Informe de fin de gestión

Se elabora el *Informe de fin de gestión*, de conformidad con la normativa interna vigente en el Conglomerado Financiero BCR, 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 item.

Dirigido a: Irene Hernandez Sanchez
Fecha del informe: 7 de diciembre del 2023
Nombre del funcionario: Johnny Solis Alpizar
Nombre del puesto: Gerente Regional Canales Presenciales
Unidad ejecutora: 261
Periodo de gestión: 2017-2023

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

Con motivo de mi renuncia como funcionario del BCR parar acogerme a mi Jubilación, presento el siguiente informe de mi gestión como Gerente Regional de Canales Presenciales Oeste, Banca de Personas; en este puesto me desempeñé durante 6 años años de los 38 que he laborado para el BCR.

Se incluye dentro del informe una breve descripción de las labores que el Banco de Costa Rica, a través de nuestras oficinas comerciales realiza en mi zona de influencia, con el fin de ofrecer productos y servicios financieros de conformidad con las necesidades de nuestros clientes, buscando generar rentabilidad y al mismo tiempo coadyubando al desarrollo socio económico del país.

En los siguientes capítulos se incluyen aspectos de distinta naturaleza relacionados con nuestra actividad financiera, entre ellos: cobertura geográfica de la zona a cargo, resultados económicos del periodo finalizado al 31 de octubre del 2023 y su comparación con periodos anteriores, nivel de logro de las metas según el plan comercial del Banco, cambios de orden económico o jurídico que afectaron la actividad, así como de índole operativo y tecnológico que de igual forma influyen en favor o en contra de la actividad financiera.

Finalmente se mencionan algunos aspectos que desde la óptica de mi experiencia, considero serían importantes que la institución les preste atención o respalde de cara a mejorar el servicio, acceder a segmentos de mercado donde somos débiles y que representan un potencial de negocio para la institución.

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

Al finalizar mi labor como Gerente Regional Canales Presenciales Oeste, UE 0261 compuesta por las Gerenciales Locales de Guancaste Oeste, Guanacaste Este, Puntarenas, Occidente, Alajuela, Zona Norte, Heredia y Escazu. Presento la información general de los indicadores mas importantes.Volumen de negocios; captacion

Volumen de negocios: **1,812,180.00 miles de millones de colones**
Captaciones: **971, 772.00 miles de millones de colones**
Colocaciones: **840,408.00 colones millones de colones**
Utilidad con diferencial cambiario: **97,312.00 miles de millones de colones**
Estimacion de la cartera: **2,74%**
Riego de liquidez: **1,15**
Morosidad de la cartera a mas de 90 dias: **2,82%**
Efieciencia operativa: **25,01%**

El Banco de Costa Rica es una entidad estatal costarricense de intermediación financiera, mediante instrumentos de ahorro captamos recursos financieros del público (superavitarios) y los trasladamos a los agentes deficitarios mediante instrumentos de crédito. Este proceso tiene implícito una importante labor de minimizar o administrar el riesgo que implica

trasladar recursos financieros entre ambos agentes. Parte esencial de la administración del riesgo lo constituye el control del mismo desde el momento del otorgamiento del crédito hasta las labores de seguimiento para la recuperación de la cartera morosa.Producto de esta intervencion el Banco genera ingresos por intereses y comisiones. Ademas de ofrecer una gama de servicios que generan comisiones.

Para llevar a cabo esa labor y dar cobertura nacional, el área comercial o de ventas del Banco está organizado por Bancas(Corporativa y Personas) distribuidas en todo el territorio nacional en Gerencias Regionales y Locales. En mi caso, he tenido la responsabilidad de liderar la Gerencia Regional de Canales Presenciales Oeste, con ocho Gerencias Locales a cargo. La administracion de las oficinas, el recurso humano, proyectos de infraestructura, logistica de ATMs, administracion del efectivo, supervision y seguimiento del cobro, entre otros.

3- 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.

Durante los años de gestión en esta institución, se dieron situaciones y cambios importantes, uno de los cuales fue la pandemia generada por el COVID 19, con la cuál se hubo una afectación significativa en la economía del país, el desempleo trajo consigo la necesidad de crear soluciones prácticas para los clientes del BCR, se realizaron arreglos de pago, con el fin de brindar la ayuda a cientos de personas que se vieron afectados por el desempleo. Así mismo, se mantuvo un servicio eficaz y eficiente, para seguir manteniendo el negocio sin perder de vista la calidad que caracteriza a nuestra institución.

Entre los principales cambios que se dieron en el entorno social, economico y organizacional duarante mi gestion, resumo los principales:

Llegada a la zonas rurales de otras entidades de intermediación financiera pública, privadas, mutuales y cooperativas, lo cual nos hizo reinventarnosy realizar cambios en funcion de ofrecer a nuestros clientes, un servicio agil, oportuno y expedito.

Cambios periódicos en la estructura organizacional del Banco propiciados por la alta administración de turno, que implicaban reacomodos en aspectos como modificaciones en la zona a cargo y periodos de ajuste en las funciones a cargo.

Una mayor exposición a actividades ilícitas como el lavado de dinero, que generaron nueva legislación y modificación a la existente el tema de Legitimación de Capitales, situaciones que implicaron para el Banco una mayor atención a los procesos de Control Interno y los mecanismos de acceso del cliente a los instrumentos de captación.

Crisis sanitaria a partir del 2020 provocada por la Pandemia Covid-19 que afectó nuestro negocio en aspectos como: aumento de la morosidad de la cartera e inmediata reacción del Banco para otorgar instrumentos de arreglo de pago a los deudores afectados; contracción de la actividad comercial de muchos de nuestros clientes; afectación del servicio al cliente para acatar directrices de aforo y distanciamiento y en algunos casos cierre de oficinas para transformarlas en otra modalidad de venta no presencial. Simultáneamente la Pandemia hizo que en el Banco se aceleraran procesos como la puesta en operación de servicios no presenciales: ATMs Multifuncionales, Tucán, solicitud de servicios a través de la web, Teletrabajo, entre otros.

En el orden económico y principalmente en los dos últimos años, una situación que afectó nuestras utilidades fueron las pérdidas ocasionadas por diferencial cambiario, al tener un alto porcentaje de captación en dólares, la subida del tipo de cambio de nuestra moneda respecto al dólar nos originó pérdidas por diferencial cambiario que afectaron directamente las utilidades, no así en los ultimos dos años 2022 y en este año 2023, en donde los ingresos mayores que se dieron fueron precisamente por el diferencial cambiario con un dolar que ha tendido a la baja, por apreciacion del colon.

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.

Durante mi gestión se llevó a cabo en forma constante un seguimiento a los temas relacionados con el Control Interno en nuestras oficinas. Durante todos los años que ofreci mis servicios, se planifico y establecieron estrategias de negocios para lograr las metas y objetivos planteados por la administracion superior; mensualmente se realizaron sesiones conjuntas con los Gerentes o Encargados de las Oficinas a mi cargo, dando seguimiento no solo a la evolución de los negocios, sino al resultado de los indicadores de control interno. Para ello nos apoyamos en varios instrumentos o recursos que enumero: "Herramienta sismo que mensualmente nos muestra el resultado por oficina en la medición de los principales aspectos de control; la figura del Técnico de Operaciones que constituye un apoyo al Gerente Local para monitorear en forma constante los indicadores y realizar visitas periódicas a las oficinas para verificar in sitio las buenas prácticas de control interno. Súmese a esto las visitas que este servidor periódicamente hacía la oficina para igualmente dar seguimiento. Otro elemento que colaboro con el control interno fueron las visitas realizadas por la Auditoria interna, cuyas obersevaciones se tomaron en consideracion para mejorar y llevar a cabo las mejores practicas en la funcion diaria.

5- Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de 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.

Algunas de las acciones ya fueron mencionadas en el punto anterior, sin embargo, resumo:

Reuniones mensuales con los equipos de trabajo, Gerentes de Locales, Gerentes de Oficina, Tecnicos de Operaciones, en cuya agenda se incluyó siempre algún tema de control interno (formación) y la revisión de los resultados de la herramienta SISMO, y los resultados mensuales del Multinivel.

Visitas frecuentes a la oficina para revisar la gestión en sitio, control operativo, acta de las reuniones del comité de faltantes, conciliación de gastos.

Implementación y el trabajo en equipo con la figura del Técnico de Operaciones como apoyo a la labor del Gerente Local, para verificar en sus visitas periódicas a las oficinas, la aplicación de las herramientas de control interno.

Cuando se emitió algún informe de la Auditoría, se aprovechó el mismo para retroalimentación al resto de las oficinas de las recomendaciones que se obtuvieran de esa visita de la Auditoria y aplicar las recomendaciones en todas.

Apoyo en la Oficina de Administración Comercial y la Universidad Corporativa SAGO, para generar insumos y retroalimentación sobre aspectos de Control Interno y uso de las herramientas internas destinadas a este fin.

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

A nivel de administrativo y organizacional los principales logros en mi zona fueron: a) Incorporacion como Gerente Regional Guanaste en el año 2017, logrando las metas de crecimiento en colocacion y captacion los años 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022. En los primero años de mi gestion con los Gerentes de Nicoya, Liberia y Cañas, logramos en conjunto implementar estrategias de cobro con la ayuda de sus colabotradores y disminuir a menos **del 4% la mora** a mas de 90 dias, lo cual es fue muy significativo ya que durante años y decadas la morosidad para estas zonas superaba el 8, 10 y mas %.

b) En cojunto con el Gerente Local de Guancaste Oeste, se logro la aprobación por parte del Comite Ejecutivo la compra de un terreno para la construcción del nuevo edificio para el traslado de la oficina de Santa Cruz, a un edificio propio y con una mejor ubicación en esta ciudad.

c) Aprobación por parte del banco en la construcción del nuevo edificio en un lote propio del banco, para el traslado de la oficina de Tamarindo, la cual iniciara en los primeros meses del 2024.

d) Trabajo en equipo con la Gerente de Guancaste Este y todo un equipo interdiciplinario, y se logro la construccion e inauguracion del edificio del BCR Liberia, con un nuevo esquema de negocios.

c) En la infraestructura física de las oficinas propiamente, se efectuaron remodelaciones en oficinas de las ocho Gerencias Locales para acondicionar los servicios de cajas y plataforma y aspectos de mantenimiento. Instalacion de multifuncionales en la mayoria de oficinas e instalacion de los equipos de autoservicio.

d) Se aprobaron las construcciones y traslado a edicios rentados para las oficinas de Aguas Zarcas y Parrita, lo cual posiblemente se haga efectivo en el 2024. Ademas en terreno porpio la nueva oficina de La Fortuna.

En cuanto a negocios y resultados que se registran al 31 de octubre del 2023: el tamaño del negocio hubo un decrecimiento principalmente por politicas y estrategias de negocios, que la alta administracion direcciono e implemento. Pasando en la parte de captacion de 1,016,580 miles de millones de colones a 971,772.00 miles de millones de colones. En cuanto a las colocaciones hubo un leve crecimiento alcanzando los 840,408.00 miles de millones de colones. Se logro un decrecimiento en las estimaciones, lo cual es positiovo, de 4,303.00 mil millones de colones. La cartera de credito con mora a mas de 90 dias se mantuvo estable durante todo el año logrando la Gerencia Regional mantenerse por debajo de 3%.

Los ingresos por intermediación financiera neta crecieron un 18,9%. Por su parte los ingresos por servicios crecieron en un 2%. En el rubro otros ingresos de operación hay una disminución en cuanto a ingresos se refiere de 783 millones con respecto al 2022. Con respecto al resultado de operacional bruto hay un crecimiento del 46,4% producto de los ingresos del diferencial cambiario que este año 2023, por las reiteradas bajas en el tipo de cambio y la apreciacion del colon. En cuanto al resultado operacional neto hay un ingreso neto hay un crecimiento del 57,7% pasando de ¢59,097 a 93,172 miles de millones.

Los gastos de administración fueron controlados y registraron un pequeño incremento de 369 millones, y representan un 42 % del resultado de intermediacion financiera neta.

Entre los principales indicadores con cierre al año 2023 tenemos: el rendimiento de la cartera de crédito fue de 9,98%,

Entre los principales indicadores con cierre al año 2023 tenemos: el rendimiento de la cartera de crédito fue de 8.70%, levemente inferior al corte del año anterior y directamente relacionado con la disminución de la TBP.

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

Como proyectos que se deben retomar y otros que están en proceso y debe darse continuidad tenemos:

Construcción del nuevo edificio en lote propio del banco para las oficinas de Santa Cruz, BCR Tamarindo, BCR La Fortuna para así realizar el traslado definitivo a una edificación nueva en lote propio y poder dar todos los servicios que el banco y los clientes requieren en estas dos zonas. Ademas del traslado a edificios rentados en San Isidro de Heredia, Parrita y Aguas Zarcas.

Completar la cantidad de recursos que evidencio el proceso de "Balanceo" que llevo a cabo la oficina de Procesos, tendiente a verificar la capacidad de recursos humano instalada vs la demanda de servicios.

Dotar a todas las oficinas del BCR de al menos un ATM Multifuncional 24/7. En este caso se está a la espera que el Banco adquiera más equipo de esa índole.

Concretar el proyecto "Autoservicio" que el Banco ha iniciado en Oficinas del GAM para poner los equipos recicladores de cajas de cara al público.

Terminar de consolidar en todas las oficinas de la Gerencia Regional Oeste la figura del Asesor de Servicios, como primer elemento en la migración a otros canales de los clientes que llegan a las oficinas.

Continuar fortaleciendo entre los colaboradores de las oficinas la cultura de ventas, principalmente mediante herramientas y metodologias de facil manejo y acceso..

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 gestión siempre estuvo orientada a la búsqueda de la maximización de las utilidades mediante el uso racional y eficiente de los recursos, el aumento de los negocios, el control de los gastos, el control de la morosidad y con ello las estimaciones. Entre los indicadores de gestión para el periodo concluido a diciembre 2023 tenemos, es importante anotar que exist un

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

Desde mi experiencia considero que los siguientes son puntos esenciales a los que el Banco debe dar prioridad en la atención para mantener y aumentar su presencia en el mercado nacional:

1) Mejorar en tecnología para corregir un posible rezago que tenemos: este es un aspecto vital para dar soporte a la transformación que busca la entidad para convertir la forma en que tradicionalmente se hacían negocios en las oficinas, hacia una en que medien canales no presenciales e instrumentos digitales en poder del cliente actual.

2) Tenemos como institución una gran debilidad en la atención del segmento Pymes, considero que tenemos buenos productos para ese sector, pero los procesos de análisis aplicados a ese tipo de cliente son muy parecidos a los de grandes Clientes Corporativos y no hacen ninguna flexibilización o procesos automátizados que son en la mayoría de los casos, clientes cuya demanda es de una menor cuantía. De mejorarse en ese aspecto se estaría corrigiendo la otra debilidad actual como lo es el tiempo de respuesta y el concepto que los clientes nos han dado de ineficientes en la atención de ese sector. El aporte en negocios que estamos obteniendo actualmente de ese segmento de clientes es muy bajo, si logramos corregir los aspectos indicados tendríamos una gran oportunidad de crecimiento. No omito mencionar que la mejora en estos aspectos redundaría en corregir la desmotivación que muchas veces invade a nuestros colaboradores de esa área por no poder dar una respuesta y solución más rápida a los clientes.

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.

Internamente en la institución hay mucho personal nombrado en forma interina y en esa condición acumulan años de servicio; se hace necesario definir su estatus por en la condición actual genera mucha incertidumbre entre ese grupo de colaboradores.

Uno de los temas mas importantes y relevantes para el nuevo proceso de asesoria e implementacion del plan horizonte, es que escuchen a los colaboradfores de todos los niveles jerarquicos. Ellos son los que conocen la mejor forma de ejecutar , laborar y lo que requieren para que se puedan lograr metas y objetivos. Deben existir espacios o foros donde puedan expresar su criterio en cuanto a cual es la metodologia o protocolo para hacer negocios.

BCR	Informe de fin de gestión

Es sumamente necesario fortalecer el area de Pymes, hoy dia en el pais hay miles de pequeñas y medianas empresas que necesitan el impulso economico, el acompañamiento y la asesoria de un prefesional y un socio financiera para crecer. El BCR debe preocuparse por dotar de Ejecutivos vendedores, Analistas de Credito, Auxiliares o Asistentes, para que en equipo logren ingresar muy fuerte al mercado Pymes. Un mercado que se mantiene muy descuidado y que le puede dar muchos reditos a nuestra institucion.

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

No se tuvo durante mi gestión ninguna disposición directa de parte de la Contraloría General de la República.

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.

No hay ninguna recomendación pendiente de cumplir por otros órganos.

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

Las recomendaciones que durante mi gestión nos hizo la Auditoria Interna del BCR, se aplicaron completamente, a esta fecha no hay ninguna recomendación pendiente de aplicar o informe pendiente de responder.

El servidor 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 servidores 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 servidor	203760575 Cédula

cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos
División Mercadeo
Servidor designado como sucesor

El superior jerárquico del servidor saliente hace constar que verificó que el informe de fin de gestión cumple a cabalidad con todos los aspectos que deben considerarse para su elaboración, dando cumplimiento a lo indicado en el artículo 6 del *Reglamento para presentar el informe de fin de gestión en el Conglomerado Financiero BCR.*

IRENE MARIA HERNANDEZ SANCHEZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por IRENE MARIA HERNANDEZ SANCHEZ (FIRMA) Fecha: 2023.12.27 13:57:42 -06'00'
Nombre del superior jerárquico	Firma