

**INFORME PARA:** Carlos Fernández Román, Gerente General  
Banco de Costa Rica

**DE:** Nerick Antonio Flores Contreras, Gerente  
Area de Análisis de Crédito

**ASUNTO:** Informe final de gestión

**FECHA:** 8 de diciembre del 2005

Siguiendo lo establecido en las Disposiciones Administrativas, a continuación le presento el informe de fin de gestión:

### **1. Referencia sobre el Área de Análisis de Crédito a mi cargo:**

Desde setiembre del año 2003, el suscrito tiene bajo su responsabilidad el Área de Análisis de Crédito, enfocándose su gestión gerencial en los siguientes aspectos:

- Control y seguimiento a nivel Institucional de la cartera de clientes en criterio 1 según SUGEF 1-95 por medio de las tres Oficinas de Análisis de Crédito (Zona Norte, Central y Sur).
- Monitoreo a nivel Institucional de la cartera paretto en cobro judicial e insoluto, por medio de la Unidad de Contraloría de Carteras en Ejecución de Garantías e Insoluto.
- Revisión de los créditos que se elevan a la Comisión de Crédito, provenientes de las tres Oficinas de Análisis de Crédito (Zona Norte, Central y Sur)
- En los casos requeridos por su complejidad, se revisan los créditos que se elevan a los funcionarios con atribuciones para resolverlos en forma mancomunada.
- Reuniones semanales con los Jefes de Oficina de Análisis de Crédito de las tres zonas (Norte, Central y Sur) y con la Unidad de Contraloría de Carteras en Ejecución de garantías e Insolutos, para analizar los diferentes temas que atañen al Área y buscarle soluciones a las situaciones presentadas. Además en las reuniones, se tocan temas relacionados con los proyectos en desarrollo que tiene el Área.
- Gestionar reasignación de puestos y nuevas plazas para el Área.
- Coordinación del proyecto "Automatización del Control del Proceso de Crédito Empresarial" "ACOPCE", antes denominado "SIACE"
- Coordinación del proyecto "Desarrollo de curso virtual sobre el proceso de ejecución de garantías, insolutos y pérdidas"
- Coordinación del proyecto "Revisar y reestructurar el Proceso de Cobro y Seguimiento de las Carteras en Ejecución de Garantías e Insoluto del área comercial".
- Coordinación del proyecto "Programación de los eventos en el Sistema de Préstamos para trasladar cartera activa e insoluto a las cuentas "Insolutos Irrecuperables" y "Pérdidas Incurridas".
- Miembro de la Comisión de Crédito

- Miembro de la Subcomisión de Crédito de Empleados
- Regulador en la revisión de las carteras pareto activa e insoluta con saldos entre €10.0 y €25.0 millones, que hacen los Directores Comerciales con sus Gerentes de División y Regionales, .
- Coordinación del proyecto "Automatización de la Cartera Insoluta a nivel Institucional".
- Coordinación del proyecto "Programación del evento PRM27" para que los Gerentes Regionales registren la actualización de las calificaciones de riesgo de clientes criterio 1 acuerdo SUGEF 1-95, con saldos entre €17.0 y €50.0 millones, con créditos personales y de vivienda.
- Creación de la Unidad de Supervisión de Abogados Directores de Juicio que depende Jerárquicamente del Area.
- Con la colaboración de los Jefes de Oficina de Análisis de Crédito (Zona Norte, Central y Sur) y los encargados de las Unidades "Contraloría de Carteras en Ejecución de Garantías e Insoluta" y "Supervisión de Abogados Directores de Juicio", se elaboraron los presupuestos del año 2006 y se han venido midiendo y evaluando los resultados obtenidos durante el año 2005, versus lo presupuestado.
- Con la colaboración de los Jefes de Oficina de Análisis de Crédito (Zona Norte, Central y Sur) y los encargados de las Unidades "Contraloría de Carteras en Ejecución de Garantías e Insolenta" y "Supervisión de Abogados Directores de Juicio, se elaboraron los Balanced Score Card y los Planes Operativos del año 2004, 2005 y 2006.

## **2. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno Institucional.**

Se procedió a llenar en su oportunidad, el cuestionario de autoevaluación del sistema de control interno Institucional y se remitió a la Oficina de Control Interno.

## **3. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o del área, al menos durante el último año.**

- Fomentando y fortaleciendo la capacitación.
- Creando la figura del segundo a bordo, para que además de sustituir al Jefe de Oficina de Análisis de Crédito (Zona Norte, Central y Sur) en su ausencia, colabore con la revisión de los créditos que se someten a conocimiento y resolución de los órganos y funcionarios resolutores, de manera que funjan como filtros de control, antes de pasárselos al Jefe y al Gerente de Area.
- Realizando encerronas en cada una de las Oficinas y Unidades a cargo.
- Emitiendo directrices tanto para las áreas comerciales como para el área de crédito, en materia de crédito.
- Sugiriendo y recomendando políticas, reglamentaciones, procedimientos y disposiciones en materia de crédito y de ejecución de garantías.
- Retroalimentación constante a los colaboradores sobre las disposiciones reglamentarias que se emiten por parte de los diferentes órganos resolutores.
- Estableciendo periódicamente diferentes planes de acción en las diferentes áreas a mi cargo, los cuales siempre estuvieron enfocados a mitigar el riesgo en las áreas comerciales.

**4. Principales logros alcanzados durante mi gestión, de conformidad con la planificación institucional o del área.**

- Con la colaboración del equipo de trabajo interdisciplinario, se logró que a setiembre del 2005 se concluyera la primera etapa del proyecto "Automatización del Control del Proceso de Crédito Empresarial" "ACOPCE"
- Con la colaboración de los funcionarios de la Contraloría de Carteras en Ejecución de Garantías e Insolutos, la División de Recursos Humanos y la Oficina de Contratación Administrativa, se logró concluir el proyecto "Desarrollo de curso virtual sobre el proceso de ejecución de garantías, insolutos y pérdidas"
- Con la colaboración de la División de Tecnología, se logró concluir:
  - i.) El proyecto "Programación de los eventos en el Sistema de Préstamos para trasladar cartera activa e insoluta a las cuentas "Insolutos Irrecuperables" y "Pérdidas Incurridas".
  - ii.) El proyecto "Automatización de la Cartera Insoluta a nivel Institucional".
  - iii.) El proyecto "Programación del evento PRM27" para que los Gerentes Regionales registren la actualización de las calificaciones de riesgo de clientes criterio 1 acuerdo SUGEF 1-95, con saldos entre €17.0 y €50.0 millones, con créditos personales y de vivienda.
- Con la colaboración de los funcionarios de la Unidad de Supervisión de Abogados Directores de Juicio y de la División Jurídica, se logró desarrollar e implementar el proyecto de creación de dicha Unidad, para que dependiera jerárquicamente del área de Análisis de Crédito.

**5. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o del Área.**

Se encuentran pendientes los siguientes proyectos:

- Aún se está coordinando con la División de Recursos Humanos la selección y valoración de los funcionarios que ocuparán las nuevas plazas autorizadas al Área.
- Se está coordinando con la División de Tecnología y las áreas involucradas en el proceso de crédito, la segunda fase del proyecto "Automatización del Control del Proceso de Crédito Empresarial" "ACOPCE", de conformidad con lo acordado por la Comisión de Crédito. De acuerdo con los últimos controles de cambio realizados, se están derivando los proyectos "Módulo Financiero" y "Módulo de Seguimiento", que deberán coordinarse por otros equipos de trabajo conformados para esos efectos. Sobre el Módulo Financiero ya se integró el equipo de trabajo y está preparando el anteproyecto, la carta constitutiva y los requerimientos para proceder a la adquisición del Software.
- El proyecto "Revisar y reestructurar el Proceso de Cobro y Seguimiento de las Carteras en Ejecución de Garantías e Insoluta del área comercial" la Contraloría de Carteras en Ejecución de Garantías e Insoluta lo tiene en un 60% de avance.

**6. Administración de los recursos financieros asignados durante mi gestión al Área a mi cargo.**

Los recursos financieros se han venido controlando vía revisión de las sumas asignadas en el presupuesto versus gastos reales.

**7. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad a mi cargo.**

- Continuar con la capacitación del personal
- Seguir monitoreando la actualización de las calificaciones de riesgo de clientes en criterio 1.
- Continuar insistiendo con las áreas comerciales para que la cartera en cobro judicial y en insolutos sea recuperada en gran proporción.
- Seguir firme y perseverante en el desarrollo de los proyectos, para que éstos lleguen a concluirse.

**8. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

Durante mi gestión, siempre actué apegado a las disposiciones y reglamentaciones de la Contraloría General de la República. El último día de mis labores, estaré entregando la Declaración Jurada de Bienes de conformidad con la Ley 8422/04.

**9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Todas las recomendaciones y sugerencias emanadas por la Auditoría Interna fueron atendidas y cumplidas, por lo tanto, no quedaron pendientes.

Finalmente, considero importante recalcar, que este servidor colaboró con nuestra querida Institución desde enero de 1996 hasta agosto del 2003, administrando las siguientes oficinas, las cuales, se extinguieron conforme el Banco iba ajustando su estructura administrativa, de conformidad con sus nuevos objetivos estratégicos, tácticos y operativos:

Oficina Análisis de Riesgo  
Oficina Supervisión de Empresas  
Gerencia Regional de Alto Riesgo, Banca Corporativa  
Gerencia Regional de Ejecución de Garantías

**Atentamente,**



*Nérick A. Flores Contreras*

GERENTE DE ÁREA  
ANÁLISIS DE CRÉDITO  
División Gestión de Crédito