



**Guía para la elaboración del
Informe de Fin de Gestión
en el Banco de Costa Rica**

BANCO DE COSTA RICA

GERENCIA DE SELECCION
Y COMPENSACION

27 JUL 2007

RECIBIDO

**BANCO DE COSTA RICA
INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Banco de Costa Rica, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno"

Nota: Si requiere más espacio, puede utilizar hojas adicionales identificándolas bajo una numeración consecutiva y con una referencia hacia al ítem.

Dirigido a: Luis Gomez Solano

Fecha del Informe: 27 de julio del 2007

Nombre del Funcionario: Alvaro Vega Vega

Nombre del Puesto: Gerente Area Riesgo de Crédito

Unidad Ejecutora: 456

Periodo de Gestión: 28-08-2006 al 02-08-2007

1- **Presentación:** En el siguiente espacio realice un resumen ejecutivo sobre el contenido del informe.

Basicamente el informe se enfoca en la Gestión del Riesgo de Crédito efectuada en el Banco durante el periodo de Gestión arriba apuntado. Destacando cinco perspectivas diferentes: a. El desarrollo y mantenimiento de modelos de gestión de riesgo del portafolio crediticio, b. El seguimiento de las distintas variables macroeconómicas, c. El mantenimiento del sistema de Rating Interno (Modelo de Riesgo Empresarial), d. La migración y desarrollo hacia nuevos sistemas de Scoring y finalmente e. la revisión de los nuevos productos crediticios desde el punto de vista de riesgo. Adicionalmente a través de la oficina de Análisis de Cartera, también se proveía información al Comité de Crédito y Junta Directiva tanto a nivel de grandes agregados como micro a nivel de clientes. Por otra parte, el principal cambio surgido en este año fue la entrada en vigencia de la SUGEF 01-05 "REGLAMENTO PARA LA CALIFICACION DE DEUDORES que califica el riesgo de los deudores teniendo en cuenta: Capacidad de Pago, Comportamiento histórico de pago y Morosidad; y finalmente agrega la garantía como un mitigador. En cuanto al sistema de control interno los esfuerzos se enfocaron en las debilidades referen inforomaticos propios de las funciones, la formalización de alcances políticas y procedimientos del área, estos últimos se encuentran en V.B. de la Gerencia de división para su publicación. Se mantienen como debilidades la verificación documentada del cumplimiento del sistema y la calidad de la información recibida, así como la base de datos. Adicionalmente se tomaron acciones enfocadas al mejoramiento de la supervisión y previsión con miras a asegurar la continuidad de la oficina ante posibles contingencias. En lo referente a logros se obtuvieron avances significativos en los temas normativos y procedimentales, y en la calibración y ajuste de los modelos ya existentes incorporando el componente estadístico y nuevos conceptos como valor agregado, así como un seguimiento más estrecho a las condiciones del entorno. También quedan en marcha proyectos de automatización con caracter institucional, tal es el caso del Sistema Integral de Riesgo y del Sistema Scoring, y también de mejoramiento de la gestión como es el caso de la identificación de la actividad generadora de ingresos de los deudores del BCR. El manejo de los recursos financieros se realizo de acuerdo a lo presupuestado. En cuanto a recomendaciones a nivel institucional debe mejorarse la administración del capital humano y a nivel del area debe incorporarse recurso humano con experiencia en análisis de crédito así como acoger las recomendaciones efectuadas por la auditoría. En el entorno se viene un cambio estructural con la entrada de los megabancos al mercado nacional, por lo cual el BCR debe enfocarse en la eficiencia operativa y financiera, la investigación de mercados, la innovación tecnologica y operativa; y en el servicio al cliente como principal elemento decisorio del consumidor. Finalmente debe continuarse con el proceso de implementación del SEVRI, según lo establezca la administración.

**BANCO DE COSTA RICA
INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

2- Refierase a la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda.

La gestión de Riesgo de Crédito comprende el suministro de información técnica a la alta administración respecto al seguimiento de los principales riesgos crediticios asumidos por la institución en el manejo de su portafolio de créditos, para la adecuada toma de decisiones. Desde esta perspectiva la gestión del riesgo de crédito durante este periodo fue enfocada desde cinco perspectivas diferentes: a. El desarrollo y mantenimiento de modelos de gestión de riesgo del portafolio crediticio, b. El seguimiento de las distintas variables macroeconómicas, c. El mantenimiento del sistema de Rating Interno (Modelo de Riesgo Empresarial), d. La migración y desarrollo hacia nuevos sistemas de Scoring y finalmente e. la revisión de los nuevos productos crediticios desde el punto de vista de riesgo. Adicionalmente a través de la oficina de Análisis de Cartera, también se proveía información al Comité de Crédito y Junta Directiva, respecto a la estructura de la cartera de conformidad con diversas variables, por ejemplo, plazos, tasas de interés, monedas, garantías, etc. Misma que se entregaba tanto a nivel de grandes agregados como los mencionados anteriormente, como en distintos subniveles hasta llegar al nivel micro del detalle de los clientes.

Indique los cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

El principal cambio fue la entrada en vigencia de la SUGEF 01-05 "REGLAMENTO PARA LA CALIFICACION DE DEUDORES" a partir de octubre del 2006. Que varió el enfoque de clasificación de las operaciones incluyendo el comportamiento de pago histórico de cada cliente a nivel del sistema bancario nacional y adicionalmente, modificó la perspectiva de las garantías para conceptualizarla como un mitigador de riesgo, que se utiliza para determinar la verdadera cuantificación de las reservas necesarias para cada crédito. Básicamente esta normativa califica el riesgo de los deudores teniendo en cuenta: Capacidad de Pago, Comportamiento histórico de pago y Morosidad; y finalmente agrega la garantía como un mitigador.

4- Refierase al estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo al inicio y al final de su gestión.

Al inicio de la gestión la autoevaluación de control interno realizada por el anterior encargado denotaba debilidades en las siguientes áreas: Actividades de control: Falta de documentación de algunos de los procesos. Sistema de información B. La información no siempre fluye de manera expedita. No se ha recibido capacitación para el manejo de las herramientas tecnológicas propias del puesto, así como el respaldo de la información. Hay que mejorar mucho la información recibida. Falta documentar Políticas y procedimientos de Archivo. Limitaciones en la Base de datos, se debe mejorar el control de calidad de la inclusión de los datos en la fuente. SEGUIMIENTO: no se llevan registros de la verificación del cumplimiento de controles en la oficina.

Al finalizar la función: Se publicaron tanto el documento de Alcances de Gestión como el de Políticas de Riesgo de Crédito y los procesos ya se encuentran documentados, la información fluye de manera normal dentro de la gerencia regional. En cuanto a las herramientas tecnológicas se han aprobado cursos de SPSS, @risk y e-views para los funcionarios, se mantiene como debilidad la capacitación en el respaldo de la información. Se ha coordinado con las áreas proveedoras de información, no obstante, se mantiene como una debilidad, al igual que la documentación de las políticas y procedimientos de archivo. En cuanto a las limitaciones en la base de datos se han logrado algunos avances, y en reiteradas ocasiones se ha comentado con la auditoría la necesidad de monitorear el correcto cumplimiento de la inclusión de datos desde la fuente. Se mantiene como debilidad la verificación documentada del cumplimiento de los controles de la oficina.

2

**BANCO DE COSTA RICA
INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de
5- control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo, al menos durante el último año,
o por el periodo de su gestión, en caso de que este sea menor a un año.

Durante el arribo a la función se realizó un diagnóstico de las principales debilidades en este campo y dentro de las principales acciones tomadas par mejorar el sistema de control interno están: a.
Cierres de información cruzada entre los funcionarios de análisis de cartera. B.
Involucramiento de las Jefaturas a nivel de supervisión de las labores efectuadas por los técnicos.
c. Conocimiento de cada una de las funciones por al menos dos funcionarios diferentes a fin de asegurar la continuidad del negocio así como parte de los planes de sucesión. d.
Capacitación acerca de los diferentes procesos efectuada a todos los funcionarios de la oficina.

6- Refierase a los principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

Las tareas iniciales al asumir la posición fueron la elaboración de dos diagnosticos uno interno y otro de cara a las directrices del SEVRI. Dentro de las principales debilidades encontradas estaba la total ausencia de normativa en materia de riesgos crediticios así que una de las primeras tareas efectuadas consistió en la elaboración de dos documentos a saber "Alcances de la Gestion de Riesgo de Crédito" documento que contiene los principales elementos conceptuales que dan lugar al esquema de gestión de riesgo de crédito y "Políticas de riesgo de Crédito" que contiene las directrices generales a aplicar en esta labor. Por otra parte, también se entró de lleno a la Verificación y calibración de los modelos existentes, así en el modelo Beta, se efectuó dicha calibración y se agregaron adicionalmente conceptos como la Pérdida esperada, el Valor en Riesgo y el Exceso de la cartera a más de 90 días, mientras en el modelo de riesgo empresarial destaca en el último informe del anterior gestor tres consideraciones importantes: a. la no conclusión de la calibración y ajuste en el tiempo previsto, b. la necesidad de extender el plazo

hasta el presente año y c. la necesidad de contratar una consultoría para poder llevar a cabo la labor, lo anterior con una muestra de datos de aproximadamente 2000 registros. Pese a lo anterior al asumir, la gestión de riesgo de crédito se realizó un reenfoque a la metodología, el plazo previsto fue cumplido y se trabajo con una base de datos de aproximadamente 7000 registros de más de 1000 clientes. Finalmente, El BCR tenía la practica de realizar informes semestrales sobre el desempeño de las actividades económicas, no obstante se detectó la debilidad de que en el interin cualquier modificación sustancial en el comportamiento de las diferentes actividades no estaba contempaldo y por ende pasaría desapercibido para administración en la toma de decisiones, motivo por el cual y con el afan de no llenar de información innecesaria a los tomadores de decisión se elaboró un modelo estadístico basado en la teoría de Chevyshev con el cual se daría seguimiento a los resultados del Índice Mensual de Actividad Economica (IMAE) de cada una de las diferentes actividades.

Indique el estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad ejecutora
7- a su cargo, existentes al inicio de su gestión y de los que deja pendientes de concluir.

En realidad son tres los proyectos de trascendencia institucional: a. La adquisición del sistema integral de riesgo, que es un proyecto conjunto de las diferentes oficinas de riesgo y es liderada por el Gerente de División Gestión de Riesgo, el cual ya supero las disintas etapas de planeación elaboración de requerimientos, publicación del cartel y se encuentra en la fase de adjudicación. b. La adquisición del

**BANCO DE COSTA RICA
INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

sistema de Score para los diferentes tipos de créditos en banca al detalle, el cual contempla tanto el software como los diferentes scores necesarios según el tipo de producto. Este proyecto se encuentra ya fue adjudicado a la empresa Equifax, no obstante se encuentra en periodo de apelación por parte de otro de los oferentes, dicha apelación fue dada con lugar por parte de la contraloría y en estos momentos se enviaron los descargos correspondientes, para el análisis de ambas posiciones por parte del ente contralor.

8- Refierase a la administración de los recursos financieros asignados a la institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.

La administración de los recursos fue efectuada de conformidad según la presupuestación planificada para cada año.

9- Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo.

A nivel institucional, se debe mejorar la gestión del capital humano, sobre todo a nivel gerencial a fin de cada puesto sea ocupado por un funcionario con las competencias idóneas para llevar a feliz término sus funciones y responsabilidades, evitando así situaciones como la enfrentada el pasado 29-06-2007 en donde sin tomarse en cuenta las competencias personales se me informó de mi asignación a un nuevo puesto, lo cual conllevó a la decisión tomada y que concluye con la elaboración de este informe. Por otra parte, es necesario incorporar al área de riesgo de crédito recurso humano con experiencia en análisis de crédito, a fin de que pueda colaborar con la revisión de los nuevos productos crediticios. Adicionalmente, a nivel del área de Riesgo de Crédito es importante acoger y dar seguimiento a las recomendaciones de la auditoría en cuanto a :**Bases de datos:** Consideramos importante que la entidad trabaje en la conformación de una base de datos que contenga la información crediticia necesaria para que la medición del Riesgo de Crédito se realice con base en las mejores prácticas de la industria internacional. **Cultura de riesgo:** Es importante que

se continúe con el programa de "Cultura de Riesgo" a nivel de toda la institución, con el fin de crear conciencia sobre la gestión de riesgos y su importancia para la toma de decisiones, tanto en el nivel estratégico como operativo de la entidad. **Automatización de la medición:** Si bien es cierto la entidad ya inició con el proceso de automatización de los procesos de riesgo de crédito y de mercado, debe cumplirse lo más pronto posible con dicho proyecto, a efecto de reducir el riesgo operativo asociado a esos procesos, y destinar mayores recursos para el análisis de riesgos. **Análisis de nuevos productos:** La entidad debe asegurar, previo a la implementación de nuevos productos y servicios, un análisis exhaustivo de los riesgos que los afectan, lo cual a su vez permita establecer el "pricing" de los mismos. El análisis efectuado debería quedar como evidencia documentada en un legajo establecido para ese fin, junto con la aprobación o rechazo del producto o servicio. **Análisis de escenarios:** El análisis de escenarios y de situaciones de "stress" ayuda a la entidad a conocer los posibles impactos ante hechos adversos en su operación, con lo cual se

podrían establecer planes de contingencia que le permitan a la entidad reducir al máximo las posibles pérdidas económicas, en caso de materializarse los eventos simulados

10- Si lo considera necesario, emita algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a su criterio, la institución o la unidad ejecutora enfrenta o debería aprovechar.

La institución enfrenta en este momento cambios fuertes y estructurales en el mercado financiero costarricense, la entrada en operación de los megabancos en el mercado nacional marca un cambio total en las reglas del juego, donde destacan, mayor agilidad en los trámites, disminución sustancial en los márgenes de intermediación financiera, posicionamiento del servicio al cliente como principal elemento decisorio de los consumidores. Desde esta perspectiva el BCR debe enfocar sus recursos

**BANCO DE COSTA RICA
INFORME DE FIN DE GESTIÓN**

en la búsqueda de la eficiencia operativa y financiera, con departamentos especializados en la investigación de mercados y la innovación tanto tecnológica como operativa.

11- Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

A nivel de la oficina no existe ninguna disposición específica, no obstante, como parte de los gestores de riesgo de la Institución, se tiene una participación activa dentro del equipo de trabajo del SEVRI, donde se han realizado el autodiagnóstico de la gestión de riesgo de crédito a nivel institucional, y el plan de acción para subsanar las debilidades, así como la definición del marco orientador.


12- Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.

Durante la gestión no se han dado recomendaciones por parte de los órganos externos, no obstante producto del diagnóstico interno así como el que se realizó en conjunto con la auditoría, se localizó una serie de recomendaciones efectuadas por una consultoría durante el año 2005, de las cuales algunas fueron atendidas dentro de la gestión por iniciativa propia y no por conocimiento de estas recomendaciones y otras deben ser analizadas a profundidad por el área.

13- Refierase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

En realidad se realizó un análisis conjunto con la auditoría de la situación no solo de la oficina, sino también del Banco en particular, y sobre las debilidades se tiene ya una percepción de como atacarlas no obstante el plan formal será presentado por Luis Gomez en la respuesta de la administración a esta nota.

El funcionario saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los funcionarios del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.



Firma del Funcionario

1-852-859

Cédula

cc: Recursos Humanos
División de Mercadeo
funcionario designado como sucesor

