

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.º 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: Gerencia General y Junta Directiva

Fecha del informe: 29 de setiembre de 2022

Nombre del funcionario: Renan Murillo Pizarro

Nombre del puesto: Subgerente General Banca de Personas

Unidad ejecutora: 051

Periodo de gestión: 2018- 2022

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

El presente informe tiene como propósito cumplir con una disposición de la Contraloría General de la República, mediante el cual resumo los temas más importantes que ejecuté durante mi nombramiento interino como Subgerente a.i. de Banca de Personas. De acuerdo con la estructura del área tuve dos segundos a bordo: uno a cargo de la administración de los canales presenciales y otro a cargo de los equipo de venta. Aparte de dar seguimiento al trabajo de mis inmediatos colaboradores, dediqué la mayor parte de mi tiempo a formular, documentar, impulsar los proyectos de transformación tecnológica que permitan la atención de los clientes por medio de canales alternativos de autoservicio y digitales. Por tanto el informe dará énfasis a la ejecución de dichos proyectos.

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

Transformación Canales Alternos:

Reducción de las transacciones de cajas en oficinas comerciales:

En 2019 el BCR procesaba un estimado de 2 millones de transacciones por mes, para agosto de 2022, esta cifra bajó a apenas un millón por mes, y durante meses de ese mismo año como abril y julio en menos del millón, esto se vio traducido en reducción de la necesidad de recurso humano para esta área del banco.

Aumento transaccional, aumento de clientes con acceso y mejora de los canales digitales:

Durante 2019, se promediaba un estimado ajustado de apenas 3 millones de transacciones por medio de la Oficina Virtual Personas (web bancobcr.com) y BCR Móvil (aplicativo para celulares), al corte de 2022, estos canales superan en promedio mensual las 4,6 millones de transacciones, ambos canales con sus apariencias gráficas remosadas y con muchas más transacciones disponibles para los clientes 24/7, como por ejemplo: Solicitud de PIN de tarjetas, billeteras electrónicas, validaciones biométricas, mejoras de seguridad, elementos de autenticación no físicos (digitales).

Relevante indicar también que pasa el BCR de tener apenas un 25% y 18% de clientes usando la web y el app respectivamente a unos porcentajes nunca antes vistos de un 50% y 45% de la cartera física de Banca de Personas. Así mismo, estrategias de implementación de nuevas conectividades en el aplicativo móvil se concretaron para generar aumentos transaccionales sin precedentes.

ATM's Multifuncionales:

Para 2022 el BCR cuenta con todos los equipos multifuncionales con los que cuenta instalados en la mayoría de oficinas del país, promediando por mes más de 110 mil depósitos captados de los clientes, sin intervención humana, a diferencia de 2019 cuando apenas se promediaba por mes 50mil depósito o menos. Así mismo se habilitaron 3 nuevas transacciones: Pago de tarjetas con efectivo, pago de créditos con efectivo y pago de servicios públicos con tarjeta, esto de la mano de haber logrado migrar toda la red de multifuncionales (y dispensadores) al nuevo "switch transaccional" del banco, herramienta que permite al BCR contar con posibilidad de nuevos desarrollos y mejoras a futuro, en una red de 140 equipos practicamente totalmente expuesta para uso en horarios muy convenientes.

Dispensación de efectivo por medio de cajeros automáticos:

El banco en el año 2019, prepandemia, promediaba cantidades importantes de dispensas en los cajeros automaticos, cerca de 3 millones de retiros de diversa cuantía al mes, para el cierre de agosto 2022 esta cantidad se situa en menos de 2 millones por mes y con posibilidad de mayor reducción, por el enriquecimiento en otras opciones de pago que no motivan el uso de efectivo.

SINPE Móvil:

La pandemia del COVID-19 impulsó ampliamente el uso de este herramienta, y el permitir realizar acciones para fortalecer esta plataforma e impulsar cambios como el aumentó en el monto máximo diario para traslados impacto en pasar de realizar poco más de medio millón por mes en enero 2020, a las 16millones de transacciones de agosto 2022. Parte de este crecimiento, también a motivado al mayor uso del aplicativo móvil, pues durante la gestión se decidió integrar en BCR Movil esta transacción tanto por medio internet como de SMS, eliminando la existencia de un app aislada.

Tucán:

Queda el BCR con una red de corresponsales bancarios "Tucán" extensa y nutrida en la oferta transaccional al cliente, y con crecimientos transaccionales cercanos al 138% si se compara Enero 19 con Agosto 22.

Con una colocación de nuevos puntos constantemente y esfuerzos para mantener los puntos transaccionales en camino, esta red ha llegado a tener cantidades transaccionales similares a las de la red de oficinas comerciales.

Trámites sin presencia física y reducción de la red de oficinas:

Desde antes de la pandemia, y con impulso de esta, se aceleró la posibilidad para los clientes de realizar trámites por medio de formularios electrónicos, así como de reducir la red de oficinas para potenciar ese nuevo esquema de atención.

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 este período hubo que dedicar tiempo y recursos humanos y de sistemas para consolidar la absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago. Se modificó el marco impositivo que elevó los impuestos al pago de intereses por depósitos bancarios lo cual encareció el costo del fondeo. Sin embargo el principal cambio de entorno fue el impacto de la pandemia de COVID19, que obligó entre otros aspectos a realizar miles de arreglos de pago para clientes deudores que se habían tenido una drástica caída en ingresos y por tanto había perdido capacidad de pago. También hubo que cerrar puntos de atención presenciales para dar paso a puntos de atención no presenciales. Se creó el canal de atención conocido como BCR Directo que le permite a los clientes acceder a servicios bancarios por medio de formularios disponibles en la app y la web (teléfono y computador respectivamente)

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.

Como Banco se trabajó en fortalecer la normativa de control interno, la estructura organizativa y los informes de control. Dentro de Banca de Personas hemos trabajado en ejecutar los controles y rendir los informes respectivos.

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.

Con el fin de establecer una centralización segura de la información así como facilitar a la administración un seguimiento de aspectos tanto operativos, financieros y de gestión, se crearon e implementan las siguientes herramientas:
BCR Faro: Herramienta de consulta en línea que presenta aspectos de tendencia y comparativos en ingresos por cobros de comisión, transaccionalidad de ATM y Multifuncionales, así como un comparativo de los estados financieros y saldos por productos.
BCR Monitoreo de oficinas: Herramienta que mediante una evaluación de aspectos financieros, servicios, transaccionales y de riesgo se emite una nota del estado general de la oficina, a fin de determinar aspectos de mejora así como la necesidad de establecer planes para subsanarlos.

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

El principal logro ha sido el fortalecimiento de los canales alternativos a la oficina tradicional. Las estadísticas muestran que ya casi un 50% de los clientes usan canales digitales. Esto es un gran logro si se reconoce que la Banca Estatal tiene una gran cantidad de clientes de baja escolaridad e ingresos, a quienes se les dificulta más el uso de equipo de cómputo y teléfonos inteligentes.

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.

Proyecto Autoservicio BCR:

Este proyecto queda adelantado, con la mayoría del equipo de su alcance inicial comprado e instalado y a las puertas de implementar su primer paquete transaccional, con lo que se le da extensión a inversiones previas del banco en el tiempo y posibilidad al banco de enriquecer aún más sus oferta transaccional y de ventas no solo en oficina comercial si no en otras locaciones de conveniencia de los clientes.

Proyecto 5 Transacciones (5T):

El primer proyecto pensado en la migración de transacciones del área de plataforma de servicios, finalizado con su último entregable de certificaciones, abrió la puerta para la migración de clientes que requieren trámites más complejos y extensos. Habilitó el inicio de las gestiones por concepto de contracargos fuera de las oficinas comerciales del banco, ha permitido una migración cercana y superior al 95% de las gestiones de PIN para las tarjetas de crédito y débito. Ha dado la posibilidad a los clientes de acceder a los Canales Digitales sin obligatoriedad de asistir a una oficina comercial, y motivó durante la pandemia la posibilidad de habilitar el servicio de entrega de Claves Dinámicas por medio de una solicitud en formularios electrónicos.

Proyecto IST:

El cambio de Switch transaccional fue implementado al cierre del año 2021, tanto para el área de Medios de Pago (tarjetas), así como para los equipos ATM's y ATM's Multifuncionales. En ambos casos permitió la implementación de nuevos elementos y funcionalidades de cara al cliente y allanó el camino para novedades a futuro.

Proyecto Onboarding:

Este proyecto se encuentra en una etapa temprana, pero a través de sus entregables logrará migrar gran parte de las 20.000 cuentas que en promedio se abren por parte del BCR a clientes nuevos y/o existentes (promedio al cierre de agosto 2022); así como también promover las ventas en línea de productos como las tarjetas de crédito o algunos créditos.

Iniciativa red WiFi para los clientes:

Se logró implementar, aprovechando la infraestructura existente en el banco una red WiFi para los clientes en la red de oficinas BCR, denominada AutogestionCR, si bien esta red es la primer versión de algo más elaborado a lo que el BCR debe aspirar, pues está enfocada en primera instancia para el uso de las páginas y sitios del BCR, al corte del 12 de setiembre permitió un total de datos transmitidos de 1.56 TB, distribuidos en 1.04 TB descargados y 528.34 GB datos cargados al internet. Esto aporta inicialmente a la mejora en la experiencia de los clientes y dota de herramientas para la promoción y uso de los canales digitales.

Iniciativa Asesores de Servicio:

Desde 2019 se empezó con un piloto en algunas oficinas y para inicios de 2020 se empezó a dar la implementación en más oficinas dentro y fuera del GAM, apoyándose en los ahorros y liberación de recursos que se empezó a dar, de colaboradores del área de cajas al puesto formal de Asesor de Servicios, con lo que los clientes que aún visitan oficinas comerciales, pueden encontrar a un(a) colaborador que les va a motivar y guiar hacia el uso y autogestión de sus trámites por medio de los canales alternativos del banco. Actualmente, este puesto está implementado en la mayoría de oficinas comerciales del conglomerado.

Iniciativa impulso al uso de QR:

Se dio pie a iniciar con iniciativas explotarias para promocionar activamente el uso de los códigos QR, a la fecha de salida, tanto para el uso de los formularios electrónicos para promoción del canal Tucán

8-	Refierase a la administración de los recursos financieros asignados a la institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.
	El principal logro es el crecimiento de las carteras de captación y colocación que alcanzan el 50% de la cartera total del Banco. El BCR ya no un banco corporativo sino que ha logrado un mayor equilibrio en sus carteras y por tanto enfrenta riesgos de mercado menores. Banca de Personas un riesgo cambiario bien administrado en el sentido el crédito en moneda extranjera es aproximadamente un 15% del total y principalmente colocada entre generadores de divisas y no generadores de bajo riesgo. Como una debilidad las captaciones en dólares superan las colocaciones en dólares, situación que se equilibra a nivel de Banco.
9-	Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo.
	La gestión comercial tiene tres retos: 1) diversificar la cartera de personas para depender menos de vivienda, 2) lograr metas más ambiciosas en banca pymes y 3) elevar ingresos por servicios. Para lograr estos objetivos hay que alinear las metas individuales de la fuerza de ventas.
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.
	El Banco debe flexibilizar su normativa para permitir que las empresas y personas afectadas por la pandemia vuelvan a ser sujetas de crédito: 1) ampliar niveles de endeudamiento, 2) replantear al concepto de estabilidad laboral, 3) no castigar situaciones de mora originadas en la pandemia.
	El Banco debe abandonar el análisis de crédito de clientes uno a uno conforme se presente la demanda, para dar lugar a una colocación proactiva, donde el Banco escoge sus clientes con base en información disponible en sus bases de datos y haciendo un análisis masivo de capacidad de pago, para luego salir a contactar a los clientes preseleccionados.
	El Banco debe integrar sus sistemas de análisis de crédito y sus bases de datos, para hacer un uso eficiente y efectivo de la analítica de datos.
11-	Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.
	No tenemos temas pendientes señalados por el Ente Contralor-

Informe de fin de gestión

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.

El tema más sensible es lograr la meta de colocación de microcrédito que establece la normativa de Banca para el Desarrollo. Se tiene un plan de trabajo que de lograr su ejecución se lograría la meta.

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

Me parece que el tema más sensible es el relativo al perfil, funciones y cumplimientos de tareas de control de los Encargados de Oficina. En particular si la eliminación de la figura del " doble oficial operativo" en oficinas grandes ha debilitado el control interno. Hay una auditoría en análisis y en evaluación de los resultados de la nueva forma de operar en la red de oficinas. En el fondo se trata de buscar un equilibrio entre costos de operación y riesgo operativo.

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.º 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

5-0170-0884

Firma del servidor

Cédula

cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos

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*.

Douglas Soto Leitón

Nombre del superior jerárquico

Firma