesos y proyectos institucionales, y sea una dirección con mayor respeto y credibilidad dentro de la organización.

2) Gestión de tareas y del conocimiento: Durante mi gestión se desarrollaron y consolidaron en la Dirección General de Asesoría Jurídica los instrumentos y buenas prácticas para la atención y resolución de las modificaciones de los estatutos de las cooperativas, las inscripciones de personas físicas que realizan las actividades del artículo 15 de la Ley 8204, los procedimientos de contratación administrativa, el seguimiento de juicios y la tramitación de procedimientos administrativos, atención de consultas por áreas y tramitación de otras tareas especiales. Lo anterior debido a que las distintas tareas que atiende esta Dirección han sido divididas de conformidad con las habilidades particulares y conocimientos que se han identificado en cada funcionario, propiciando una especialización de los mismos en sus respectivas áreas de labor. Esto ha generado que cada funcionario sea responsable del manejo de un determinado tema inclusive ante los ojos de los demás funcionarios de la Superintendencia y el Despacho, fomentando de esta manera un servicio más ágil, profesional, especializado y accesible, para la atención de consultas.

3) Gestión de Éxito y Calidad: A pesar del aumento general en la litigiosidad del país y la cantidad de tareas nuevas que debe atender la Dirección General de Asesoría Jurídica - sumando a la escasez de recursos materiales y humanos - durante estos años de gestión, la Dirección a asumido sus tareas con un alto nivel de compromiso y responsabilidad,

elaborando productos de altísima calidad y obteniendo excelentes resultados en los procedimientos administrativos y judiciales en los que se ha involucrado.

8- Estado de los proyectos más relevantes de la Dirección General de Asesoría Jurídica existentes y los que quedan pendientes:

En la actualidad existen dos proyectos sumamente importantes que se encuentran pendientes en la Dirección General de Asesoría Jurídica:

a) Proyecto de implementación de la nueva estructura organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica: El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero mediante Artículo 12 del Acta de la Sesión 441-2004, celebrada el 8 de junio del 2004, convino en autorizar el inicio de la "Reestructuración organizacional de la División de Asesoría Jurídica de la SUGEF", con el propósito de que ésta pudiera cumplir las funciones que le competen de una manera ágil y eficiente, al tenor de los procesos fundamentales de la Superintendencia, con la finalidad de permitirle tener una mayor capacidad de respuesta frente a las necesidades de la Institución. Asimismo, mediante el Artículo 6 del Acta de la Sesión 472-2004, celebrada el 30 de setiembre de 2004, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero dispuso aprobar el "Informe técnico R-03-2004 Reestructuración Organizativa y del Recurso Humano de la División de Asesoría Jurídica de la SUGEF" incluyendo sus propuestas y recomendaciones.

Dicho estudio técnico propuso una nueva estructura organizacional para la Dirección General de Asesoría Jurídica, enfocada especialmente a acortar los tiempos de respuesta y aumentar la calidad de sus prestaciones, ante una cada vez mayor demanda de sus servicios, producto de los nuevos retos y requerimientos normativos, legales, económicos y sociales que se le imponen como un todo a la Superintendencia General de Entidades Financieras, la cual divide a la Dirección en dos macroprocesos dirigidos cada uno por un coordinador: 1) el proceso de Supervisión y Sanciones y; 2) el proceso de Juicios y Contratación Administrativa. Así, dichos procesos pretenden lograr una mayor eficiencia, celeridad y calidad en la dirección, agilizando la labor del Director.

No obstante, esta nueva estructura organizacional no ha podido ser implementada, por cuanto al aplicarse lo dispuesto en los artículos 60 y 61 inciso c) del Reglamento Autónomo de Servicios del Banco Central de Costa Rica a las titulares de los puestos 07-70-00-00-20, (clasificada como Profesional en Gestión Bancaria 3, categoría 22 de la Escala Regular con pluses) y 07-70-00-00-35 (clasificada como Profesional en Gestión Bancaria 1, categoría 19 de la misma escala), las mismas procedieron a interponer un Recurso de Amparo (expediente número 04-12183-0007-CO), lo que obligó a la administración a su reinstalación (desde el día 19 de noviembre del 2004 hasta el día 31 de marzo del 2006.),

tiempo en el cual no fue posible disponer de ninguna de las plazas de las funcionarias despedidas, e imposibilitando consecuentemente la implementación de la nueva estructura aprobada para la Dirección General de Asesoría Jurídica.

Asimismo, luego de solventado el problema suscitado con las funcionarias despedidas, el proceso de implementación de la nueva estructura se ha detenido por la lentitud de los trámites de nombramiento de personal instaurados por el Departamento de Recurso Humano del Banco Central de Costa Rica y por la carga de trabajo de la dirección, por lo que no se ha podido atender con la debida diligencia el proceso de contratación. Así las cosas, deberá continuarse con las contrataciones escogiendo al personal idóneo para ocupar las plazas creadas y así implementar finalmente la nueva estructura organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica.

b) Proyecto de Ley de Supervisión Consolidada y Régimen Sancionatorio: Actualmente se encuentra en trámite ante la Comisión Permanente de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa el proyecto de Ley de Supervisión Consolidada y Régimen Sancionatorio, expediente No. 16008, en el cual el Despacho del Superintendente General y la Dirección General de Asesoría Jurídica tuvieron una participación determinante. Dicho proyecto de ley recoge las necesidades que la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) considera indispensables para mejorar el control sobre los diferentes grupos financieros existentes en el país, introduciendo reformas a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en temas específicos que responden a cinco objetivos fundamentales:

1. *Establecer las facultades y atribuciones necesarias para lograr una supervisión consolidada efectiva de los grupos financieros privados y de los bancos off shore que los integran. Asimismo mejorar la supervisión de los grupos financieros estatales, que a la fecha han estado excluidos de la aplicación de lo dispuesto en los artículos 141 a 150 de la Ley.*
2. *Crear un verdadero régimen sancionatorio para las entidades supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras y las demás entidades integrantes de los grupos financieros.*
3. *Establecer un procedimiento administrativo para la liquidación forzosa de las entidades supervisadas por la Sugef y demás entidades integrantes de los grupos financieros.*
4. *Lograr la protección legal de los supervisores.*
5. *Actualizar el Centro de Información Crediticia para convertirlo en una herramienta útil para las entidades en el manejo y control del riesgo de crédito.*

Dicho proyecto de ley es de suma importancia para corregir el desfase existente entre la ley y la realidad económica imperante en el sistema financiero nacional. Sin embargo, el

mismo no ha sido conocido en el plenario legislativo por la misma dinámica y política legislativa (entre ellas el cambio de gobierno operado en mayo del 2006). Así las cosas, dicho proyecto queda pendiente hasta que pueda ser retomado en el momento que exista la voluntad política requerida para su conocimiento y votación.

Estado de los proyectos de la Dirección General de Asesoría Jurídica:

<i>Proyecto</i>	<i>Objetivo del Proyecto</i>	<i>Estado de Avance del Proyecto al mes de abril del 2007.</i>
<i>Proyecto de Ley de Supervisión Consolidada y Régimen Sancionatorio</i>	<i>Fortalecer el marco legal para la regulación de las actividades de intermediación y supervisión financiera</i>	<i>N/D Por decisión del Poder Ejecutivo, dicho proyecto no fue incluido para votación en la presente legislatura.</i>
<i>Implementación de la nueva estructura organizacional de la Dirección General de Asesoría Jurídica</i>	<i>Modificar procesos con el propósito de que la Dirección pueda cumplir las funciones que le competen de una manera más ágil y eficiente, mediante una mayor capacidad de respuesta frente a las necesidades de la Institución.</i>	<i>90% Deben realizarse los nombramientos de un Coordinador (PGB4) y de las plazas vacantes (PGB3)</i>

9- Administración de los recursos financieros asignados:

El Director General de Asesoría Jurídica no maneja directamente recursos financieros; únicamente en algunas ocasiones esporádicas la suscrita autorizó el uso de caja chica.

10- Sugerencias para la buena marcha de la Dirección General de Asesoría Jurídica:

En este punto, la suscrita procederá a exponer las sugerencias para la buena marcha de la Dirección General de Asesoría Jurídica:

1- Implementación de la nueva estructura organizacional con el personal más idóneo: La Dirección General de Asesoría Jurídica de la Superintendencia General de Entidades Financieras enfrenta nuevos retos en su función. Para cumplir en forma eficiente con su misión, esta Dirección debe contar con personal con alta capacidad para realizar análisis

profundos, para emitir criterios sólidos en su diario quehacer, además de una orientación hacia el análisis constante del entorno económico.

Con el fin de cumplir con tan importantes requerimientos, mediante el proceso de reestructuración llevado a cabo en la Dirección General de Asesoría Jurídica de la SUGEF se crearon dos procesos independientes asignados a los puestos de Profesional en Gestión Bancaria 4 o Coordinadores, cuyas funciones son las de planificación, control y supervisión propias de los siguientes puestos: un coordinador de supervisión y sanciones que tendrá bajo su responsabilidad a tres abogados y un coordinador de juicios y contratación administrativa, que tendrá bajo su responsabilidad a dos abogados.

No obstante, esta nueva estructura organizacional no ha podido ser implementada, por lo que se recomienda continuar con dicho proyecto escogiendo al personal más idóneo para ocupar las plazas creadas. Dentro del personal que falta por nombrar es importante que se contrate un abogado con experiencia en Derecho Penal que nos

2- Liderazgo y clima organizacional: Las organizaciones se basan en una estructura formal para funcionar y personal para desarrollar las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Esta estructura requiere de personal superior y subalternos que respondan a la autoridad formal establecida. Sin embargo, también se generan naturalmente liderazgos que pueden coincidir con las estructuras formales o no. Los líderes correspondientes a grupos informales no siempre son administradores formales que desempeñan funciones administrativas, por consiguiente los líderes son realmente administradores solo en algunos casos. El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. Lejos de perder peso como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances tecnológicos y de otros muchos factores asociados a los momentos de cambio continuo que vivimos, la vigencia del liderazgo como fuerza impulsora permanece inalterada, y por consiguiente es necesario conocer como operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores. De alguna forma esa influencia, persuasión o motivación se logran a través de sus aptitudes y actitudes personales y sobre todo de la percepción (objetiva y subjetiva) que ella tengan sus seguidores.

El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. Existen liderazgos en los que es importante poseer una destreza, pericia o ciencia especial en la cual los seguidores perciben a la persona como poseedora de una capacidad superior a la de ellos (poder experto), otras en que su

posición se basa en la atracción o encanto que ejercen sobre sus seguidores (poder referente) y en otras ocasiones incide las posibilidades de obtener elogios, reconocimiento o ingresos (poder de recompensa). Otras formas tienen base en el temor (poder coercitivo), en la cual el subalterno percibe una especie de temor a ser castigado si no acata las solicitudes del líder, y en otras circunstancias es importante legitimidad (poder legítimo) dentro de la jerarquía grupal. Por tales motivos, existe una relación directa entre el clima organizacional y liderazgo en las organizaciones.

De lo anterior se destaca que para la buena marcha de la Dirección General de Asesoría Jurídica se requiere de una persona que cuente con un liderazgo basado no solamente en destrezas (poder experto) sino también en el convencimiento que éste pueda ejercer en sus subalternos (poder referente) aunado a la legitimidad, con la finalidad de mantener el buen clima organizacional que tanto a costado implementar a lo largo de los últimos dos años para así cumplir en forma eficiente con su misión y objetivos.

3- Capacitación y herramientas de trabajo: El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. La creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad. La capacitación es una herramienta fundamental, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora, transformando, las capacidades individuales en capacidades de la organización.

Las personas son esenciales para la organización por cuanto ahora más que nunca todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. Por tales motivos, debe incrementarse la capacitación a los funcionarios de la Dirección General de Asesoría Jurídica, con el fin de darles mayores conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño óptimo. Lo anterior también es importante por cuanto no existe mejor medio para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización, que a través de la capacitación.

Asimismo, es importante proporcionarle a los funcionarios de la Dirección General de Asesoría Jurídica mayores y mejores herramientas para la realización de su trabajo diario, en especial aquellos relacionados con el material bibliográfico, por cuanto actualmente el mismo es muy escaso e inadecuado para llevar a cabo de una forma óptima las tareas de índole intelectual y cognitivo que les son requeridas.

11- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que ha girado la Contraloría General de la República:

En este momento no hay tareas pendientes de cumplimiento en relación con disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República.

12- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que hubiere girado algún otro órgano de control externo:

En este momento no hay asignaciones pendientes de cumplimiento en relación con disposiciones o recomendaciones giradas por algún otro órgano de control externo.

13- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que hubiera formulado la Auditoría Interna de la Superintendencia:

En este momento no hay tareas pendientes de cumplimiento en relación con recomendaciones giradas por la Auditoría Interna de la Superintendencia.



Marietta Herrera Cantillo, Directora General
Dirección General de Asesoría Jurídica