

31 de enero, 2011

Señores
Junta Directiva General
Banco de Costa Rica
Presente

Estimados señores:

Con fecha 11 de junio de 2002 el Consejo de Gobierno me designó como miembro de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, durante el período comprendido del 04 de junio de 2002 al 31 de mayo 2010, periodo en el cual por un lapso de seis años consecutivos, a partir del año 2002, tuve el honor de ocupar el cargo de Presidente de ese Directorio.

En cumplimiento de la Ley General de Control Interno de la Contraloría General de la República me permito rendir cuentas sobre los principales resultados alcanzados durante el período que integré la Junta Directiva del Banco, todo ello en concordancia con las obligaciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional –artículo 34-.

Algunas de las principales acciones propuestas o aprobadas por la Junta Directiva son las siguientes:

Política financiera y económica del Banco:

- *Aprobación de los mecanismos necesarios para un debido seguimiento y control del presupuesto, sobre la base de las prioridades que tienen los proyectos y actividades del Banco de Costa Rica.*
- *Aprobación de una modificación sustancial en las políticas de fijación de tasas de interés, de modo que en los créditos se utilicen tasas de referencia del mercado y de conocimiento público, más un margen razonable, lo que ha dado mayor transparencia en la forma en que el Banco establece las condiciones de los créditos y ha mejorado la gestión del riesgo.*
- *Aprobación de estrategias para incrementar la colocación de créditos en colones y para limitar el crecimiento de la cartera en dólares, todo con el propósito de revertir la estructura de la cartera del Banco y proteger los intereses de la Institución ante el riesgo de tipo de cambio.*
- *Resolución positiva de las propuestas presentadas por la Administración del Banco, tendentes a modificar las tasas de interés en colones, con el objetivo de incrementar el crédito en esa moneda y limitar el acceso de crédito en dólares a los no generadores de divisas.*

- *Se promovió con especial interés el saneamiento de la cartera de crédito, para mejorar los indicadores de morosidad en la cartera de crédito. Esta iniciativa rindió frutos y el indicador de la SUGEF por morosidad se encuentra en riesgo normal, habiendo llegado al 1%.*
- *Se requirió a la Administración del Banco el desarrollo de un sistema de evaluación del riesgo de la cartera de crédito para asignar el porcentaje de provisión, y la contratación de una asesoría externa para el análisis de los diferentes riesgos que podrían afectar al Banco.*

En el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, la labor se enfocó en las adecuadas prácticas de Gobierno Corporativo, destacando los siguientes temas:

- *Se solicitó un diagnóstico sobre la situación actual del sistema de control interno del Banco y acciones y medidas para garantizar en todo el personal el conocimiento y aplicación tanto el control interno, como las disposiciones contenidas en la Ley General de Control Interno 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.*
- *Se implementó un informe sobre la labor efectuada en el tema de riesgo en el Banco, y sobre las acciones tomadas por el Banco para incorporar las modificaciones emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión Financiera a la normativa interna.*

La Junta Directiva tomó como medida prudente establecer los principales lineamientos de Basilea II, considerando esencialmente el riesgo de mercado, crédito y operativo.

- *Se encargó a la Administración del Banco realizar un análisis histórico mensual y anual de los resultados obtenidos en la evaluación realizada por la SUGEF, en la cual se evalúa la situación económica y financiera de las entidades fiscalizadas, específicamente con los indicadores del método denominado CAMELS, lo anterior con el propósito de dar seguimiento al cumplimiento de esos indicadores.*

En cuanto a la aprobación y reforma de políticas y reglamentos para el Banco de Costa Rica, durante el período de gestión, se aprobó una gran variedad de reglamentos con el propósito de adecuar al Banco a las exigencias del entorno y para garantizar la adecuada gestión del riesgo, entre ellos destacan:

- *Las Políticas para el Manejo de la Liquidez, en las cuales se regula los aspectos de inversiones, disponibilidades de efectivo, límites de autorización para inversión, plan de contingencia de liquidez y control del riesgo de liquidez.*
- *Las Políticas para el Manejo de Riesgo de Mercado del BCR y sus subsidiarias.*
- *Se promovió el cumplimiento de la Ley 8204 sobre la legitimación de capitales, para lo cual se aprobó el "Reglamento del Sistema Integral de Prevención del Lavado de Dinero del Grupo BCR.*

- *Resolución positiva de la modificación al Reglamento Notarial con la finalidad de establecer un rol para la asignación de trabajos de notariados, que resguarde la distribución equitativa de estas labores.*

VICTOR E. HERRERA A.

- *Participación en el análisis del proyecto de Ley N°14.660 denominado Banco de Desarrollo para la Producción Nacional y Transformación de los Bancos Comerciales del Estado en Sociedades Anónimas.*
- *Se realizaron múltiples sesiones de análisis de la información financiera, económica y del entorno necesarias para la aprobación del Plan Estratégico del Banco de Costa Rica y de los presupuestos de los periodos, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006.*

En el tema de la transformación tecnológica del Banco de Costa Rica se impulsó, entre muchos, los siguientes temas:

- *Se establecieron las bases y el programa de trabajo del área de tecnología de información para la migración de los sistemas informativos del Banco de una tecnología propietaria a tecnologías abiertas.*
- *Construcción del edificio del BCR en Aranjuez, para ubicar un moderno Centro de Procesamiento de Datos, que permitirá al Banco de Costa Rica ventajas estratégicas.*
- *Aprobación del Proyecto Tecnológico Migestión.net.*

Por otra parte, se apoyaron las propuestas de nuevos productos, centros de atención a los clientes y servicios, presentadas por la Administración del Banco y que tiene el objetivo de profundizar la bancarización en Costa Rica, entre ellas destaca:

- *Aprobación de 243 nuevos puntos de venta bajo el proyecto de expansión de oficinas en diferentes localidades del país, y 454 cajeros automáticos, permitiendo el acceso a los servicios bancarios a una mayor cantidad de costarricenses de zonas alejadas del país, proyecto que continúa en marcha y que permitirá al Banco contar con la mayor red de oficinas de país.*
- *Apertura de cajas auxiliares en empresas y casas de cambio en sitios turísticos.*
- *Crecimiento importante en el número de transacciones totales procesadas por el BCR, logrando hoy día que el 70% de éstas sean electrónicas. Además se modernizó el sitio www.bancobcr.com. y se introdujo al mercado la página web bancobcr.com para empresas.*
- *Aprobación de la nueva marca de cuenta corriente denominada BCR Cuenta Blindada enfocada a dar seguridad en el uso de las cuentas corrientes de los clientes, dado el incremento de estafas en la banca en general.*
- *Aprobación de nuevas marcas de cuentas de ahorro denominadas BCR Cuenta Conmigo, BCR Cuenta Propia, orientadas a escolares, colegiales y universitarios.*
- *Además se logró interconexión con la red de cajeros automáticos del BNCR, BCAC y ATH.*

En temas estratégicos se aprobaron iniciativas para la creación de valor en el Banco de Costa Rica, en el mediano y largo plazo, y para fortalecerlo de cara a la competencia internacional, entre ellas:

- *Autorización de la compra de 31% de las acciones del BICSA con lo cual el BCR se convierte en el accionista mayoritario con un 51% de la participación accionaria.*
- *Aprobación alianza estratégica Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago.*
- *Aprobación alianza bancaria internacional, lo que le permite a nuestros clientes con presencia en Centroamérica disponer en medios de atención en cada país.*
- *Aprobación de una nueva subsidiaria BCR Corredora de Seguros S. A. para participar en la apertura del mercado de seguros, siendo ésta la primera corredora de seguros del país.*
- *Aprobación para incursionar en los negocios de Banca de Inversión lo cual ha permitido el desarrollo de infraestructura de generación eléctrica al financiarse diversos proyectos, destacando entre ellos el Proyecto Garabito y el Proyecto Hidroeléctrico Canalete.*
- *Conjuntamente con el Banco Nacional, se creó una sociedad denominada Banprocesa-TI, S.A. con el fin de fomentar economías de escala en el procesamiento de transacciones y en la prestación de algunos servicios.*

En el campo de responsabilidad social corporativa se promovieron dos importantes programas:

- *Programa de responsabilidad social “Unidos por los Niños” que será patrocinado por el BCR, el cual tiene como propósito brindar a los niños mas desfavorecidos una mejor calidad de vida, facilitándoles las posibilidad de atender sus necesidades fundamentales.*
- *Se aprobó la implementación del programa de vivienda social de crédito para vivienda que ofrece una posibilidad real de vivienda propia a la población de bajos recursos.*

Como parte de la consolidación del recurso humano se realizaron cambios importantes, siendo los siguiente, dos de los más relevantes:

- *Se negoció con la Unión de Empleados del Banco de Costa Rica (UNEBANCO) la primera Convención que fomenta el esfuerzo colectivo e individual de todos los funcionarios del BCR y que recoge en un solo instrumento jurídico los derechos de los trabajadores del BCR regulando situaciones jurídicas que éstos disfrutaban.*

Como parte de esta negociación se estableció un mecanismo de reestructuración del personal que le va a permitir al BCR contar con una estructura del recurso humano más eficiente.

El costo promedio por empleado se mantiene congelado en ¢1.3 millones con niveles de inflación superiores a un dígito y con tendencia a decrecer en términos reales.

- *Para mejorar la gestión del desempeño del Banco, se aprobó la implementación del Sistema de Incentivos por Resultados (SIPRE), que involucra la aplicación del método del cuadro de mando integral (Balanced Score Card), para evaluar la gestión de los funcionarios del Banco desde cinco perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la innovación y crecimiento, lo cual coadyuva a la consecución de los objetivos estratégicos, instrumento que se ha consolidado y ha creado la cultura de rendición de cuentas a todo nivel .*

Este mecanismo establece una retribución adicional en función del cumplimiento de las metas fijadas en el cuadro de mando, y está en proceso de pago el incentivo correspondiente a los resultados del año 2005, lo cual se espera realizar el próximo mes de junio Así también, dado que este instrumento se implementó en el año 2004, pero con la aplicación del pago del incentivo a partir del 2005, se solicitó a la Administración realizar algunos ajustes tendentes a involucrar el cumplimiento de metas más amplias para el presente año.

Finalmente deseo dejar constancia del honor y privilegio que fue para mí haber formado parte de la Junta Directiva de una institución bancaria tan sólida como es el Banco de Costa Rica, así como la oportunidad de presidir a lo largo de seis años dicho Órgano y de haber contado durante ese lapso con la compañía de señores Directores que se distinguen por su alto nivel ético, profesional y sentido de responsabilidad para con el país, a quienes agradezco la confianza que me brindaron para presidir este órgano colegiado, así como el apoyo incondicional en los momentos que debieron tomarse decisiones oportunas con el único fin de fortalecer al BCR.

Así también mi agradecimiento por la colaboración y apoyo durante esta gestión, de parte de excelentes profesionales de la Administración Superior del Banco.

Atentamente,

