

* 11 MAY, 2022 *

Recibido por: KBR

Hora: 8:30am

San José, 10 de mayo, 2022.

Señores:
Consejo de Gobierno.
Presente.

A continuación rindo el informe de fin de gestión de la labor realizada como miembro de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica y Comités de Apoyo, así como miembro de sus Subsidiarias, para el periodo comprendido entre el 23 de octubre de 2017 y el 24 de febrero de 2019.

1. Presentación:

El Conglomerado Financiero BCR (CFBCR) está conformado por el Banco de Costa Rica que desarrolla actividades de intermediación financiera, medios de pago, fideicomisos, custodia de valores y bancarización, entre otras actividades. Además, lo integra también una Operadora de Pensiones Complementarias, cuya función es administrar recursos y planes de pensión del público; BCR Valores, un Puesto de Bolsa que desarrolla actividades de intermediación bursátil. Asimismo, opera una Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, que gestiona recursos de los ahorrantes e inversionistas a través de medios alternativos como los fondos inmobiliarios, así como el desarrollo de otros tipos de fondos. Además, posee una Corredora de Seguros, que maneja actividades de comercialización de seguros para todos los habitantes del país. Por último, el Conglomerado Financiero BCR posee una participación mayoritaria (51%) en el Banco Internacional de Costa Rica (BICSA), con oficinas en Panamá y el Estado de Florida (USA).

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

Se realizaron las labores atinentes a la Junta Directiva, como la revisión y discusión de los cambios en la estrategia y la dirección del Banco, las propuestas importantes y críticas, el presupuesto operativo y las principales inversiones de capital, adquisiciones y ventas, el apoyo a la Gerencia General, los planes de sucesión, las políticas sobre compensación a la administración superior y la revisión de las recomendaciones del gerente general para otros colaboradores, formular las políticas relacionadas con asuntos éticos y de responsabilidad pública y asegurarse de su cumplimiento, análisis informes sobre la ejecutoria, identificación de las áreas de preocupación y sugerir acciones para mejorar y asegurarse que la información financiera fuera entregada correctamente y los controles internos satisfactorios.

Se rinde informe de conformidad con lo establecido en el acuerdo SUGEF 16-09, los principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 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, correspondiente a:

Período de Gestión: De Sesión N.°43-17 del 23 octubre 2017 a Sesión N.°09-19 del 24 febrero 2019.

Posiciones Ocupadas:

Vicepresidenta de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica (del 23/10/2017 al 31/05/2018)

Presidenta de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica (del 01/06/2018 al 24/02/2019)

*De Sesión N.°43-17 del 23 octubre 2017 a Sesión N.°09-19 del 24 febrero 2019 -86 sesiones-

Miembro del Comité de Riesgo de Banco de Costa Rica (del 06/11/2017 al 25/02/2019)

* De reunión N° 12-17 a 03-19 -34 reuniones-

KBR

Miembro del Comité de Auditoría de Banco de Costa Rica * De reunión N° 10-17 a 03-19 -21 reuniones-	(del 23/10/2017 al 25/02/2019)
Directora de BCR Valores *De Sesión N°19-17 a Sesión N.°05-19 -28 sesiones-	(del 24/10/2017 al 04/03/2019)
Directora de Operadora de Pensiones BCR *De Sesión N.°20-17 a Sesión N.°04-19 -33 sesiones-	(del 24/10/2017 al 04/03/2019)
Segunda Vicepresidenta Junta Directiva de Bicsa *De Sesión N°1930 a Sesión N.°1939 -10 sesiones-	(del 06/12/2017 al 28/08/2018)
Presidenta Junta Directiva de Bicsa *De Sesión N°1940 a Sesión N.°1947 -08 sesiones-	(del 28/08/2018 al 28/02/2019)
Presidente Comité de Riesgo de Bicsa * De reunión N° 86 a 95 -10 reuniones-	(del 27/02/2018 al 28/02/2019)
Miembro Comité de Auditoría de Bicsa * De reunión N° 351 a 360 -10 reuniones-	(del 27/02/2018 al 28/02/2019)

3. Indique los cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico:

Durante mi gestión se trabajaron tres grandes áreas que vienen a conformar la base fundamental del manejo del Gobierno de una entidad financiera. Se labora en el cambio de Normativa de acuerdo con las nuevas regulaciones de Sugef, al renovarse el Código de Gobierno Corporativo pasando del Acuerdo Sugef 09-16 al Acuerdo Sugef 16-16, como resultado de lo cual se debían realizar cambios sobre todo en la gestión de Riesgo, así como las variaciones que se dieron en la Ley para la Prevención de Legitimación de Capitales, del Financiamiento al Terrorismo, de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva y de la Delincuencia Organizada. Lo mencionado, tiene un fuerte impacto para lograr la madurez de las entidades financieras del país, incluyendo los estándares de OCDE y FMI.

Otro cambio relevante fue el incremento del porcentaje que debe hacer el Banco de Costa Rica, al pasar del 5% al 15% en la contribución a la CCSS, lo que generó mayor presión para la sana capitalización, así como la situación fiscal del país que obligó a una mayor necesidad de endeudamiento externo y la aprobación del Plan de Reforma Fiscal, que provocó efectos variados en la economía, que a lo largo del 2018 mostró un crecimiento moderado y una inflación sostenida.

El Banco Central intervino en el mercado para detener la depreciación del tipo de cambio, lo cual acarreó una disminución importante en las reservas monetarias. A nivel internacional, la percepción de la economía nacional, llevó a las calificadoras de riesgo a disminuir las notas respectivas, afectando el nivel de inversión externa y generando desconfianza por parte de los inversionistas en las emisiones nacionales.

Por otra parte, la demanda de crédito sufrió una desaceleración y se acrecentó la morosidad por la gran cantidad de créditos otorgados en dólares influenciado por el riesgo cambiario, el cual tuvo impactos directos sobre las entidades financieras.

AMM

De igual forma el incremento en las tasas de interés, combinado con un alza en el apalancamiento de los hogares, representaron un riesgo de incobrabilidad adicional relevante. Se vivía en una economía contraída, con incrementos en las tasas de interés, una disminución del escudo fiscal y un desinterés por solicitar créditos afectando la actividad crediticia y comercial del Banco.

El panorama económico y fiscal, presentó un momento difícil para el país y el CFBCR debía estar en capacidad para manejar estas variables y revertir las tendencias producto de las diferentes circunstancias que afrontó en los últimos años.

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:

El sistema de control interno (en cumplimiento con la Ley General de Control Interno), trabajó de forma adecuada durante el período de mi gestión. Este sistema (en el marco de las tres líneas de defensa), está integrado por el Comité de Auditoría que apoya a la Junta Directiva General, el área de Auditoría Corporativa la cual desarrolla un plan de trabajo anual, el área de Control Interno cuyas actividades, análisis y conclusiones son elevados a los niveles gerenciales y respectivos comités, y las áreas operativas que día a día desarrollan las actividades comerciales sobre las cuales se deben aplicar los controles. El sistema de control operaba, sin embargo; se identificaron fallas en los controles en áreas importantes, como Crédito, Cobro, Capital Humano, Tecnología, Administración de Bienes Recibidos en Dación de Pago y División Jurídica, aunado a una lenta atención de ellas por parte de los departamentos auditados, que gracias a la gestión de los distintos Comités de Apoyo empezaron a ser gestionadas con celeridad, conforme los recursos disponibles lo permitieron. A la fecha de mi salida, aún se encontraba pendiente una revisión integral del sistema de control interno, para que este estuviera debidamente actualizado y se robusteciera.

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.

En el Conglomerado Financiero BCR se estaban desarrollando autoevaluaciones sobre el funcionamiento del Control Interno en forma periódica y, como resultado de muchas de esas autoevaluaciones, se construyeron planes de acción. Durante el tiempo en que fungí como Directora, se recibieron en Junta Directiva numerosos informes y planes con ajustes y mejoras al control interno, basados en estas evaluaciones. Por otra parte, también se dio un seguimiento periódico al cumplimiento de las funciones y resoluciones del Comité de Auditoría. En relación con el cumplimiento de la normativa y leyes aplicables a la gestión del Conglomerado, siempre se procuró el cumplimiento efectivo de dicha regulación en todos los ámbitos del quehacer desde la Junta Directiva General y las Juntas Directivas de las Subsidiarias. Los otros Comités de Apoyo, a saber: Riesgo, Cumplimiento y Tecnología, también fueron robustecidos y los frutos de la gestión de cada uno se empezaron a registrar rápidamente.

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

El 23 de octubre del 2017 asumí junto con mis compañeros de directorio, la responsabilidad de integrar la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, en medio de una coyuntura trascendental para la entidad y el país. Las complejidades propias de una institución bancaria estatal, se conjugaron con graves hechos de aparente corrupción que impactaron su imagen y reputación, a causa de la concesión del crédito denominado *El Cementazo*.

En menos de dos semanas de funciones, se debió enfrentar la detención de los principales gerentes de la institución, hecho que obligó a tomar acciones inmediatas para conformar un nuevo equipo gerencial en menos de 24 horas y restablecer la continuidad del negocio y del Gobierno Corporativo. A pesar de la exposición mediática y las dificultades afrontadas; las acciones emprendidas permitieron que el Riesgo Reputacional no se viera perjudicado, se estabilizó el Conglomerado, al punto de no sólo mantener su base de clientes, sino registrar un crecimiento en sus captaciones.

Gobierno Corporativo: La suspensión de la anterior Junta Directiva en pleno, el día 03 de octubre de 2017, provocó que la estructura de Gobierno del Conglomerado Financiero BCR quedara en suspenso ante la falta de quórum en las Juntas Directivas de las Subsidiarias y Comités de Apoyo a la Junta Directiva, por tal razón era urgente dar continuidad a las operaciones de estos órganos.

De ahí que una de las primeras acciones emprendidas, fue elegir los cargos dentro de la Junta Directiva y designar a los miembros que formarían parte las Juntas de las Subsidiarias y que integrarían los diferentes Comités de Apoyo de la institución, todo esto en apego a la disposición SUGEF 16-16, Contraloría General de la República y la normativa interna correspondiente. Se logró que las relaciones a lo interno y externo de la Junta Directiva, gozaran de una imagen de respeto, orden, colaboración y trabajo en equipo, un alto sentido ético y de responsabilidad hacia el Conglomerado BCR y el país. Fue labor de la Junta fortalecer las relaciones de gobernanza, por lo que se dispuso la revisión de los Códigos de Gobierno Corporativo, Ética y los Reglamentos de Comités de Apoyo y de Funcionamiento de la Junta Directiva, entre otros.

De igual forma se giraron instrucciones a la Administración para mejorar la relación de gobierno con las Subsidiarias, especialmente con la Subsidiaria Banco Internacional de Costa Rica cuya propiedad se comparte con el Banco Nacional de Costa Rica. La Junta Directiva lideró el desarrollo e implementación de un modelo estratégico para el Conglomerado BCR hasta el año 2020, que permitiera ejercer un mayor control sobre la ejecución, los resultados y la gobernanza, lo cual facilitaría el seguimiento periódico de los avances de los planes.

Administración ante la Crisis: Impacto reputacional para el Banco ante el cambio: Como se dijo, con tan solo 11 días de haber realizado la primera sesión formal de Junta Directiva, el 3 de noviembre de 2017, miembros de este órgano se vieron obligados a tomar acciones importantes ante el allanamiento de las oficinas centrales del BCR y la imposición de prisión preventiva a los mandos de alta gerencia por parte de la Fiscalía General de la República. Dichas decisiones debían orientarse por un lado a colaborar con total transparencia con los requerimientos de la Fiscalía y por otro, a evitar que la divulgación a la opinión pública y su impacto mediático, fueran percibidos adversamente por la población general y por los clientes de la institución, para evitar la pérdida de confianza en la entidad, por lo que fue preciso mantener la seguridad del público y devolver la tranquilidad al equipo humano de la institución.

Esta situación, relacionada directamente con el crédito del *cemento chino*, tuvo dos efectos inmediatos: una alta exposición mediática negativa a la entidad y por ende un alto riesgo reputacional y consecuentemente la afectación de su categoría de riesgo ante las calificadoras internacionales Fitch y Moodys. Si bien la solidez financiera del Banco nunca se puso en duda, se requerían acciones inmediatas para evitar cualquier signo de debilidad.

Handwritten signature

En ese sentido este directorio de manera inmediata, en coordinación con la comisión de crisis y continuidad del negocio, diseñaron acciones para comunicar de forma clara y transparente a los medios de prensa, que ante la situación se aplicarían procedimientos ya definidos en ese plan de continuidad para asegurar al público la operativa normal.

Inmediatamente se nombraron sustitutos temporales (siguiendo el Plan de Sucesión diseñado por la administración del Banco), se reforzó la liquidez y se tomaron decisiones de comunicación institucional para mantener la confianza de los depositantes. Debe destacarse que ante una situación tan inusual y compleja existió una excelente coordinación entre el directorio y la comisión de crisis, así como con los demás equipos de trabajo que se conformaron.

Asimismo, para tranquilizar a la población y a todo el sistema financiero, las medidas tomadas se hicieron públicas y se inició una relación mucho más fluida, transparente y directa con los organismos de fiscalización y supervisión (Consejo de Gobierno, Superintendencia General de Entidades Financieras, Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, Ministerio Público, Banco Central de Costa Rica y Banco Nacional de Costa Rica socio común, como se dijo, en una de las subsidiarias), para informar sobre las acciones que se estaban tomando y para requerir su colaboración en caso de ser necesario; y además con los clientes y los medios de comunicación.

Presencia en Medios: Una característica especial, luego de la exposición de los casos Sinocem, Coopelesca y Yanber, fue el evidente interés de los medios de comunicación en abordar todos los temas relacionados con el Banco de Costa Rica. Para la Junta Directiva fue prioritario mostrar transparencia en sus actuaciones y dejar ver los hechos relevantes a la opinión pública, de manera veraz y oportuna. Este elemento tuvo que ser administrado muy cuidadosamente para recuperar la imagen del Banco; así, se emitieron varios comunicados de prensa y se reanudaron los contactos con los medios, logrando un mejoramiento notable en la percepción del tipo de notas relacionadas con el Banco. La gestión de los medios (impresos, radio, televisión, medios digitales como Facebook y Whatsapp), requirió de un importante esfuerzo que permitió llevar la calma a los clientes y a los costarricenses, con mensajes de compromiso, trabajo arduo y transparencia.

Rediseño de la Estrategia del Conglomerado: Para la Junta Directiva, la definición de una estrategia para el Conglomerado Financiero fue un elemento básico de su labor, por esa razón y considerando las observaciones de la SUGEF que requería una mayor atención en los procesos de planificación estratégica del Conglomerado, se decidió, en conjunto con la Administración, replantear la estrategia vigente y dar un nuevo enfoque al quehacer estratégico del Conglomerado, fortaleciendo no solo el plan sino también su ejecución, seguimiento y control. El propósito fue en ese momento, enfocar a la organización hacia objetivos claros y sencillos definiendo hitos de forma puntual, para orientar a todo el Conglomerado BCR y poder dar seguimiento a la alineación y a la consecución de las metas establecidas.

Selección de Puestos Gerenciales: Ante la inédita situación acontecida con el Gerente General y otros cinco miembros del Comité Ejecutivo y de Crédito, la Junta Directiva debió enfocarse en los cuadros gerenciales del Banco, para determinar cómo sustituirlos de forma que no se dieran desajustes en el accionar y toma de decisiones administrativas, financieras y en comités en todo el Conglomerado; la mayor preocupación era volver el negocio a la normalidad, sin afectar la confianza de los colaboradores, clientes y de los costarricenses en general.

Por ello era urgente seleccionar a los funcionarios que deberían asumir de forma inmediata la suplencia de esas posiciones dentro de la institución. Para dicha designación temporal, el banco contaba con un plan de sucesión que permitió realizar la elección de un grupo de profesionales de larga experiencia, definido de previo en los planes de contingencia. De esta forma los nombramientos interinos quedaron aprobados por la Junta Directiva en la sesión 46-17 del 6 de noviembre de 2017.

Al concluir un periodo de 90 días del Gerente General provisional a finales de febrero de 2018, se debió nombrar un nuevo Gerente General Interino, para lo cual el directorio volvió su mirada hacia las Subsidiarias, cuyo desempeño ha sido notable y se nombró interinamente al Lic. Douglas Soto Leitón, con amplia experiencia en el Banco.

Posteriormente, la Junta Directiva inició junto con la Gerencia de Capital Humano y el Comité de Nominaciones, los procesos para la contratación del Gerente General, para lo cual se cumplió a cabalidad con toda la normativa existente en la materia. En febrero de 2019, una vez concluido un proceso de selección y reclutamiento a cargo de una firma externa, contratada para garantizar absoluta transparencia, en la Sesión 6-19, Artículo 2 del 8 de febrero de 2019, quedó nombrado en firme y con unanimidad de votos el Lic. Douglas Soto Leitón.

Integración y Gestión de Comités:

Como se dijo el directorio procedió a reconfigurar los comités de apoyo a la Junta Directiva a saber: Comité Corporativo de Riesgo, Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Cumplimiento, Comité Corporativo de Tecnología, Comité Corporativo de Nominaciones y Comité Corporativo de Remuneraciones. Paso a detallar la gestión de aquellos de los cuales fui miembro:

Comité Corporativo de Riesgo: En este Comité la participación de los miembros representantes de la Junta Directiva fue caracterizada por su dedicación y compromiso, debido a la gran cantidad de sesiones atrasadas e informes pendientes de conocer, discutir, aprobar y hacer llegar a los reguladores, (tanto del BCR como de las Subsidiarias). La adaptación fue rápida gracias a la experiencia profesional y técnica de los directores y se logró potenciar el control estratégico sobre los procesos de riesgo, se cumplió con respuestas oportunas a la auditoría externa anual, se procedió a la revisión y actualización de los reglamentos, se logró el involucramiento de otras áreas al proceso de riesgo, se trabajó en la mejora del proceso integral de riesgo en sus ámbitos: riesgo reputacional, riesgo de liquidez, riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo y se tomó la decisión de incorporar al Gerente General de Banco en dicho Comité con voz y voto. Además se desarrolló un proceso interno de selección del Gerente de Riesgo que era interino, todo de acuerdo con la normativa vigente.

Comité Corporativo de Auditoría: Este Comité es la primera instancia de la revisión de los estudios e investigaciones de las auditorías internas tanto de la Auditoría General Corporativa como de las Auditorías de las Subsidiarias, por lo cual se estableció un mecanismo de traslado ágil hacia la Junta Directiva General de todos aquellos hechos relevantes, para que se cumpliera con la labor de control y seguimiento estratégico de este órgano.

Se conoció el estado de atención de los compromisos por parte de la administración y de la Junta Directiva en todo el conglomerado, se recibió a los Auditores Externos que presentaron las cartas de gerencia y los estados financieros auditados consolidados e individuales, correspondientes a los cierres fiscales finalizados al 31 de diciembre de 2017 y de 2018, para el Banco de Costa Rica y cada una de las Subsidiarias del Conglomerado.

Handwritten signature

En este Comité se dio especial énfasis a los resultados financieros del Grupo y a los compromisos de alto riesgo revelados por las auditorías externa e interna y se dispuso la modificación de la forma de estimar plazos y ampliaciones para la atención de estos compromisos, así como la asignación de responsabilidades para su corrección. Para estos dos períodos fiscales, los auditores externos emitieron los Estados Financieros de todo el Conglomerado con opinión limpia.

Juntas Directivas Locales:

Por tema regulatorio, operan seis Juntas Directivas Locales del Banco de Costa Rica en las cabeceras de provincia.

Este Directorio se dio a la tarea de convocar a sus representantes en un hecho histórico, con el fin de dar a conocer los planes estratégicos y establecer su compromiso de colaborar con los objetivos y metas establecidos. Las mismas quedaron debidamente elegidas y juramentadas. En mi gestión quedó pendiente la definición de la forma en que el recurso de estas Juntas iba a ser controlado y aprovechado por el Conglomerado, así como su rendición de cuentas ante la Junta Directiva General.

Seguimiento de Temas Relevantes:

- **Gestión de las Subsidiarias:**

Las cinco Subsidiarias que integraban el Conglomerado en ese momento a saber: BCR Valores, BCR Pensiones, BCR Fondos de Inversión, BCR Corredora de Seguros y Banco Internacional de Costa Rica, estuvieron operando en un ambiente de control y de salud financiera adecuados, lo que las posicionó en excelentes lugares en cada uno de los sectores y plazas en que operan.

- **Fideicomiso Proyecto Corredor Vial San José- San Ramón y sus Radiales: Rutauno:**

La Junta Directiva le dio atención especial a este proyecto, por la importancia a nivel nacional y para dar la mayor agilidad posible a su ejecución, solicitando valorar en todas las sesiones, los avances que se tenían en su desarrollo. Se evaluaron y discutieron temas como: la conformación de la Unidad Administradora del Proyecto (UAP), los avances del financiamiento y los temas relacionados con la comunicación y los fideicomitentes. Igualmente se instruyó a la administración la presentación de informes sobre los presupuestos y los resultados de la valoración de los riesgos y los planes mitigadores.

- **Crédito a la empresa Sinocem Costa Rica, S.A.:**

El crédito concedido a esta empresa, generó un gran impacto, no solo en la opinión pública sino a lo interno de la institución por su incobrabilidad y por los cuestionamientos que se señalaron a los procesos internos en su autorización y administración. Por tal motivo la Junta Directiva dedicó especial atención a los informes y seguimiento interno realizados a este crédito, solicitando revisar en las sesiones de Junta Directiva todos aquellos aspectos relevantes relacionados con este caso. Asimismo se instruyó a la administración a tomar todas las acciones pertinentes para salvaguardar los intereses de la institución, siempre con apego al ordenamiento jurídico y a los requerimientos de los reguladores. De tal forma que la Junta Directiva, como resultado de los informes de la Auditoría, la División Jurídica y la Administración, solicitó la apertura de procesos administrativos disciplinarios relacionados con el caso, la formulación de reclamos judiciales respecto a la póliza de caución con la aseguradora Oceánica e instruyó a que se registraran las estimaciones solicitadas por la SUGEF por el 100% del crédito y se solicitó a la Gerencia la ejecución de los trámites pertinentes para obtener legalmente los bienes del grupo de empresas del deudor que respaldaban el crédito.

Como parte de las actividades desarrolladas se dio una relación estrecha con el Ministerio Público, específicamente con la Fiscalía, para ofrecer el apoyo y la información necesarios, así como la asistencia en el manejo de la información técnica bancaria. A la fecha de mi salida se encontraban en trámite los procesos disciplinarios contra los funcionarios imputados dentro de la causa penal y se estaba a la espera del dictado del acto conclusivo para preparar el apersonamiento del Banco en su condición de querellante y actor civil.

- **Crédito Coopelesca, R.L.:**

La relación banco/cliente contaba con más de 30 años. La empresa Hidroeléctrica Aguas Zarcas, adquirida por Coopelesca R.L., fue cuestionada porque estuvo fuera de operación y reinició funcionamiento la primera semana de diciembre del 2017.

Actualmente está generando energía eléctrica y contribuyendo a los ingresos de Coopelesca R.L. La operación crediticia ha estado siempre al día. El cuestionamiento y el impacto mediático de esta operación crediticia, estuvieron asociados con la participación del Bufete de un abogado que fue director del Banco, en la transacción de compra/venta de Hidroeléctrica Aguas Zarcas.

- **Crédito Yanber de Costa Rica:**

En esta operación de crédito, el BCR junto a otros bancos públicos y privados mostraban una alta exposición, siendo víctimas de una falta grave por parte de sus accionistas, aunado a fallas en las revisiones de los auditores externos y en la evaluación interna de su capacidad de pago. El Banco de Costa Rica era la entidad que poseía la mayor parte de la garantía real disponible. La relación deudores/cliente estaba sometida a un convenio de acreedores.

Los anteriores dueños de la empresa estaban acusados penalmente por haber presentado sistemáticamente información falsa a todos los acreedores financieros. El Banco de Costa Rica por instrucción de la Junta Directiva, se adjudicó los bienes que se tenían en garantía, lo cual además conllevaba una ventaja estratégica con respecto a los proyectos que el banco tiene con los terrenos del Consejo Nacional de Producción (CNP), en miras al proyecto en desarrollo de la Municipalidad de San José, denominado Transversal 24.

- **Citas, Reuniones y Comunicación con SUGEF, CONASSIF, BCCR:**

Como parte de los aspectos relevantes en los primeros días de labores de la Junta Directiva, se determinó de importancia especial mantener informados a los entes reguladores (SUGEF, BCCR, CONASSIF), sobre la situación financiera del Banco ante los hechos mediáticos relacionados con el caso del crédito Sinocem y las medidas cautelares impuestas a los gerentes del banco. Por lo anterior se trabajó en mantener una comunicación fluida y se analizaron y respondieron todos los oficios y solicitudes especiales de estas instituciones con respecto a estos hechos.

Por otra parte, se invitó al seno de la Junta Directiva al señor Javier Cascante, Superintendente General de Entidades Financieras en ese momento, para que de primera fuente tuviera conocimiento de las acciones realizadas por parte de la Junta Directiva y la administración; y de igual forma para que la SUGEF informara a la Junta Directiva de aquellos aspectos que; de acuerdo con el regulador debía ponerse especial atención. Dicha reunión fue fructífera, en tanto el regulador agradeció el acercamiento y transparencia del Banco en este tema. En otras dos ocasiones se convocó a representantes de Conassif y Sugef. De igual forma se mantuvieron reuniones con los señores Rodrigo Cubero, Eduardo Prado y Olivier Castro del Banco Central de Costa Rica, para informarles de los retos que asumió el órgano director así como de las acciones tomadas y los logros obtenidos.

Otros órganos externos de control con los que se mantuvo comunicación constante fueron: la Procuraduría General de la República, la Procuraduría de la Ética, la Contraloría General de la República, el Ministerio Público y el Consejo de Gobierno.

- **Asistencia a la 52º Asamblea Anual de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN):**

Realizada en noviembre de 2018 en República Dominicana, asistí en representación del Banco de Costa Rica y del Banco Internacional de Costa Rica, con resultados bastante satisfactorios para el Conglomerado.

- **Calidad de la Cartera Crediticia y Proceso de Crédito:**

Como resultado de los informes del Comité de Crédito presentados en las sesiones de Junta Directiva, de la situación de los créditos antes mencionados y de los hallazgos de las Auditorías Interna y Externa, este Directorio identificó una serie de debilidades importantes en todo el proceso de crédito, reflejadas en el limitado crecimiento, el deterioro de la morosidad de la cartera y en el reconocimiento de operaciones incobrables por cuantías materiales, por lo que instruyó a la Administración a que procediera con una revisión integral de las áreas de Banca Mayorista y Minorista, cuyos resultados ya se estaban reflejando en la implementación de controles, el seguimiento adecuado, la revisión de la idoneidad del capital humano disponible en las áreas, el control estricto de la morosidad y el reporte de operaciones nuevas en estudio.

Se desarrolló una revisión extensa y completa del proceso de crédito y se implementaron una serie de ajustes al mismo, así como un mayor control de las operaciones por montos significativos, lo que permitió una valoración más amplia de las operaciones relevantes y que podían generar riesgos de cobrabilidad materiales.

En esta área aún faltaba bastante por hacer. Todo el proceso de crédito a solicitud de la Junta Directiva, estaba siendo revisado y corregido en aspectos reglamentarios, de controles y de personal. Los indicadores regulatorios se estaban atendiendo de manera rigurosa para no permitir que alguno se situara en niveles de irregularidad. Uno de los aspectos que más desestabilizó la salud de la cartera crediticia mayorista y minorista, fue la descentralización del proceso de crédito y de cobro en años anteriores, lo cual había producido un debilitamiento de los controles que se estaban materializando en el deterioro de la cartera y en la asunción de pérdidas importantes por incobrabilidad, lo cual fue revertido de inmediato y además se impulsó el área de Banca de Personal, el relanzamiento del proyecto de medios de pago y la presentación de un plan de mercadeo para aprovechar la capacidad instalada con que contaba la institución. A mi salida dicho planteamiento no había logrado alcanzar la colocaciones estimadas.

- **Situación de las Marcas BCR:**

Esta Junta Directiva solicitó a la administración un estudio integral de las marcas en operación y dos proyectos en desarrollo que se encontraban al iniciar la gestión, con el fin de determinar los resultados y viabilidad financiera de cada una de ellas para la toma de decisiones. Como resultado del informe, se decidió eliminar de la organización la Gerencia Corporativa de Marcas, cancelar el desarrollo de las marcas *Ludis* y *Gen*, mejorar los controles en operación de *Tucán*, redimensionar y luego cancelar la marca *Kristal* por las pérdidas cuantiosas que venía generando e iniciar una investigación para determinar las responsabilidades pertinentes.

AMM

Esta investigación estuvo a cargo de la Auditoría Interna Corporativa y los procedimientos administrativos que fue necesario iniciar se encontraban en proceso. Asimismo se estaba en un proceso de análisis de la estrategia para fortalecer la marca BCR.

Proyecto Kristal: Al 31 de diciembre de 2017 el proyecto denominado Kristal reportaba pérdidas por sumas importantes y el mantenimiento de la red de oficinas generaba cargos mensuales por montos materiales. En el momento en que se obtuvo un diagnóstico completo por parte de la administración, solicitado por el órgano director, se tomó de inmediato la decisión de cierre del proyecto y las oficinas diseñadas para este, se regresaron a las condiciones iniciales de los inmuebles, para que brindaran servicios generales BCR.

Además, se analizaron los resultados de todas las oficinas y agencias a nivel nacional, pues era de gran interés de la Junta Directiva gestar un ambiente más amigable y con mayor y mejor tecnología para la clientela, conforme con el objetivo de transformación digital establecido en el plan estratégico.

Aspectos Financieros: Banco de Costa Rica Individual:

La Utilidad Neta del Banco de Costa Rica para el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2017 alcanzó los 37,354 millones de colones, libres de todas las estimaciones realizadas por el crédito Sinocem requeridas por la SUGEF. Dicha utilidad, a pesar de todos los eventos mediáticos suscitados en el año, resultó bastante positiva, pues el BCR apareció ocupando el tercer lugar en utilidades de todo el Sistema Financiero. También fue positivo, el crecimiento experimentado por el Activo Total de un 8% respecto al año anterior, pero quizá el aspecto más importante a mencionar es que durante el periodo de más exposición mediática, el Banco no sufrió problemas de ningún tipo en su liquidez y contrario a lo que podría esperarse, sus captaciones con respecto al año 2016 reportaron un crecimiento.

Este es un aspecto de relevancia, pues el comportamiento de las captaciones reflejó que a pesar de los hechos, los clientes mantuvieron la confianza en la institución y confirmaron que las estrategias de comunicación emprendidas por este Directorio, en conjunto con la administración fueron correctas y positivas. Asimismo, desde noviembre a la fecha de mi salida, se cumplió con los indicadores CAMELS, permaneciendo el Banco en un nivel de normalidad; asimismo la Sugef en sus supervisiones mantuvo en nivel normal su gestión. Especial atención se dio con el indicador relacionado con la mora superior a 90 días que no puede superar el 3% de la cartera total y que durante todo mi período de servicio se mantuvo siempre en un porcentaje inferior.

Al 31 de diciembre de 2018, el Banco de Costa Rica, obtuvo resultados financieros satisfactorios, así como un muy buen control de los gastos generales, que venían siendo crecientes. A pesar de que la institución sufrió una crisis de imagen debido al crédito concedido a Sinocem, el Banco logró mantenerse sólido. Además, la eliminación del pago de incentivos, permitió mejoras significativas en los resultados. También se logró posicionar productos tales como Tucán (corresponsales no bancarios) y Esfera (desarrollo de fideicomisos de obra pública), lo que permitió incrementar el nivel de bancarización en el país.

Para el cierre de este período fiscal, los activos totales mostraron un decrecimiento de un 2%, como resultado de la revisión y saneamiento de la cartera de crédito y el reconocimiento de créditos incobrables para cumplir con las regulaciones establecidas por SUGEF.

Los pasivos totales se redujeron un 3% debido principalmente a la cancelación de deudas en el exterior para reducir el costo financiero y el patrimonio creció un 8%, por el reconocimiento de ajustes patrimoniales y la contabilización de una Utilidad Neta de ₡21.950 millones, que; aunque mostró una reducción en relación con 2017, se debió a la decisión del Directorio de sanear el activo del Balance General y además por la contracción de la demanda del crédito en todo el sistema financiero; resultaron ser las más altas reportadas por los bancos estatales. Asimismo, durante todo este período fiscal y al cierre del mes de febrero de 2019, fecha del fin de mi gestión, los indicadores CAMELS y las normas establecidas por los reguladores fueron cumplidas a cabalidad, situándose todos en estatus normal.

Por recomendación de la Junta Directiva, a febrero 2019 la administración, se encontraba en un proceso de revisión integral de los estados financieros del Banco, pues aún existían montos importantes relacionados con estimaciones que debían ser registrados. Además, la *estrategia fiscal* en operación debía ser sometida a un análisis exhaustivo con la ayuda de expertos, con el fin de prever los riesgos en esta materia y se estaba dando un seguimiento y fiscalización permanente a la gestión de los activos recibidos como resultado de la fusión por absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago.

Adicionalmente, se debe mencionar que el apoyo financiero del BCR al Ministerio de Hacienda y al Gobierno Central fue fundamental para paliar la crisis de liquidez de diciembre de 2017 y de 2018, así como para atender el servicio de la deuda externa en ambos períodos, lo cual se esperaba ver aliviado con la aprobación de la Ley de Saneamiento de las Finanzas Públicas.

Resultados de Banco de Costa Rica vs Presupuesto: La administración de los recursos financieros durante el año 2018 se apegó estrictamente a lo que establecen las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público de la Contraloría General de la República, habiendo cumplido durante mi periodo de gestión con todos los lineamientos, requisitos, plazos e información que establecen dichas normas.

- **Directrices Gubernamentales:**

Después de realizar los análisis financieros y legales respectivos, el Directorio por unanimidad acordó acoger las directrices del gobierno, relacionadas con la contención del gasto, salarios de los gerentes y topes de cesantía y las normas establecidas por OCDE. A mi salida la administración quedó encargada de iniciar el proceso de renegociación de la Convención Colectiva de los Trabajadores.

- **Planta Física:**

Como resultado de los terremotos de Limón en 1991 y de Cinchona en 2009, además de otros sismos importantes y por el normal deterioro por el transcurso del tiempo, el edificio principal del Banco, se encuentra dañado de manera material, por lo que urge una decisión al respecto, que ha sido postergada por décadas. Como iniciativa de este Directorio, se creó una comisión especial para determinar los escenarios posibles para la toma de decisiones, que había mostrado avances importantes. Se recibió la información respectiva en cuanto al proyecto ciudad bancaria BCR a llevarse a cabo en la propiedad del Consejo Nacional de Producción por parte de la administración y la gerencia de la sociedad de fondos de inversión. Este proyecto sin duda alguna constituye el mayor desafío que debe enfrentar la entidad a más tardar en 5 años.

- **Relaciones con el Sindicato Unebanco:**

Hasta la semana concluida el 30 de junio de 2018, las relaciones con el Sindicato se habían caracterizado por su relativa cordialidad.

No obstante, como resultado del acatamiento de los comunicados relacionados con las directrices presidenciales, éstas se tornaron difíciles, dándose algunos ataques infundados hacia la presidencia y vicepresidencia del directorio.

- **Gerencia de Capital Humano, Gerencia de Tecnología y Gerencia Corporativa Jurídica:**

En estas áreas se tenía proyectada la ejecución de un diagnóstico con el fin de proceder a su reestructuración, como resultado de algunas debilidades importantes identificadas. En recursos humanos a raíz de un informe de auditoría, se determinaron irregularidades en casi 100 nombramientos en la administración anterior, por lo cual se solicitó a la gerencia iniciar los procesos disciplinarios que correspondían, así como el saneamiento de irregularidades e iniciar los procesos de lesividad de aquellos vicios insubsanables, a mi salida se desconocían los resultados de dichos procesos disciplinarios. En la Dirección Jurídica, debido a la función estratégica en el control de la legalidad que ejerce esta área y dadas las evidentes fallas que fueron reveladas en los asuntos mediáticos durante mis funciones, fue preciso implementar un cambio en la gerencia facilitado por la salida del Director Jurídico de la administración anterior. Asimismo, los hallazgos de conductas en apariencia irregulares en el área de notariado institucional, condujeron a una denuncia ante el Ministerio Público, la Procuraduría de la Ética y la Dirección de Notariado. Ambas situaciones quedaron a cargo del recién nombrado Director Jurídico para que en un plazo no mayor a 6 meses, pudiera emitir criterio técnico acerca de la reestructuración requerida.

- **Fusión por Absorción Banco Crédito Agrícola de Cartago (en adelante BCAC):**

Con corte *al 31 de mayo de 2018*, los principales hallazgos del debido proceso fueron los siguientes:

Cartera de Créditos (¢128,627 millones neto): El nivel de morosidad a más de 90 días era cercano al 40% del total. Los créditos atrasados representaban un 64% y el 88% de la cartera en cobro judicial está a más de 181 días. La cartera mantenía una cobertura con garantía real (hipotecaria y prendaria) cercana al 50%, mientras que de la parte que no estaba cubierta con este tipo de garantía, las estimaciones cubren solo el 36%. Se identificaron 278 procesos judiciales en curso, provisionados en menos de un 1% del total de ¢8,843 millones, es decir por solo ¢29 millones. Una vez realizado el análisis, mediante las pruebas y la revisión de expedientes, se determinó que la cartera de crédito al 31 de marzo del 2018, no se encontraba estimada de acuerdo con los criterios vigentes en el Acuerdo Sugef 1-05.

Inversiones: (¢20,500 millones, 91% en colones): se mantenían en instrumentos de corto plazo y disponibles para la venta, y los principales emisores de esos instrumentos correspondían al Ministerio de Hacienda e instrumentos del Mercado de Liquidez (ML). A marzo 2018 presentaban una pérdida neta no realizada por ¢395 millones. Su revisión no manifestaba riesgos adicionales, y su absorción no tendría impactos relevantes sobre los indicadores del BCR.

Activos Fijos: (¢13,369 millones): estaban concentrados en terrenos y edificaciones. La última revaluación de inmuebles se efectuó en 2016. Los activos sujetos a depreciación en promedio ya estaban depreciados en casi el 80%, por lo que entre equipo, mobiliario y vehículos el valor en libros era de sólo ¢1,100 millones. Según la revisión realizada, la inversión para adecuar cada una de las edificaciones, según la normativa vigente de seguridad y otros, era cercana a la los \$27.2 millones.

Bienes Realizables: (¢6,311 millones neto) se habían venido incrementando, en especial los adjudicados en pago de operaciones de crédito.

La cobertura mediante estimaciones contables llegaba al 76% de su saldo total. Se encontraban disponibles para la venta un total de 277 activos (71%). Principalmente se validó la razonabilidad del saldo que presentaban con énfasis en el nivel de estimaciones contables para cubrir el riesgo de recuperabilidad, donde se confirmó su adecuada suficiencia conforme a la normativa aplicable, es decir, se encontraban estimados en un 75% de su saldo.

Pasivo Total (¢143,159 millones) estaba concentrado (92%) en la deuda vencida (CDPs) con el Ministerio de Hacienda, y se complementa con algunos saldos de provisiones contables y otros pasivos. A marzo 2018 se habían acumulado ¢3,840 millones de intereses moratorios. Dicha deuda se encontraba vencida desde diciembre del 2017 y Bancrédito había venido registrando los respectivos intereses moratorios, aunque sin haber negociado las condiciones respectivas.

El **Patrimonio Total** con corte al 31 de marzo de 2018 ascendía a ¢35,876 millones. Las pérdidas operativas acumuladas de los últimos 15 meses, totalizaban cerca de ¢32,000 millones. se identificaron ajustes al patrimonio por el superávit por revaluación de activos (neto) por ¢13,453 millones, menos pérdidas en valoración de inversiones por ¢395 millones. Finalmente, las reservas patrimoniales correspondían a la reserva legal (50% de utilidades) conforme con la Ley Orgánica del SBN, y se mantenía un patrimonio originado para operar los fondos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE).

De común acuerdo con la interventoría, el equipo a cargo de la ejecución del debido proceso, recomendó que posterior a la fusión de ambos Bancos, la mora debía mantenerse igual a la que mantuviera el BCR a esa fecha. Si se consideraba el ajuste correspondiente con corte al 31 de marzo, el patrimonio de BCAC pasaría a ser deficitario en ¢35.759 millones, que debían restarse de la deuda con el Ministerio de Hacienda. El equipo se enfocó en la cartera de fideicomisos, a efectos de determinar su estado, valoraciones para cuando se consolidara la fusión, aspectos legales, y eventuales contingencias que se puedan presentar para el fiduciario. Inicialmente se previó una importante carga operativa para mantener esos fideicomisos y generar una mejora en sus procesos. Se determinó una contingencia legal en un fideicomiso con eventuales efectos adversos al patrimonio del fiduciario por ¢1,200 millones, la cual está considerada como parte de los procesos legales indicados en el tema de provisiones contables. Sin la colaboración de la gerencia financiera del banco y el personal de apoyo seleccionado, la fusión no hubiese podido llevarse a cabo en el tiempo establecido.

Subsidiarias de BCAC: Las dos subsidiarias de Bancrédito denominadas Depósito Agrícola de Cartago S.A. y Bancrédito Sociedad Agencia de Seguros, totalizaban un patrimonio de ¢1,695 millones. En el caso del Depósito Agrícola se observó una rentabilidad en los últimos años inferior al 5% sobre el patrimonio, mientras que en el caso de Agencia de Seguros, se observaron rentabilidades muy variables.

Fideicomisos: La cartera administrada de fideicomisos ascendía a 427 contratos. Los fideicomisos de garantía de conformidad al sistema de fideicomisos SIAF ascendían a 394, de los cuales en 319 el fideicomisario era el BCR. Adicionalmente, se valoraron los negocios que a la fecha se mantenían vigentes en Bancrédito. Específicamente, los negocios con el IMAS a través de las tiendas en los aeropuertos, los negocios desarrollados a través del Depósito Agrícola y el negocio de los impuestos de salida con el Ministerio de Hacienda.

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:

El Plan Estratégico fue un logro importante desarrollado en el seno de la Junta Directiva. Se dio un fuerte impulso en este tema y se generó el Plan Estratégico Global 2018-2020, el cual abarcaba desde una perspectiva conceptual y práctica, una serie de objetivos estratégicos como lineamientos que se espera den a la institución un valor agregado a lo largo del tiempo. Las relaciones entre la Junta Directiva y la Administración se tornaron más saludables. La revisión y mejoramiento de las labores de los Comités de Apoyo, generaron importantes valores agregados en todas las áreas. La revisión del proceso de crédito y el examen y toma de decisiones en el área de MARCAS, redujeron significativamente las cuantiosas pérdidas que se venían registrando.

En particular y de acuerdo con las tendencias mundiales en banca, se deben profundizar y enfocar los recursos en los servicios digitales que son los que a futuro serán fuentes importantes de ingresos. Se debe buscar mayores niveles de rentabilidad que permitan una entidad bancaria más sostenible en el largo plazo, en especial en las Bancas Corporativa y de Personas. Asimismo, debe resolverse con responsabilidad el tema de las instalaciones físicas en las oficinas centrales del Banco. La estrategia fiscal debe continuar su análisis, así como la eficiente gestión de los activos recibidos en dación de pago. Asimismo, en mi gestión se determinó que las áreas de Capital Humano, Tecnología y Legal; debían ser sometidas a una reestructuración profunda. En mi conocimiento, estas situaciones no han sido resueltas, en especial en Capital Humano, para que se pueda contar con el personal idóneo en cada área que permita agregar valor y se evite el tráfico de influencias con nombramientos inapropiados.

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

El manejo de los recursos financieros fue adecuado durante mi gestión. Sin embargo existían proyectos para mejorar esta área. Durante el periodo se mantuvo la captación de recursos y se dio una revisión de los gastos generales reflejándose una mejora en la eficiencia. Una estrategia global de manejo de los recursos financieros y de capital a nivel del conglomerado debe ser desarrollada.

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

Los Directores deben profundizar en un mayor conocimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo, ya que esta área es medular en el manejo y crecimiento de la institución y se debe contar con personal experto en el tema para que la guía sea su mejor recurso, en la clarificación de las responsabilidades que recaen sobre la Junta Directiva y en el reforzamiento del conocimiento técnico necesario para resolver los importantes retos aún no resueltos. Esto va de la mano con que el Consejo de Gobierno respalde a los directivos nombrados en las juntas bancarias y que se refleje en el respeto a la regulación de sus nombramientos e idoneidad.

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 Conglomerado Financiero BCR debe continuar con la línea hacia la Banca Digital e incentivar aquellos negocios en el Banco y en las subsidiarias realizando profundidad de línea con los clientes existentes y buscando nuevos, con los cuales haya oportunidades de aprovechamiento de espacios en el mercado, así como desarrollar estrategias de manejo de los recursos financieros y de capital del Conglomerado.

Ajustarse a la tendencia de la banca mundial y redimensionar el tamaño de su instalación física para enfocarse en la prestación de servicios digitales que lo conviertan en un banco de primer nivel. Incentivar más negocios corporativos, con personal capacitado y además brindar apoyo en capacitaciones que permitan su desarrollo, evaluación del personal, establecimiento de metas y un mejor aprovechamiento de las posibilidades de negocios con sus Subsidiarias. Además deben desarrollarse esquemas más sofisticados para controlar los riesgos: tecnológico y de seguridad de información, de blanqueo de capitales y el social y ambiental. En algunas áreas del banco se cuenta con centralización de poder, lo que no permite penetrar en aspectos que pueden ser de relevancia para la institución.

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

Las disposiciones de la Contraloría General de la República se cumplieron a cabalidad. Entre ellas se tiene la remisión anual del Plan Estratégico, Planes Operativos y Presupuesto; documentos que la Administración nos facilitó para discusión, revisión y ajuste, para su posterior envío a dicha entidad. Asimismo, en forma periódica según las fechas preestablecidas, se procedió a cumplir con la elaboración de las respectivas declaraciones de bienes.

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:

Las instituciones que emitieron disposiciones y/o recomendaciones, como SUGEF, recibieron los respectivos planes de trabajo que se venían cumpliendo hasta la fecha de mi salida. Por cada nota u observación que se recibió por parte de estas (CONASSIF, SUGEF, CGR), se desarrolló un plan que la Administración ejecutó de acuerdo con las fechas y compromisos establecidos y a los cuales los órganos de control (Auditoría, Control Interno, Cumplimiento), también le dieron seguimiento.

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

La Auditoría Interna Corporativa es un área de apoyo para la Junta Directiva, por lo que mi labor se enfocó en velar y asegurar que cumpliera con sus deberes y planes de trabajo e hiciera un aporte adecuado a los ámbitos del control interno y la valoración de los distintos temas que se vieron en el periodo en el que me desempeñé. La Auditoría Interna funciona como una unidad de control independiente, para examinar y evaluar las diferentes áreas del Banco, como un apoyo a la Junta Directiva y a la Administración.

El objetivo principal de la Auditoría Interna es evaluar la correcta y efectiva aplicación de los controles sobre la gobernabilidad, operaciones y sistemas de información del Banco. Durante mi gestión la Auditoría cumplió razonablemente con sus deberes, de acuerdo con la reglamentación interna y las normas vigentes; velando por la verificación del correcto funcionamiento del sistema de control interno y por el cumplimiento de los programas de auditoría interna, así como de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas internamente, por los auditores externos y los entes reguladores.

Destitución de los Directores:

En la sesión ordinaria del Consejo de Gobierno, del 03 de octubre del 2017, se ordenó suspender a los directores del Banco de Costa Rica como medida cautelar, mientras se desarrollaba un procedimiento disciplinario incoado en su contra, y se nombró por seis meses a la suscrita como directora interina y a otros directores.

El CONASIF alertó que la condición de interinidad constituía una debilidad de Gobierno Corporativo, por lo que en la sesión del Consejo de Gobierno del 13 de marzo del 2018, se dispuso ampliar estos nombramientos por el plazo que se mantuviera la tramitación del referido proceso administrativo (incluyendo notificación del acto final). Y expresamente se resolvió: *“En aquellos casos, en los cuales los procedimientos disciplinarios signifiquen una sanción de suspensión o revocatoria, el nombramiento de un director titular, el cargo deberá ser asumido de forma definitiva por quien estuviere ejerciendo en calidad de sustituto, por el periodo legal correspondiente”.*

El resto del año 2018 transcurre sin novedad con respecto a estos nombramientos, pese al cambio del Ejecutivo en mayo de ese año. Sin embargo, para finales del año, empiezan a circular informaciones no oficiales en cuanto a nuestra inminente destitución, tanto de personeros de alto nivel de Casa Presidencial, como de funcionarios del Banco y hasta de los mismos representantes del Sindicato Unebanco, que hacen publicaciones a todo el personal en ese sentido. En las reuniones celebradas para la rendición de cuentas con el señor Presidente y la Coordinadora del Sector Económico Edna Camacho, se expuso nuestra preocupación en torno a la difusión de estas noticias y se negó su veracidad. Días después se conoce que el resultado de los procedimientos disciplinarios fue la destitución de los directores titulares a quienes esta servidora y otros compañeros de directorio sustituíamos.

No obstante la literalidad del acuerdo del Consejo de Gobierno del 13 de marzo del 2018, en los primeros días de enero del 2019, la señora Edna Camacho se apersonó al Banco a solicitar la renuncia de tres de los directores, incluida mi persona, en nombre del titular del Ejecutivo, aduciendo que tenían otras personas afines a la Administración Alvarado para ocupar los tres cargos de directores del BCR.

Al unísono fundamentamos nuestra negativa en la resolución antes indicada, y la ausencia de sustento para dejar sin efecto en nuestros nombramientos, basado en el Artículo 24 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el cual literalmente dice:

"Los miembros de las juntas directivas a que se refiere el artículo 20 anterior serán designados por el Consejo de Gobierno, por periodos de ocho años a partir del 1º de junio del año en que se inicia el período presidencial a que se refiere el artículo 134 de la Constitución Política. Sus nombramientos deben efectuarse en los últimos quince días del mes de mayo del mismo año.

Cualquiera de los miembros de las juntas directivas puede ser reelecto.

Una vez hecho el nombramiento de los directores y que éstos hayan entrado en funciones, el Consejo de Gobierno no podrá revocarlos si no es con base en información de la Superintendencia General de Entidades Financieras (*), de acuerdo con el artículo 25 de esta ley.

En caso de que el Consejo de gobierno se separe de esta norma, los nombramientos que haga de los nuevos directores son nulos y los que hubieran sido separados de sus cargos sin esa previa información, se mantendrán en sus puestos por el resto de su período legal o hasta que la Superintendencia General de Entidades Financieras (*) encuentre que hay lugar para aplicar las disposiciones del artículo 25.

Los directores deberán presentar juramento ante el Consejo de Gobierno y ratificar ahí su posición de apoyo a los postulados del Sistema Bancario Nacional y su doctrina.

(Así reformado por ley Nº 4646 de 20 de octubre de 1970, artículo 2º). (* Así modificado el nombre del ente contralor bancario por el artículo 176 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica Nº 7558 de 3 de noviembre de 1995)"

Mediante el artículo noveno de la sesión del Consejo de Gobierno del 6 de febrero del 2019, se dispuso sustituirnos como los "*directivos temporales*" y nombrar a los directores: Olivier Castro, Ana Laura Castillo y Francisco Zúñiga, de lo cual los tres directores nos enteramos por medio de la prensa y las redes sociales.

Por las razones anteriores, el presente informe se rinde dentro del plazo legal del vencimiento del nombramiento legítimo de la suscrita, y no al momento de su irregular destitución, toda vez que dicho cargo no fue de naturaleza temporal y la Administración, sujeta al principio de legalidad, no debe distinguir donde la ley no lo hace, amén de lo que literalmente consigna la mencionada resolución del 13 de marzo del 2018.

A la fecha de mi salida, la administración hace de mi conocimiento que las disposiciones giradas por órganos externos han sido cumplidas según corresponde. De la misma forma, han sido atendidas las consultas, visitas de fiscalización y supervisión, así como las recomendaciones que han surgido, por lo cual no existían asuntos pendientes con órganos reguladores.


Tampoco existían compromisos vencidos con la auditoría interna por parte de la administración, ni recomendaciones pendientes de cumplir que la auditoría interna hubiese realizado a la Junta Directiva, ni a la Presidencia que representé.

Con este informe doy por conocido el grado de responsabilidad, transparencia y compromiso asumidos por mi persona como Vicepresidenta y luego como Presidenta de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, en un momento crucial en su historia.

El liderazgo que ejerció y la capacidad técnica que aportó este cuerpo directivo permitieron que el Conglomerado Financiero BCR continuara operando en un ambiente estable, regulado, más saludable y rentable, lo cual, sin duda, redundó en beneficio del Gobierno de la República y del país entero.

Esta servidora saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión, corresponde a la realidad de los hechos y es consistente con la responsabilidad encomendada.

Atentamente


Shirley González Mora
Cédula de Identidad 302660 512

El superior jerárquico de la servidora 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 del Superior Jerárquico: _____ **Firma:** _____

c.c. Secretaría Junta Directiva Banco de Costa Rica
arch/sg*