



Informe 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.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: Freddy Morera Zumbado, Gerente Area Gestión de Crédito Corporativo

Fecha del informe: 03 de diciembre del 2020

Nombre del funcionario: Denia Aguilar Rojas

Nombre del puesto: Jefe Análisis de Crédito Pymes

Unidad ejecutora: 063

Periodo de gestión: 15 de diciembre de 2017 al 03 de diciembre del 2020.

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

El presente informe resume las gestiones administrativas y de control realizadas en el periodo de la jefatura de la oficina Análisis de Crédito Pymes, así como su estatus actual, en cuanto al personal, casos de crédito en estudio, estado de los seguimientos anuales de los clientes pymes. Se trata de una oficina que inicia operaciones en diciembre del 2017, por lo que en sus comienzos se trabaja en la conformación de la misma, en dotar al personal de las herramientas, y directrices necesarias para la labor en equipo. Esta oficina ha venido creciendo en cantidad y además experimenta una constante renovación del personal debido a los requerimientos de analistas en las áreas corporativas, ya que constituye la base de formación de analistas de crédito. La constante solicitud de recurso y la llegada de plazas nuevas ha requerido una labor permanente de formación de nuevo personal. Se ha trabajado en el desarrollo de mejoras a las herramientas existentes, mejoras en los procesos, ajustes normativos, nuevas herramientas para el control del trámite de los créditos y seguimientos. Se coordinó con el área comercial para capacitación y creación de una metodología para evaluar a los clientes que califican como grupo 2 según el Acuerdo SUGEF 1-05 implementada a finales del 2019. Se solicitó también en el año 2018 al área de seguimiento la aplicación de una metodología diferente para el seguimiento de clientes grupo 2 con lo que se logró agilizar el trámite de 1200 clientes que debían ser atendidos por el área, optimizando y ahorrando recursos a la institución ya que para su atención se requería ampliar la capacidad instalada del área para poder realizarlos. Se está trabajando en mejoras a los procesos, ajustes normativos, elaboración de procedimientos, relacionados con el análisis de clientes del segmento pymes financiados tanto con recursos del BCR como del Sistema de Banca para el Desarrollo. Se han generado capacitaciones tanto para el personal existente como el personal de nuevo ingreso al área así como para las áreas comerciales con las que se trabajan los informes de crédito y seguimiento en equipo.

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

La oficina análisis de crédito pymes es un área de apoyo que se encarga de realizar en conjunto con las áreas comerciales pymes del Banco, los informes de crédito y seguimiento anual de los clientes pymes que califiquen como grupo 1 según criterio establecido por el Acuerdo SUGEF 1-05.

Se gerencia los procesos y recursos para el trámite y otorgamiento de créditos Pymes, coordinando los análisis y los estudios financieros de los clientes, a fin de asegurar la atención oportuna y ágil de los mismos, así como un equilibrio entre riesgo y negocio de cada solicitud mediante el cumplimiento de normativas internas y externas y el seguimiento de la situación financiera y de capacidad de pago al menos una vez al año de la cartera de clientes pymes grupo 1 según acuerdo SUGEF 1-05 con la finalidad de determinar el nivel de capacidad de pago correspondiente, así como para anticipar acciones que sean necesarias para evitar que los clientes entren en morosidad.

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.

La oficina se crea a finales del 2017, incorporando a los analistas que habían sido trasladados a finales del 2015 a la que en ese momento se conocía como Banca Comercial Minorista producto la desintegración de la División Gestión de Crédito, como parte de los cambios realizados en las estructuras gerenciales que pretendían que cada Gerencia Comercial contara con todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones de forma independiente por lo que en el 2017 el Banco decide retomar la unión del área de análisis creándose el área pymes separada de la parte Corporativa por lo que en diciembre de 2017 se formaliza la unión nuevamente del área la cual depende de la Gerencia Corporativa Gestión de Crédito, considerando una oficina exclusiva para atender los clientes pymes. En octubre 2018 producto del cierre de varias oficinas comerciales del Banco y con la finalidad de fortalecer el área pymes se adicionan nuevas plazas de personal. A la fecha el área cuenta con 30 colaboradores. Para 2020 se tenía planteado el traslado de 3 analistas pymes al área corporativa y el nombramiento de 2 especialistas más, sin embargo debido a la situación generada por la pandemia se suspendieron las aprobaciones de movimientos de personal. Como apoyo al tema de especialistas se le asigna a la oficina una plaza del área corporativa para reforzar el área de especialistas. En el año 2018 la administración retoma la aplicación del CMI para todas las oficinas del Banco lo que lleva a la oficina a volver a implementar los indicadores de gestión que se habían manejado años atrás con la finalidad de promover el otorgamiento de crédito en los tiempos de respuesta dispuestos por la administración y la realización de todos los seguimientos de la cartera de clientes pymes grupo 1 según acuerdo Sugef 1-05.

4- Refiérase 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.

En relación con la última autoevaluación del sistema de control interno realizada en octubre 2019, se cumple con todos los aspectos contemplados, no existiendo a la fecha pendientes por atender. Se sigue dando seguimiento a que la oficina cumpla con las normativas y controles requeridos para un adecuado funcionamiento del área.

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.

- Desde la creación de la oficina a finales del 2017, se realizó la actualización de los perfiles del puesto en conjunto con la jefatura y Capital Humano. El especialista de supervisor de análisis de crédito fue reformado a Especialista de análisis de crédito, pasando a ser categoría 29.

-Se realizan sesiones semanales de revisión de avance en tramites de seguimientos, realimentación y formación para estandarizar y ampliar conocimientos en el equipo de trabajo

- Los analistas registran en las herramientas dispuestas por la entidad los trabajos que tienen asignados así como su respectivo avance para llevar control de pendientes, adicionalmente se llevan 2 archivos en las herramientas establecidas con los seguimientos asignados para tramitar en el año, así como para registrar la demanda de crédito y seguimiento.

-Se comunican vía correo electrónico y se comentan en reuniones cambios normativos que se presentan, correspondientes al análisis de los créditos.

- Se ha trabajado con los equipos de mejora establecidos en el área en propuestas de ajustes normativos.

- Ha habido participación en equipo de mejora para revisión y optimización de procesos y normativa relativa al área, con la participación de 2 colaboradores, en la elaboración del Procedimiento para el análisis de los créditos.

- Se trabaja constantemente en la mejora de las herramientas para el manejo del control de la asignación de créditos y seguimientos.

- La oficina cuenta con indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de sus colaboradores, (analistas y especialistas) que miden los tiempos de respuesta y el cumplimiento de seguimientos anuales.

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

- Se participó en la elaboración de una herramienta para optimizar el análisis de los créditos cuyo monto acumulado corresponden al segmento grupo 2 según la definición establecida en el acuerdo Sugef 1-05, los cuales son atendidos por las áreas comerciales, participando el área de análisis únicamente en la revisión de casos de \$65.0 millones a \$100.0 millones.
- Se brinda capacitación a las áreas comerciales para el uso de la herramienta para crédito a clientes grupo 2.
- Se realiza la formación de las 10 plazas nuevas asignadas al áreas, a lo que suma el ingreso de otro personal nuevo por las sustituciones de 7 analistas pymes trasladados a otras áreas, así como a 2 sustituciones de licencias por maternidad.
- Se participa en equipos de mejora continua para la elaboración de los mapas de proceso del área pymes.
- La oficina participa en la elaboración de un procedimiento para el análisis de crédito y seguimiento tanto para la parte de análisis como en la revisión conjunta con la parte relativa al área comercial y sus correspondientes enlaces en el proceso.
- Se coordina con la Gerencia de Seguimiento a aplicación de una nueva metodología para la realización de seguimientos a clientes pymes grupo 2, debido a que por su nivel de riesgo podrían ser valorados de forma diferente, generando un ahorro en tiempo y recursos que hubiesen sido necesarios para poder atender la demanda de casi 1200 clientes adicionales a los que las Gerencias de análisis de crédito habían manejado en el pasado.
- Se generan herramientas para el manejo los controles de crédito y seguimiento que se aplican tanto en el área de análisis de crédito pymes como corporativa.
- Realización de los estudios de crédito y seguimiento anuales asignados.
- Se realizan sesiones semanales de seguimiento y formación a los analistas.
- La oficina cuenta con indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de sus colaboradores, (analistas y especialistas) que miden los tiempos de respuesta y el cumplimiento de seguimientos anuales.

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.

- Se trabaja constantemente en mejoras a la forma de trabajar por iniciativa interna de la oficina, esto se incorpora en reuniones semanales con los analistas en los que se conversan temas relativos al trabajo diario, se comparte experiencias, se desarrollan temas de capacitación relativos al análisis de crédito, financiero y de capacidad de pago, normativos y propuestas para mejorar la elaboración de los informes de crédito y seguimiento.
 - Se está colaborando con la Gerencia Comercial de Crédito Pymes y Banca de Desarrollo en la actualización relativa a normativa créditos con recursos del sistema de Banca para el Desarrollo, lo cual se encuentra actualmente en proceso con la participación de un analista en un equipo multidisciplinario.
 - La oficina ha estado participando la elaboración y la revisión de detalles finales en conjunto con la oficina de Normativa de crédito, del documento "Procedimiento para el trámite y seguimiento de créditos pymes y corporativo (Análisis de Crédito)" elaborado en equipo de mejora guiado por personal del área de procesos, relativo al Análisis de Crédito, a su vez dan revisión a las entradas y salidas relacionadas del procedimiento que está desarrollando el área comercial relativo a su labores el los estudios de crédito y seguimiento. Actualmente se está a la espera del visto bueno por parte del área de Normativa de los ajustes realizados por ellos.
- Para el 2020 se contó con una cartera de aproximadamente 452 seguimientos, la cual varía en el año producto de la inclusión y exclusión de clientes que por su saldo dejan de calificar como Grupo 1 según el acuerdo Sugef 1-05 o bien cancelan las deudas. Al 02 de diciembre se encuentra debidamente finalizados e incluidos en BCR clientes 352, en trámite hay 56 casos y en revisión 44, que deben ser concluidos e incluidos en el sistema antes del 31 diciembre 2020.

- En el año 2020 se han recibido 100 estudios de crédito que involucran créditos y arreglos, de los cuales 37 fueron rechazados o devueltos por falta de información o de capacidad de pago, hay 53 estudios concluidos 7 en trámite y 3 en la etapa de revisión.
- Se está trabajando una propuesta para el manejo del cronograma de seguimientos para el año 2021, la cual debe ser coordinada con el área comercial, de seguimiento, estimaciones y formalización a fin de generar una adecuada coordinación de los aspectos más importantes a considerar para lograr un equilibrio de las carga de trabajo en el año. La misma busca equilibrar la cantidad de seguimientos a tramitar por mes, estableciendo reglas claras entre las áreas participantes para hacer más fluido el proceso de la elaboración de los informes conjuntos en el momento oportuno. Dicha propuesta se está elaborando con la participación inicial de analistas para ser discutida con las demás áreas involucradas en el proceso de seguimiento.
- La oficina cuenta con personal que se encuentra en cadenas de sustitución, las cuales dependen de la realización de concursos en otras áreas como la parte comercial pymes y análisis de crédito corporativo. Existen 2 plazas en proceso de aprobación de la reasignación en trámite en la oficina de Capital Humano y 1 pendiente a la espera de que se cuente con los correspondientes requisitos.
- Actualmente está en proceso la evaluación de varios funcionarios para atender la sustitución de 3 plazas de analistas pymes que están siendo requeridas por Análisis de Crédito Corporativo.

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

La oficina no cuenta con recursos financieros específicamente asignados para la ejecución de mi gestión

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

- Dar continuidad a la propuesta de mejora del manejo del cronograma de seguimientos a realizar en el año.
- Continuar con las sesiones de formación de analistas establecidas semanalmente
- Continuar trabajando en propuestas de mejora a la normativa de crédito existente

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.

Tomando en consideración los efectos económicos que ha generado la pandemia a nivel mundial y por ende de la institución, se recomienda continuar con la revisión de proceso de crédito en aras de buscar mecanismos para hacer más eficiente el análisis de crédito de la cartera pymes, diferenciando un poco más el procedimiento de estudio aplicado sin dejar de lado la medición de riesgo pero utilizando mecanismos de estudio más simples que los de los créditos corporativos, esto con la finalidad de optimizar costos y dar un servicio cada día más expedito a los clientes de este

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

No hubo disposiciones giradas por la Contraloría específicamente a esta unidad ejecutora.

Se cumplió con la declaración jurada de bienes solicitada anualmente.

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

No se presentaron recomendaciones de ningún otro órgano de control externo

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

Durante el periodo de gestión no se presentaron observaciones ni se tienen pendientes al área por parte de la Auditoría Interna

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.



Informe fin de gestión

Firma del servidor

10832342

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

Freddy Morera Zumbado

Firma