

Para: Carlos Fernández Román, Gerente General

De: Carlos M. Corrales Padilla, Director División Gestión de Crédito

Asunto: Informe final de gestión en el Banco de Costa Rica

Fecha: 8 de diciembre del 2005

---

## **INTRODUCCIÓN**

Con el propósito de cumplir con lo establecido por el inciso e, artículo 12 de la Ley No. 8292 “Ley General del Control Interno, por las directrices D-1-2005-CO-DFOE y por el Reglamento para Presentar el Informe de Fin de Gestión en el Banco de Costa Rica, me permito a continuación hacer una sinopsis de los principales aspectos correspondientes a mi labor como Director de la División de Gestión de Crédito.

El 1 de octubre del año 2004 asumí la dirección de la entonces denominada División de Gestión de Riesgos en sustitución del señor Zacarías Esquivel Cruz, quien se había desempeñado en el cargo por varios años.

Para esa fecha la División estaba conformada por cinco gerencias de área a saber: Proceso de Crédito, Análisis de Crédito, Ingeniería y Valuación, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito; a partir del 8 de marzo del 2005 se llevó a cabo un cambio en la estructura de la División mediante la cual las dos últimas gerencias de área fueron fusionadas e independizadas constituyendo la Gerencia de División de Riesgos Financieros que quedó a cargo del señor Luis Ángel Gómez, a la vez que la división a mi cargo cambió su nombre al de División de Gestión de Crédito.

Durante los cinco meses iniciales, con la organización original, además de asumir las responsabilidades inherentes al cargo estuve en un proceso de aprendizaje de las técnicas y modelos, de por sí complejos, utilizados en la administración de riesgos financieros, sin embargo, con el cambio de estructura pude concentrarme de manera más efectiva en el tema de manejo de todos los detalles del proceso de crédito.

### **Área de Proceso de Crédito**

Esta área está configurada básicamente por dos oficinas que son Supervisión de Proceso de Crédito y Análisis de Cartera y Normativa de Crédito. Los principales asuntos cubiertos en el área durante mi presente gestión fueron:

1.- No más iniciando la gestión nos correspondió atender un tema de suma relevancia como lo fueron los problemas de mora legal que se presentaron en una cantidad importante de créditos, básicamente debido a que por diferentes circunstancias las operaciones experimentaron modificaciones de hecho en la forma de pago pactada ocasionando incongruencias entre el saldo ideal y el saldo real. Esto obligó a la

negociación de arreglos formales (con estricto apego a la normativa y legalidad) con los deudores para normalizar la situación, tarea que fue desarrollada por los compañeros de las áreas comerciales, pero en nuestra área debimos entrar, en coordinación con la Auditoría Interna, en un proceso de verificación, por muestreo, de la calidad y validez de los arreglos, para efectos de que la administración superior pudiera informar, con el debido refrendo del Auditor General, a la Superintendencia General de Entidades Financieras, sobre el resultado del trabajo y la normalización del estado irregular, además de las medidas correctivas implementadas para evitar que la situación continúe dándose, dentro de las cuales fue necesario realizar ajustes de fondo, tanto en la normativa, como en el sistema automatizado.

2.- Otras tareas importantes relativas a la supervisión del proceso de crédito que debimos atender en el transcurso del presente año conforme se había programado fueron: el estudio de la cartera de crédito en insolutos, control de las carpetas de crédito, control de líneas revolutivas, auditorías integrales de crédito, seguimiento a casos específicos de créditos con garantías flotantes y finalmente, por encargo de esa Gerencia General, efectuamos un seguimiento pormenorizado de las garantías de créditos superiores a \$1 millón, o su equivalente en colones, en especial de aquellas operaciones con garantías pendientes de inscripción o afectadas por alguna situación especial.

3.- A lo largo del año nos correspondió colaborar en el proceso de seguimiento a la gestión de cobro de las carteras de crédito, básicamente en lo relativo a su estado de morosidad, coordinando la generación de la información periódica, su suministro a las áreas comerciales y buscando retroalimentación sobre el estado de cada caso, hasta la coordinación de las presentaciones mensuales en Comisión de Crédito.

4.- Asimismo, en esta área, como responsables de la administración de la normativa de crédito, durante todo el año estuvimos atendiendo los requerimientos para tramitar ajustes necesarios en las Políticas de Crédito, el Reglamento General de Crédito y las Disposiciones Administrativas de Crédito, incluyendo la normativa correspondiente a los nuevos productos crediticios que se han venido generando; no obstante, se nos quedó pendiente de realizar una revisión integral de ese cuerpo normativo con el propósito de actualizarlo, ajustar elementos que generen entramamientos y sincronizar los contenidos de los tres documentos que lo integran. Esta tarea quedó programada para ejecutarla dentro de los primeros tres meses del próximo año.

5.- Como complemento de lo anterior se manejaron algunos programas de capacitación sobre la normativa crediticia incluyendo un curso virtual que fue puesto al servicio de todo el personal, en especial quienes están involucrados en el proceso; no obstante, este último no ha tenido el efecto deseado en vista de que de los 1300 usuarios de destino solamente lo han matriculado unas 300 personas, de las cuales lo han completado únicamente 150. Por tanto, fue necesario pasar una nota de recordatorio a los jefes, instando a motivar a su gente para que matriculen y completen este curso tan importante y necesario, máxime considerando las limitaciones en su conocimiento y manejo que aún muestran algunos oficiales y ejecutivos comerciales.

6.- Con el propósito de estandarizar y regular el manejo de las referencias comerciales y otro tipo de información sobre personas físicas utilizada en el estudio de créditos, manejamos un proceso para la contratación de un único proveedor de los servicios de

“buró de crédito”, recayendo la adjudicación en la firma Transunion. A este proceso hay que darle seguimiento estrecho hasta que se logren los objetivos y el servicio sea de la conformidad de todos los usuarios, en vista de que hasta ahora se han dado un sinnúmero de quejas y comentarios a cerca de la calidad del servicio y de la forma como se nos suministra la información.

7.- Para superar una de las debilidades señaladas por SUGEF debimos emprender un proceso de levantamiento y registro de los grupos de interés económico configurados de conformidad con el Acuerdo SUGEF 5-04 y su amarre al sistema automatizado de préstamos. Las pruebas de la aplicación fueron realizadas con éxito y el sistema puesto en producción, sin embargo, es muy importante dar seguimiento al mismo y continuar con un proceso de revisión y actualización para consolidarlo y generar la cultura institucional requerida para el manejo apropiado de las normas establecidas por SUGEF sobre este tema en particular, todo esto en estrecha coordinación con los compañeros de las áreas comerciales.

8.- En coordinación con la Gerencia de Optimización de Procesos, así como con la División de Tecnología y otras áreas, incluida la de análisis de crédito, hemos venido trabajando en los proyectos de estandarización de los procesos de crédito, tanto vivienda y crédito personal, como crédito empresarial. En lo correspondiente a los procesos de créditos de “retail” aún faltan algunos elementos para su aplicación definitiva, mientras que en el propio de crédito para empresas aún faltan varias etapas que requerirán una buena parte del próximo año, lo cual ya está debidamente programado.

9.- En la misma línea, se trabajó en la estandarización del proceso de cobro, proyecto que está prácticamente concluido y debidamente aprobado por la Comisión de Riesgo.

10.- Fue implementado el software denominado BCR Seguimiento, que básicamente provee una serie de alarmas y recordatorios a los funcionarios involucrados en el proceso de crédito, fundamentalmente en lo relativo a la aplicación de calificaciones de riesgo y cumplimiento de los diferentes elementos propios de esta parte del proceso, como son, información financiera, actualización de pólizas, inspección de garantías, etc.

11.- Finalmente, dentro de las tareas más importantes nos correspondió coordinar y supervisar el proceso de actualización de calificaciones de riesgo de los clientes con créditos clasificados bajo Criterio 1, todo con el propósito de ponernos a derecho con lo establecido por la normativa de SUGEF y atender un requerimiento directo hecho por esa autoridad reguladora; como parte de este trabajo se generó un nuevo evento en el sistema de préstamos (PRM27) para que funcionarios de las divisiones comerciales pudieran ingresar directamente en el sistema las calificaciones de riesgo de clientes con operaciones entre ¢17 millones y ¢50 millones. En la carta enviada al señor Alexander Arriola, funcionario de dicha entidad, con fecha 14 de diciembre del 2005 se incluyó un detalle de lo logrado con corte al 7 de diciembre, quedando aún una cantidad importante de calificaciones vencidas pendientes de efectuar, sobre las que existe el compromiso formal de concluir las antes del 31 de enero del 2006.

## Área de Ingeniería y Valuación

En el mes de marzo se implementó una nueva estructura de organización mediante la cual pasamos de cinco jefaturas de oficina, a solamente dos, y se redujo el número de peritos de planta de 47 existentes en marzo del 2004, a 21 en el día de hoy, estableciendo que los peritos de planta se enfoquen en los trabajos de mayor monto y dificultad y los peritos externos atiendan los avalúos menos complejos usualmente propios de créditos de vivienda y personales.

1.- Además de los trabajos de rutina como son avalúos, inspecciones previas, fiscalización de inversiones y las inspecciones de garantías para efecto de seguimiento, durante el presente año se vinieron ejecutando una serie de proyectos importantes tendentes a mejorar la gestión y racionalizar el costo de los servicios propios de esta parte complementaria del proceso de crédito.

2.- Ligado a lo anterior se diseñó y ejecutó un plan de transición mediante el cual se suprimió la práctica de revisión de los trabajos realizados por peritos externos, realizando ajustes en los contratos dejando muy claros los alcances de las responsabilidades de los peritos mismos. De forma paralela se trabajó en una propuesta para la asignación, mediante roles, y recibo de los trabajos encargados a peritos externos, labor que se encargó manejar de forma directa a las áreas comerciales usuarias de los servicios. Para efectos de establecer y aplicar controles adecuados, se ha venido trabajando en la creación de un sistema de registro de solicitudes y trabajos ejecutados, proyecto que deberá ser concluido e implementado en los primeros meses del nuevo año y está incluido en el BSC de la Gerencia de Ingeniería y Valuación para el 2006.

3.- Se manejó el proceso de contratación de servicios externos de Ingeniería y Valuación que culminó por este año con la publicación de la lista de profesionales adjudicados, lo cual da pie al proceso de apelaciones, al parecer tres personas declinadas presentarán su apelación, por lo que se requerirá el pronunciamiento y refrendo de la Contraloría General de la República, gestión que podría extenderse por un par de meses, es decir, que entre finales de febrero e inicios de marzo 2006 podrían estarse dando las contrataciones de externos bajo la nueva modalidad establecida. Atado a este proyecto se ha venido dando un planteamiento y proceso de negociación con los colegios profesionales con el fin de buscar una reducción significativa en la tabla de tarifas, para diferenciar las correspondientes a avalúos bancarios, proceso que también deberá continuar a inicios del 2006 hasta lograr el objetivo deseado, pues de lo contrario el BCR estará en desventaja competitiva, por razones de costos de los servicios de crédito, con respecto al resto del Sistema Bancario.

4.- En aras de establecer un adecuado sistema de control interno que esté acorde con las necesidades de los nuevos esquemas para la ejecución de las labores de esta importante área, se trabajó en la propuesta para el diseño de un sistema de seguimiento del servicio externo de avalúos y fiscalización, trabajo que deberá ser concluido en el 2006, básicamente en lo relativo al diseño del sistema automatizado y la inclusión en la normativa de crédito de los enunciados para su aplicación.

5.- Asimismo, en línea con la necesidad de estandarizar procesos y mantener un adecuado sistema de control interno, se trabajó en el diseño de formatos y los

correspondientes manuales de procedimientos para el manejo de avalúos de bienes muebles, realización de inspecciones previas y la fiscalización de inversiones. Todo está prácticamente listo y la implementación se dará en las primeras semanas del nuevo año.

6.- Una de las mayores limitaciones que hemos tenido en el área de Ingeniería y Valuación es la no disponibilidad de recursos para atender la labor de inspección de garantías como parte del proceso de seguimiento de los créditos vigentes, existiendo una importante cantidad de trabajos pendientes que afectan la correcta aplicación del Acuerdo SUGEF 1-95. Por tanto, se empezó a trabajar en el diseño de una propuesta de solución a las inspecciones de las garantías que incluye la contratación de peritos externos específicamente para esa labor. En el BSC de Ingeniería y Valuación para el 2006 está incluido este proyecto, sin embargo, considero que debería acelerarse toda la propuesta con el fin de adelantar fechas y lograr la contratación conforme a los cánones legales a la mayor brevedad posible ya que la acumulación de controles o inspecciones pendientes ya es significativa.

7.- Finalmente, por encargo de la Junta Directiva, se ha venido trabajando en la generación de un documento formal que contemple en detalle los conceptos y el manejo apropiado de las diferentes modalidades de garantías existentes, su aceptación, controles en etapa de seguimiento que ayuden a asegurar su permanencia y valor, documento que a la vez habrá de servir de punto de partida para establecer un programa de inducción y capacitación a todo el personal involucrado en el proceso de crédito. Desde el punto de vista de Ingeniería y Valuación ya se tienen avances importantes en la elaboración del documento, sin embargo, por sus características se requiere de la participación del área de formalización de la División de Procesos y Logística y de la División Jurídica, de cuyos aportes se está a la espera para completar el documento y dar por atendido el requerimiento de Junta.

### **Área de Análisis de Crédito**

Esta área básicamente compuesta por tres oficinas de análisis de crédito que cubren todo el país, tuvo a cargo también la Unidad de Seguimiento de la Cartera en Insolutos. Las principales tareas y proyectos cubiertos durante mi gestión podemos resumirlas de la siguiente manera.

1.- Como función especial y responsabilidad directa del director, me correspondió, en coordinación con la Secretaria del Comité de Crédito, atender lo relativo a la configuración de las agendas correspondientes a las reuniones semanales; asimismo, por encargo de la Junta Directiva debimos emitir un informe para dicho órgano superior con los temas tratados por el Comité en cada una de las reuniones, dando fe, a la vez, de que no se estaban dejando de lado las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, actuando en este sentido como una especie de fiscal, para hacer valer la aplicación de la normativa.

2.- Me correspondió actuar como enlace entre el Comité de Crédito y las oficinas de la División para atender los diferentes asuntos que normalmente nos fueron encargados, incluyendo los pendientes generados por informes de la Auditoría. Asimismo, en todo momento procuramos dar apoyo a las áreas comerciales y operativas con el propósito de

coadyuvar en el logro de las metas trazadas por medio de los BSC de las diferentes divisiones.

3.- Coordinación y presentación de un planteamiento, aprobado por la Gerencia General, para mejoramiento de las categorías de algunos de los analistas y la creación de varias nuevas plazas que nos permitan atender de mejor forma las cargas de trabajo y dar respuesta más oportuna a los asuntos asignados. Con el apoyo de la División de Recursos Humanos estamos en el proceso de selección de las personas que ocuparán las nuevas plazas.

4.- Sin lugar a dudas el principal proyecto que emprendimos este año, que en coordinación con la División de Tecnología nos ha correspondido liderar, es el desarrollo de un nuevo sistema automatizado para el manejo de préstamos, que será parte de nuestro “core” bancario. Se ha avanzado a un buen ritmo acorde con lo planeado, estando prácticamente listos para armar el cartel de licitación que será publicado en los primeros meses del año, todo con el propósito de que el sistema esté listo hacia finales del 2006.

5.- En esta área también nos ha correspondido liderar el proyecto de depuración, estandarización y automatización del sistema de crédito empresarial, cuyos componentes, en su momento serán parte integral del nuevo sistema de préstamos. El proyecto denominado Automatización del Control del Proceso de Crédito Empresarial se encuentra en su segunda fase, quedando luego pendientes de desarrollar el módulo financiero (para este ya se integró el equipo de trabajo y se hacen los preparativos para la adquisición del software) y el módulo de seguimiento.

6.- Se logró culminar con éxito, en coordinación con las divisiones de Tecnología y de Finanzas, el proceso de automatización total de la cartera en insolutos, así como, el traslado de operaciones castigadas de cartera activa y en insolutos a dos nuevas cuentas de Insolutos Irrecuperables y Pérdidas Incurridas.

7.- Como parte de las acciones para mejorar el control interno y hacer más eficiente y expedito el proceso de gestión de recuperación de créditos mediante ejecución de garantías, en coordinación con la División Jurídica se creó e implementó la Unidad de Supervisión de Abogados Directores de Juicio.

8.- Dentro de las acciones institucionales para la capacitación de los funcionarios del Banco ligados al proceso de crédito, también tuvimos participación activa, básicamente colaborando en programas de análisis financiero, aplicación de normativa de crédito, en el desarrollo de un curso virtual sobre el proceso de ejecución de garantías, créditos en insolutos y cartera en pérdidas; además, en el día a día y en las reuniones de comité de crédito siempre procuramos atender las dudas que nos fuesen planteadas, dar retroalimentación sobre errores que pudiesen estar siendo cometidos en la aplicación de las normas y procedimientos.

## **Conclusión**

En términos generales considero que labor desplegada en los catorce meses en que ocupé este cargo fue ardua y productiva, se lograron la mayoría de las metas trazadas y

hubo avances importantes en temas en los que en principio el Banco estaba estancado. Algunos de los proyectos iniciados deberán ser concluidos en el 2006 y si se continúa a buen ritmo con la labor emprendida en poco tiempo se logrará consolidar la tarea para alcanzar el cambio deseado en la percepción cualitativa que los entes reguladores tengan de nuestra institución. Una lista resumen de los temas que quedan pendientes fue elaborada y coordinada con el señor Rodrigo Ramírez, quien ocupará el cargo de Gerente de la División de Crédito.

En todo caso, quedo en la mejor disposición de atender cualquier aclaración o ampliación que la Gerencia General, la Auditoría General Corporativa o cualquiera otra división organizacional requiera como complemento de este informe.

Para mi fue una grata experiencia haber laborado en esta Institución por espacio de casi 33 años y siempre llevaré en mi mente y en mi corazón los mejores recuerdos y sentimientos de identificación para los compañeros y compañeras con quienes tuve el honor de compartir tareas y responsabilidades y la gran cantidad de buenos amigos que aquí me quedan.

Muchas gracias,

Carlos Ml. Corrales Padilla.  
Cédula No. 2.277.893

CCP.-