

Informe fin de gestión

Se elabora el presente 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

Dirigido a: **Junta Directiva General de BCR**

Fecha del informe: **1o de abril del 2020**

Nombre del funcionario: **Leonardo Acuña Alvarado**

Nombre del puesto: **Subgerente General**

Unidad ejecutora: **Subgerencia de Finanzas**

Periodo de gestión: **31 marzo 2008 al 31 marzo 2020**

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

En el presente informe hago un resumen de la gestión realizada como Subgerente General en el BCR, así como los objetivos y metas alcanzados de tiempo en tiempo y las principales actividades desarrolladas en los 12 años que estuve designado como Subgerente General de Finanzas del BCR, con exclusión del periodo entre el 3 de noviembre del 2017 a la fecha de este informe, por las razones que son del conocimiento de la Junta Directiva General.

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

Como responsable de la Subgerencia de Finanzas del BCR me tocó gerenciar la División de Finanzas propiamente dicha, que incluyó las Secciones de Contabilidad General, Presupuestos y Análisis Financiero. Estas áreas en todo momento mantuvieron al día el cumplimiento de sus obligaciones y se atendieron todos los requerimientos de los que fueron objeto durante mi gestión. La emisión oportuna de informes contables y financieros para las distintas instancias que lo solicitaron, entre ellas, la Junta Directiva General, el Comité Ejecutivo, la Gerencia General, la Auditoría Interna, las autoridades reguladoras como la SUGEF, BCCR y CGR; se atendieron en tiempo y forma, de acuerdo como fueron requeridos; muchos de los cuales sirvieron para toma de decisiones y análisis del desempeño financiero del Conglomerado BCR.

También la Subgerencia de Finanzas tuvo a su cargo el gerenciamiento de la División de Tesorería del BCR, que incluyó las áreas de Inversiones, Control de Flujo de Caja y la Operativa de Tesorería. Estas áreas cumplieron en todo momento con sus obligaciones y responsabilidades; en especial con el monitoreo permanente y el seguimiento estricto del flujo de caja del Banco y el comportamiento de las captaciones de fondos del BCR y las obligaciones de pago que debían atenderse. Durante mi gestión el BCR no presentó ningún problema en la administración de la liquidez, ni en la captación de recursos del público, ni en la obtención de recursos externos como fuente de apoyo a la liquidez del banco. Tampoco tuvo sobresaltos que no pudieran ser adecuadamente manejados en el control diario del flujo de caja. Obviamente, durante estos doce años hubo periodos de abundancia y periodos de escasez de la liquidez; en todos ellos el BCR manejó los recursos con una estrategia bastante conservadora, tanto en la liquidez como en las inversiones en valores; permitiendo sortear las situaciones que se le presentaron en el día a día de manera oportuna y exitosa, incluyendo las colaboraciones realizadas en ciertos momentos al Estado a través de la Tesorería Nacional, en forma de inversiones en valores para dotar de recursos al Gobierno. Se emitieron los informes requeridos tanto por las autoridades de supervisión del sistema financiero como el BCCR, CGR y la SUGEF, entre otros; así como los informes de diferente naturaleza y forma solicitados o presentados ante la Junta Directiva General, la Gerencia General y el Comité Ejecutivo del BCR, entre otros, para fines de análisis y toma de decisiones oportunas.

Otro segmento que me tocó gerenciar en la Subgerencia de Finanzas fue la División de Servicios Corporativos, que incluyó las áreas de Contratación Administrativa, Obras Civiles, Seguridad y Control interno. Cada una de ellas en su campo cumplieron con sus obligaciones y responsabilidades durante mi gestión. En el área de contratación se llevaron a cabo cambios cuyo propósito fue modernizar y agilizar los procesos de contratación del banco, incluyendo la implementación de la plataforma de compras institucionales (actual SICOP). En Obras Civiles se atendieron los proyectos de ejecución de nuevas obras, la remodelación de oficinas y el mantenimiento general de todas las instalaciones del BCR; labores que se realizaron de acuerdo con la estructura interna del banco, los proveedores externos que se contrataron y el presupuesto que anualmente se estableció para llevar a cabo estos requerimientos. En materia de Seguridad se realizaron cambios en su estructura general para mejorar su desempeño y focalizar de manera más eficiente sus objetivos; se aumento la tercerización de los servicios de vigilancia y mensajería y se mejoraron los controles de los contratos con proveedores externos. Se reforzó el área de investigaciones y se le redefinieron sus funciones. En materia de Control Interno se reforzaron los esfuerzos institucionales para cumplir con los requerimientos del sistema de control interno de la CGR, sin dejar de lado los requerimientos de los reguladores bancarios.

Durante estos doce años tuve además la oportunidad de gerenciar en la mayoría de los años y desde una perspectiva de Conglomerado, las subsidiarias del BCR (Valores, Pensiones, SAFI y Seguros). Los resultados financieros de estas subsidiarias en términos de rentabilidad y solidez fueron sobresalientes en la gran mayoría de los años de mi gestión. Además, el cumplimiento de sus planes estratégicos y operativos siempre alcanzaron altos porcentajes de ejecución. Se fortaleció el control interno y se mejoraron y automatizaron los procesos operativos de las subsidiarias mediante tecnologías que promovieran aún más la eficiencia operativa. Se atendieron en tiempo y forma todos los requerimientos en materia de informes de gestión o financieros de cada una de las subsidiarias, tanto para fines internos como de sus respectivas Juntas Directivas o los entes reguladores de cada una de ellas. Durante mi gestión llevamos a cabo la adquisición de INS Pensiones y su posterior fusión con BCR Pensiones; a su vez realizamos la debida diligencia para valorar en que contexto el BCR podía adquirir y absorber el Banco Crédito Agrícola de Cartago, lo que se concretó en el 2018.

Adicionalmente tuve a cargo el monitoreo y seguimiento de la gestión gerencial de BICSA, banco domiciliado en Panamá, y formé parte de su Junta Directiva como Vicepresidente durante el periodo 2013-2015. En esos años BICSA logró alcanzar las mayores utilidades en su historia y logró ser una subsidiaria con una rentabilidad sobre el patrimonio aceptable, al menos en el periodo en que estuve en la Junta Directiva. BICSA debió enfrentar algunas turbulencias, como en el periodo 2008-2009 donde a raíz de la crisis financiera internacional la capacidad de captación de recursos por parte de BICSA se vio mermada, razón por la que tanto el BCR como el otro socio de BICSA acudimos en su apoyo y logramos que pasara la turbulencia con el menor daño posible. Igual ocurrió en el año 2015 cuando BICSA se vio afectada por algunas noticias en los medios periodísticos locales que tuvieron eco en Panamá. Posterior a ese periodo (2008-2009) BICSA tuvo años muy positivos, logrando mejorar su eficiencia operativa, aumentar de manera sostenida sus ingresos y alcanzar una rentabilidad aceptable. Sin embargo, considero que el futuro de BICSA debe pasar por hacer un análisis de su propósito original como brazo internacional de los bancos del Estado Costarricense; el tiempo cambió las condiciones y las regulaciones de la banca costarricense e internacional, y en la actualidad el rol de BICSA no es claro y su contribución al Conglomerado muy limitada. BICSA es una subsidiaria que demanda una cuota importante de capital para cumplir con la regulación panameña y el retorno patrimonial que brinda a los socios producto de sus actividades de intermediación financiera y servicios es muy baja, más aún si se analiza en términos de rentabilidad ajustada por riesgo. En mi opinión, el BCR junto su otro socio deben valorar el futuro de BICSA y la conveniencia de que siga siendo parte de ambos Conglomerados.

Mención adicional debo hacer sobre la Gerencia de Banca de Inversión y Fideicomisos de Obra Pública, que tuve a mi cargo hasta el 2015. Estas áreas las creamos y

potencializamos durante mi gestión. Al momento de trasladarlas a la banca comercial empresarial en 2015, esta Gerencia administraba cerca de \$2,000 millones (dos mil millones de dólares) en proyectos de obra pública y habían realizado una gran cantidad de emisiones de títulos valores para instituciones públicas y entidades privadas.

Por último, como parte de los cambios y ajustes que de tiempo en tiempo se dio en la organización del BCR, tuve a mi cargo durante algunos de mis 12 años en el banco otras áreas más operativas como la Gerencia de Administración de Efectivo, la Gerencia de Comercio Exterior, la Gerencia de Riesgos (año 2016) y el área de Calificación de Deudores (SICVECA). En todas ellas se logró alcanzar sus objetivos y metas y se brindaron los informes de gestión y rendición de cuentas establecidos por la normativa del banco. Se trabajó de manera permanente en su eficiencia operativa y se les apoyó con tecnologías que permitieran funcionar eficientemente (sistema SAS en el caso de Riesgos). Hubo proyectos que quedaron pendientes de implementar, algunos requeridos por la regulación y otros para seguir fortaleciendo la eficiencia operativa de estas áreas.

Termino señalando que los indicadores financieros y de gestión del BCR, de conformidad con lo exigido por las regulaciones bancarias y con los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico del BCR que fue aprobado por la Junta Directiva General en cada oportunidad, se cumplieron satisfactoriamente en cada uno de los años en que estuve al frente de la Subgerencia de Finanzas. Mención particular debo hacer sobre el fortalecimiento del patrimonio del BCR y en consecuencia, de la solidez patrimonial del banco; lo cual permitió llevar al banco a los mercados financieros internacionales con una calificación de riesgo igual a la del Gobierno de Costa Rica, realizando una emisión de bonos no garantizada a 5 años plazo, por \$500 millones. Adicionalmente, se llegaron a obtener líneas de crédito y préstamos directos con instituciones y bancos del exterior por más de \$1,000 millones durante el tiempo en que estuve a cargo de la Subgerencia. Adicionalmente, el BCR fue reconocido como el mejor banco en Costa Rica, durante varios años, por revistas internacionales especializadas como Euromoney, Latin Finance, Global Finance y World Finance; por su destacado desempeño financiero, su acertada gestión estratégica y su solidez y solvencia patrimonial; lo cual es motivo de satisfacción y orgullo.

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 estos 12 años en que me desempeñé como Subgerente General en el BCR, hubo todo tipo de cambios regulatorios y de supervisión que afectaron la dinámica y el negocio bancario en general. También se dieron cambios en las regulaciones de las subsidiarias que igualmente impactaron, algunas veces de manera negativa y

significativa (ej. cambios en porcentajes de comisiones a cobrar por las OPC). Algunos de estos cambios demandaron ajustes organizacionales dentro de la Institución y prepararnos adecuadamente para la implementación de las nuevas exigencias en materia de regulación bancaria, de valores, de pensiones y de seguros. El banco y sus subsidiarias respondieron adecuadamente a estos cambios y cumplió en tiempo y forma y en todo momento con las exigencias y nuevos requerimientos regulatorios. Algunos de estos cambios impactaron financieramente al banco y las subsidiarias, por ejemplo el cambio de modalidad en el cálculo del encaje legal demandó destinar más recursos para su cumplimiento, la baja en comisiones de Pensiones tuvo un fuerte impacto en los ingresos de la OPC, los cambios en la normativa conocida como “CAMELS” exigió mejorar los índices de eficiencia y la suficiencia patrimonial del banco y la nueva normativa en materia de calificación de deudores (SUGEF 1-05) requirió que el banco realizara mayores estimaciones para créditos. En general fue un periodo caracterizado por los constantes cambios en las regulaciones del mercado financiero, enfrentamos la crisis financiera internacional 2008-2009 y ante todas estas circunstancias el banco salió fortalecido.

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.

Durante los años en los cuales estuve activo en BCR (2008-2017) se realizaron las autoevaluaciones anuales de control interno y se establecieron las oportunidades de mejora correspondiente para el perfeccionamiento del sistema de control interno. Cada año se establecieron los planes remediales que fueron requeridos y se atendió y dio seguimiento a la implementación de las acciones respectivas. De acuerdo con el PICI la valoración general se ubicaba por debajo del 90% en el 2008, año en el que entré al BCR. Para el 2017 esta valoración se ubicó por encima del 95% y así se había mantenido al menos entre 2013 y 2017, alcanzando incluso el 97% de cumplimiento en el 2014.

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.

Las acciones emprendidas y los avances en la solución de cada una de estas quedaron integradas en el plan anual de remediación y fortalecimiento del sistema integral de control interno y pueden ser consultadas en los documentos respectivos.

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

En la respuesta al apartado No 2 de este documento hago una referencia amplia a algunos de los logros más importantes durante mi gestión. Me voy a permitir reiterar algunos de ellos por su especial importancia. El primero y en mi opinión más importante logro ha sido el fortalecimiento de la solidez del BCR medida por medio de su Patrimonio, el cual creció de manera muy importante en el periodo 2008-2017 y con ello se fortaleció el indicador de Suficiencia Patrimonial del BCR. Excluyo el periodo 2018-2020 por cuanto no tuve injerencia en los resultados. No menos relevante es el hecho de que al menos en 2 ocasiones las utilidades anuales netas del BCR fueron las más altas del sistema bancario nacional y en 2016 se alcanzaron las utilidades más altas en la historia del BCR superando los ¢55,000 millones. Además, la eficiencia operativa del BCR medida con la metodología de la SUGEF logramos mejorarla significativamente, bajando de niveles alrededor del 77% en 2008 a niveles inferiores al 60% para los años 2015-2017. El Banco mostró un crecimiento constante durante mi gestión y siempre fue superior a la inflación, lo cual le aportó crecimiento real positivo todos los años y eso se reflejó también en el aumento de la solidez del banco. Las relaciones con las instituciones financieras y la banca internacional fue un foco de desarrollo constante durante mi gestión. Logramos multiplicar por más de 10 veces las líneas de crédito con entidades del exterior y obtuvimos préstamos a mediano y largo plazo con este tipo de entidades, cosa que el BCR no tenía. Además, logramos abrir nuevas relaciones con bancos e instituciones internacionales, destacando en particular las alcanzadas con entidades de China, Corea y Japón. En materia de administración de márgenes de intermediación financiera se alcanzaron niveles altos de eficiencia tanto por el control y manejo de tasas activas como de las tasas pasivas. Se implementaron sistemas de control que permitieron actuar oportunamente en el direccionamiento de las tasas de interés de conformidad con los objetivos internos del BCR y en varias ocasiones de conformidad con los lineamientos y solicitudes de autoridades gubernamentales. Logramos posicionar al BCR en los mercados financieros internacionales y llevar a cabo con gran éxito una emisión de valores de deuda para dichos mercados por un monto de US\$500 millones a 5 años plazo. Además, producto de este esfuerzo a nivel internacional el BCR contaba con líneas de crédito aprobadas por bancos internacionales por un monto de disponibilidad que superaba los US\$1,000 millones, lo que le permitía al BCR tener acceso directo a una fuente de fondos importante para el control y manejo de la liquidez del BCR. Esta disponibilidad de recursos fue particularmente importante para enfrentar las turbulencias del mercado entre 2008 y 2010 y que incluso fueron muy relevantes para apoyar a la subsidiaria BICSA en el fortalecimiento de su liquidez. Concluyo indicando que otro hito importante en mi gestión fue la obtención de un aporte de capital por \$50 millones de parte del Gobierno el cual se gestó con mi participación directa con el Ministro de Hacienda de turno en el año 2009.

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.

Hasta octubre 2017 el principal proyecto pendiente de ejecutar era la implementación de un sistema ERP para el BCR que permitiera integrar de manera más eficiente los procesos administrativos del banco (contabilidad-presupuesto-contratación administrativa-compras y pagos-recursos humanos-). Este sistema lo empezamos a gestionar desde el 2010, pero sufrió atrasos en razón del establecimiento de otras prioridades institucionales en materia de tecnología. Aunque ya se había avanzado en el proceso de contratación de la solución tecnológica y se tenía una agenda de implementación, no tengo conocimiento de los avances que se tuvieron en los últimos dos años.

Por otra parte se avanzó en la implementación del sistema denominado SAS, el cual viene a mejorar la gestión y control de los riesgos del banco y cumplir de manera más oportuna y precisa con los requerimientos de los reguladores. Este sistema no sólo beneficiaría la gestión de riesgos sino también servirá para mejorar la gestión de crédito, en particular para la calificación masiva de créditos. No tengo conocimiento de los avances a partir de nov-2017 pero supongo que se logró finalizar su implementación.

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

Al respecto la Subgerencia General de Finanzas tenía a su cargo la administración de los recursos dedicados a la intermediación financiera, para los gastos operativos del BCR y para las inversiones en tecnología y bienes muebles e inmuebles. Al respecto en los apartados No 2 y 6 hago referencia a estos aspectos. Además, fui responsable de la administración de los presupuestos anuales del BCR aprobados por la CGR y de llevar a cabo una gestión de control activa y permanente. Siempre se atendieron las directrices recibidas de la CGR o del Gobierno y se cumplieron según fue requerido. El BCR acumuló en todos los años de mi gestión un superávit presupuestario positivo y creciente y en la mayoría de los años el presupuesto se cumplió en porcentajes superiores al 90% de ejecución, con excepción de las inversiones en tecnología donde era usual observar porcentajes de cumplimiento entre 50% y 70%, la mayoría de las veces atribuido a los engorrosos procesos de contratación y adquisición de bienes.

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

Considero que el BCR debe seguir enfatizando sus esfuerzos internos en la mejora de la eficiencia operativa, hasta llevarla por debajo del 50%, solo entonces estará alcanzando los estándares bancarios internacionales. Para hacerlo debe enfatizar en la adquisición de sistemas y herramientas tecnológicas que actualicen las que actualmente tiene el Banco, sobre todo para fines comerciales. Especial énfasis además debería poner en la implementación de un ERP que haga más eficiente su aparato administrativo y operativo interno, de manera que las áreas no comerciales cuenten con una solución

tecnológica integrada que facilite procesos operativos y administrativos y minimice las duplicidades y las rutinas operativas estériles. Igualmente debe buscar la estandarización de sistemas operativos (como el ERP) para que se utilicen no sólo en el Banco sino también en las Subsidiarias, consolidando las áreas no comerciales y funcionando operativamente bajo un modelo de Conglomerado y no de Banco + subsidiarias. Esto le va a ayudar a reducir el aparato operativo, estandarizar procesos administrativos y liberar personal que puede utilizarse para fortalecer las áreas comerciales que son las generadoras de los ingresos del Conglomerado.

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.

Los tiempos actuales están llenos de incertidumbre, el BCR es el segundo banco más grande y en importancia en Costa Rica, y sétimo u octavo en Centroamérica; tiene la obligación de ser un participante activo en el Sistema Bancario Nacional y asumir un rol de liderazgo ante las entidades de supervisión y regulación y ante las autoridades gubernamentales. Todavía existen muchas barreras en el sistema, algunas de las cuales afectan más a la banca pública que a la privada. Las contribuciones de carácter cuasi-fiscal como la del Infocoop, Conape, IVM, CNE y otras deberían ser derogadas; el BCR debería llevar a cabo una gestión activa, el contexto es propicio para lograrlo. Son contribuciones que le drenan utilidades al Banco y por consiguiente le debilitan su capacidad de capitalización, su solidez y su Suficiencia Patrimonial. También se debe trabajar junto con el BCCR en la reducción de los encajes legales a niveles más cercanos a estándares internacionales (5%). Los encajes legales altos lo único que propician es que existan menos recursos para la intermediación financiera y se aumenten las tasas de interés activas. Igual sucede con el impuesto a los títulos valores, ahora en 15%, el cual provoca un encarecimiento de los recursos provenientes del público y por consiguiente presiona al alza las tasas de interés activas.

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

Hasta donde tengo conocimiento, todos los requerimientos realizados por la Contraloría General de la República se habían cumplido en tiempo y forma en las distintas áreas que conforman la Subgerencia de Finanzas y se entregó los informes solicitados o se implementaron las recomendaciones procedentes; al menos hasta nov-2017.

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.

Hasta donde tengo conocimiento, todas las disposiciones o recomendaciones realizadas por las autoridades de regulación como la Superintendencia General de Entidades Financieras, el BCCR, el CONASSIF, otras Superintendencias y otras autoridades gubernamentales, se habían cumplido en tiempo y forma en las distintas áreas que conforman la Subgerencia de Finanzas o se habían planificado y desarrollado un plan de implementación para lograrlo y estos planes ya fueron concluidos con éxito o están en proceso, incluyendo los que requieren apoyo de T.I.

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

Tanto las recomendaciones de la Auditoría Interna como la Externa se ejecutan por lo general en los siguientes 12 meses de recibidas, excepto cuando incorpora el área de tecnología de BCR, donde en la mayoría de las ocasiones hace que el plazo de implementación se extienda a 2-3 años e incluso más (Ej: implementar ERP). A esta fecha he de suponer que la agenda de recomendaciones por implementar a nov-17 ya fueron en su mayoría cumplidas y sólo quedan aquellas que contengan el factor tecnología, donde podría haber algún proceso de implementación pendiente derivado de las recomendaciones recibidas en la fecha indicada.

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.



Firma del servidor

Cédula: 1-0539-0960

**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.

Nombre: Douglas Soto Leiton

Firma: