# 129-AD INFORME FIN DE GESTIÓN

**Nombre: Milena Suárez Bolaños**

**Puesto: Gerente Local, Zona Heredia.**

Dirigido a: Johanny Montero Mena
Luis Enrique López Chávez
Elmer Durán Jara.
Unidad Ejecutora: 509 Gerencia Zona Heredia
Periodo de Gestión: Junio 2022, 19 Setiembre 2025.

20 setiembre 2025.

# Contenido del Informe

**Presentación** ..... 2

**Introducción** ..... 3

**Resumen Ejecutivo** ..... 4

**Resultado de la gestión** ..... 6

***Labor sustantiva*** ..... 6

***Cambios en el entorno*** ..... 9

***Autoevaluación sistema de control interno*** ..... 10

**Acciones para la evaluación del sistema del control interno** ..... 11

***Logros alcanzados*** ..... 13

***Estado de los proyectos*** ..... 15

***Administración de los recursos financieros*** ..... 15

**Sugerencias para la buena marcha** ..... 16

**Otros asuntos de actualidad** ..... 16

**Disposiciones de la Contraloría General de la República** ..... 17

**Recomendaciones de la Auditoría Interna y Anexos** ..... 17



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

## Presentación

En mi calidad de Gerente Local ai del Banco de Costa Rica, Zona Heredia, me complace presentar este documento con el propósito de rendir cuentas al finalizar mi gestión, la cual abarca desde el 30 de junio del 2022 hasta el 23 de septiembre del 2025.

Este informe tiene como objetivo comunicar a las partes interesadas la información relevante sobre mi desempeño en el cargo, en cumplimiento con lo normado por la institución y en aras de garantizar la transparencia en la administración pública.

El documento incluye los logros más destacados alcanzados en las áreas comerciales, así como recomendaciones estratégicas que buscan facilitar la continuidad y el fortalecimiento de la Gerencia Local bajo futuras direcciones.

Quiero expresar mi agradecimiento profundo a don Luis Vindas Arias, a mi jefe inmediato Luis Enrique López Chaves, y al Señor Julio César Trejos Delgado, Gerente General, por el acompañamiento brindado y por la oportunidad de liderar la Gerencia Local de la Zona de Heredia durante este período.

Su respaldo y confianza fueron fundamentales para el desarrollo de esta gestión, permitiéndome ejercer con liderazgo, compromiso y apego a los lineamientos institucionales. Esta experiencia representó un valioso crecimiento profesional y personal, que se aprovechó al máximo en beneficio de la organización.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

## Introducción

Durante el período comprendido entre el 30 de junio de 2022 y el 23 de septiembre de 2025, deseo presentar, mediante este informe, un balance general al concluir mi puesto como Gerente Local de la Zona de Heredia.

El documento detalla los resultados relevantes alcanzados, así como la administración de los recursos que estuvieron bajo mi responsabilidad, en cumplimiento con lo establecido por la normativa institucional para el cierre de funciones en este puesto.

Mi gestión estuvo guiada por el compromiso de aportar valor, fortalecer el control interno, optimizar el uso de los recursos financieros y humanos, y liderar con excelencia cada acción emprendida. Espero que este informe refleje de manera objetiva el trabajo realizado.

Este informe se fundamenta en el artículo 1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE, emitida por la Contraloría General de la República (CGR) el 7 de julio de 2005, la cual regula la obligación de los jerarcas y titulares subordinados de la Administración activa de presentar un informe de rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus funciones, conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

La obligación de la presentación del informe de fin de gestión también se encuentra normado en los siguientes reglamentos:

- *Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, artículo 4, inciso c:*

  *Artículo 4. Obligaciones de la Junta Directiva General y de sus miembros*

  *La Junta Directiva General debe cumplir con las funciones y responsabilidades que le asignan el Código de Gobierno Corporativo y demás normas internas, las leyes, reglamentos, normativa de entes reguladores y otras normas externas relacionadas.*

  *Los miembros de la Junta Directiva General tienen entre otras, las siguientes obligaciones:*

  *(…)*

  *c. Elaborar y entregar el informe de fin de gestión conforme lo establecido en la Ley General de Control Interno.*

- Reglamento para Presentar el Informe de Fin de Gestión en el Conglomerado Financiero BCR.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

## Resumen Ejecutivo

### Seguimiento y Acompañamiento Comercial

- Se inicia la atención de la Gerencia con un total de 16 oficinas distribuidas entre 12 oficinas comerciales y 4 Cajas Auxiliares. Para el 2024 se realiza el cierre de las oficinas de Cubujuqui, y Caja Auxiliar Pima, para el 2025 se realiza el traslado de 3 oficinas comerciales Belén, San Joaquín y Santa Barbara, así como la Caja Auxiliar el Arreo, para la gerencia de Alajuela, quedando esta gerencia con 8 Oficinas comerciales y 2 Cajas Auxiliares.

- Durante mi periodo siempre se dio un acompañamiento, seguimiento, así como realizar capacitaciones periódicas, sesiones de retroalimentación y seguimiento a indicadores clave de desempeño, a nivel de todos los roles, desde el 2022, con la venta de subsidiaria, para los años 2023, 2024, se consiguió estar dentro de las gerencias con más indicadores a nivel nacional y la gerencia con mejor resultado de equipos de trabajo.

- Se realizaron los seguimientos, y capacitaciones necesarias, para la implementación de la colocación de crédito a nivel de la zona de Heredia, para roles de Gerentes de oficina, plataformas, ejecutivos y promotores, antes de la implementación de las respectivas Olas, con la finalidad de fortalecer, y estar preparados para el cambio.

- Se gestionó el cambio de cultura en el rol de Gerente de oficina, con la finalidad de que se lograra crear planes de trabajo y de acción, con la finalidad de llegar a los objetivos asignados a cada una, el uso de la sistemática comercial, donde fueran capaz de utilizar todas las herramientas necesarias para el seguimiento correspondiente. Igualmente, la cultura de visita a los locales comerciales cercanos, visitas a Tucanes, y POS.

### Control Interno

- Se reforzaron los procesos de control interno, garantizando el cumplimiento normativo y la mitigación de riesgos operativos.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

- Seguimientos quincenales de todo el control interno, por medio de reuniones con los gerentes de oficina.
- Se remitieron a nivel semanal las partidas pendientes, faltantes de caja, sobregiros en cuenta, y pagos de peritos, con la finalidad de que se mantengan cancelados en el tiempo necesario.
- Se dio seguimiento a los informes del técnico de operaciones, se contestaron en tiempo y forma las auditorías realizadas, y se implementaron planes de acción correctivos, como lo fue el seguimiento de arqueos por parte de la técnica de operaciones a la Tesorera de oficina de Santo Domingo.
- Se promovió una cultura de cumplimiento y ética en todos los niveles del equipo.

**Implementación de Nuevo Modelo de Negocio**

- Se lideró la transición hacia un nuevo modelo de negocio centrado en la venta de subsidiarias y la colocación de crédito a nivel de toda la zona, con el seguimiento y el acompañamiento respectivo.
- Se redefinieron roles, procesos y estructuras para adaptarse a las nuevas exigencias del modelo, así como del mercado.
- Se logró una mayor integración entre áreas comerciales y operativas, así como una mejor sinergia a nivel de bancas, lo que nos ayudó a mejorar la agilidad en la atención de la parte operativa, y hacer más negocios con las empresas atendidas por estas.

**Implementación de Nuevo Sistema Operativo**

- Se dio el acompañamiento en capacitaciones e implementación del nuevo sistema operativo.
- Con este acompañamiento se trató de fortalecer el compromiso, y la aceptación al nuevo sistema de manera que se viera de forma positiva y no reactiva.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

**Proyecto de Optimización de Oficinas**

- Se dio inicio al proyecto de optimización de oficinas, con el objetivo de mejorar la atención de los clientes, con una migración educativa a nuestros sistemas de canales alternativos.
- Se realizaron los diagnósticos de eficiencia por oficina, identificando oportunidades de mejora en el plan piloto, los cuales fueron aportados en las reuniones del equipo de implementación.

## Resultado de la gestión

***Labor sustantiva***

Al cierre de agosto 2025, la Gerencia Local alcanza un valor de negocio de ¢392.740 millones, reflejando un crecimiento de ¢50.292 millones (14.69%) respecto a agosto 2023. Este avance se sustenta en mejoras en captaciones, colocaciones y productividad comercial. A continuación, se detallan los principales logros:

**1. Crecimiento en el Negocio**

Crecimiento del 11.83%, en captaciones, impulsado por campañas de ahorro automático, apertura de cuentas empresariales, seguimiento a Tucanes y POS, y gestión proactiva por parte de gerentes de oficina y esta gerencia **(ver anexo1)**. Donde se puede mencionar lo siguiente:

- 169 tucanes activos con transacciones por ¢800 millones (julio 2025).
- Facturación POS: ¢5.319 millones (julio 2025).
- Apertura de 27.274 cuentas (nov 2023 – jul 2025), mediante visitas a stands, sinergias con PYMES y Corporativa, y atención en oficinas.
- Crecimiento en colocación del 18.05%, principalmente en crédito de consumo y empresarial.
- El nuevo modelo de negocios y el aumento en la fuerza de ventas fueron claves para este impulso.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Tomando en cuenta lo anterior se puede indicar que durante esta gestión existió un crecimiento del negocio de ¢50.292.50, para un 14.69%. Ya con las 8 oficinas que se mantiene actualmente, ya que hay que tomar en cuenta el traslado de las 3 oficinas comerciales en enero del 2025.

**SALDOS NEGOCIO** / **Variación 2023 vs 2025**

| Producto | Agost 23 | Agost 24 | Agost 25 | Abs. | % |
|---|---|---|---|---|---|
| Colocaciones totales | 157,171 | 162,173 | 185,541 | 28,370 | 18.05% |
| Captaciones totales | 185,277 | 191,603 | 207,199 | 21,922 | 11.83% |
| TOTAL NEGOCIO | 342,448 | 353,776 | 392,740 | 50,292 | 14.69% |

**3. Estrategias Comerciales**

- Acompañamiento continuo a equipos comerciales: seguimiento de indicadores, planes de trabajo semanales, visitas a clientes, sinergias con agentes inmobiliarios y concesionarios de vehículos usados.
- Participación en stands, mapeo de comercios, uso de bases de datos (Eserco, CDPs), y promoción en puntos estratégicos como Mall Paseo de las Flores, Mall Oxigeno.

**4. Avance de Metas colocación (al 19 de septiembre 2025)**

- Colocación total: ¢22.539 millones (62% de avance anual).
- Consumo: ¢13.929 millones (72% de avance).
- Vivienda: ¢8.610 millones (56% de avance).
- Tarjetas: 105% de cumplimiento de la meta anual acumulada 2024–2025.

**5. Segmento Vivienda**

- Estrategias activas: stands en oficinas, promoción en cajas y plataformas, referidos por atención de calidad, alianzas con agentes inmobiliarios en zonas clave (Barva, Heredia, Oxígeno).
- Coordinación con Corporativa y PYMES: 18 stands en empresas de la zona solo en agosto 2025.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

## 6. Gobierno Digital

Durante mi periodo se impulso que las oficinas lograran más del 100% de atención, por lo que se implemento la verificación o confirmación de citas previas, y duplicidad de citas en todas las oficinas, con la finalidad de atender todas las citas y liberar las que no se iban a utilizar. Adjunto cuadro con el avance en los últimos 3 años de este servicio.

Año 2022: Se mantienen oficinas con porcentajes debajo del 100% de utilización, y en posiciones altas.

| RANKING | % Redondeado | % Citas Utilizadas | UE |
|---|---|---|---|
| 6 | 105% | 105% | MALL OXIGENO |
| 11 | 101% | 101% | CUBUJUQUI |
| 19 | 94% | 94% | HEREDIA |
| 44 | 85% | 85% | CENTRO DE NEGOCIOS BARREAL |
| 53 | 81% | 81% | SANTO DOMINGO |
| 57 | 79% | 79% | MALL PASEO LAS FLORES |

Año 2023 Se inicia con el plan de verificación de citas del día anterior para ir subiendo la capacidad de atención, y se puede ver que inicia una mejora en el ranking general.

| RANKING | % Redondeado | % Citas Utilizadas | UE |
|---|---|---|---|
| 5 | 103% | 103% | CENTRO DE NEGOCIOS BARREAL |
| 8 | 100% | 100% | MALL PASEO LAS FLORES |
| 27 | 89% | 89% | CUBUJUQUI |
| 30 | 89% | 89% | HEREDIA |
| 32 | 88% | 88% | MALL OXIGENO |
| 37 | 87% | 87% | SANTO DOMINGO |

Año 2024; Se mantienen 3 oficinas con una atención de citas del 100%, y en este año 2024, se mantuvo la mayor rotación de personal en este puesto, por lo que se iniciaba cada ciclo de atención con personal nuevo, pero enfocándolo a una media de atención del más del 100%, mejorando las posiciones del Ranking.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

| RANKING | % Redondeado | % Citas Utilizadas | UE |
|---|---|---|---|
| 10 | 107% | 107% | CENTRO DE NEGOCIOS BARREAL |
| 12 | 104% | 104% | MALL PASEO LAS FLORES |
| 18 | 100% | 100% | HEREDIA |
| 36 | 91% | 91% | MALL OXIGENO |
| 49 | 87% | 87% | SANTO DOMINGO |

Año 2025. Para este año se sumó la cuarta oficina, la cual al duplicar las citas se logró la atención de los clientes, y en el caso de la oficina de Santo domingo, se realizó la triplicidad de cita con la finalidad de ir incrementado su utilización logrando llegar a un 94% al mes de agosto, por lo que se espera de seguir en este plan de trabajo, pueda lograr cerrar a un 100% de atención. , en este año se logra pasar la oficina de Heredia de un ranking inicial de 19 a mantenerse como numero 1 en la mayor parte del año.

| RANKING | % Redondeado | % Citas Utilizadas | UE |
|---|---|---|---|
| 1 | 128% | 128% | HEREDIA |
| 7 | 108% | 108% | CENTRO DE NEGOCIOS BARREAL |
| 12 | 105% | 105% | MALL PASEO DE LAS FLORES |
| 15 | 103% | 103% | MALL OXIGENO |
| 35 | 94% | 94% | SANTO DOMINGO DE HEREDIA |

## Cambios en el entorno

Durante este periodo, se mantuvo el nuevo modelo de gestión de negocios, con la implementación de roles de ventas renovados y un liderazgo enfocado en el acompañamiento, generación de estrategias y acciones para alcanzar los indicadores y metas de la zona. Se desarrollaron planes de trabajo por oficina, con seguimiento semanal a resultados y ajustes necesarios para mejorar la efectividad.

A pesar de la incertidumbre generada por el cierre de dos oficinas y el reacomodo del personal, el proceso se gestionó de forma satisfactoria, logrando la reubicación exitosa de todos los colaboradores.

La implementación del nuevo modelo implicó una transformación significativa: gran parte del personal con experiencia en crédito fue trasladado a otras áreas, lo que dejó a las oficinas con equipos nuevos en cajas, plataformas y roles de promotores. Esta curva de



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

aprendizaje ha impactado directamente la capacidad de reacción de la gerencia en términos de colocación, y continúa siendo un reto debido a la rotación constante de personal.

Este proceso ha afectado el cumplimiento de metas, ya que los tiempos de reacción son más prolongados, limitando nuestra capacidad para alcanzarlas en los plazos establecidos.

En cuanto al producto de vivienda, enfrentamos un mercado dominado por la línea especializada, lo que reduce nuestro margen de colocación. A pesar de los esfuerzos de los promotores, los resultados no han sido suficientes para cumplir con los objetivos establecidos.

Como parte de la estrategia, se ha impulsado el crédito de consumo, abriendo oportunidades en el mercado de vehículos usados y promoviendo el Súper Crédito en instituciones como municipalidades y sedes judiciales. Sin embargo, el cambio en las condiciones del producto desde septiembre (monto máximo y tiempo laborado requerido) ha disminuido nuestra competitividad.

Adicionalmente, el vencimiento de contratos de peritos ha generado retrasos importantes en el proceso de colocación. Actualmente, el tiempo de espera para asignación de perito es de 3 a 8 días, lo que ha afectado el flujo de demanda. Al 19 de septiembre, se mantiene una demanda en escritorio de ₡601 millones que no ha avanzado, limitando el flujo semanal en los últimos dos meses.

## Autoevaluación sistema de control interno

Durante el período evaluado, se fortaleció significativamente el control interno en las oficinas, gracias al acompañamiento y seguimiento continuo del técnico de operaciones. Anteriormente se mantenía una revisión mensual de este control, sin embargo, se inició con una revisión y acciones semanales con la finalidad de minimizar los riesgos que se pudieran presentar en las oficinas. Igualmente, esta gerencia inicio 1 año sin la evaluación del SISMO, y durante el 2024 y 2025 mantuvo algunas situaciones de incumplimiento bajos, y moderados, localizados en dos oficinas, a pesar de los seguimientos del técnico de operaciones, de los informes semanales enviados, y acciones de mejoras realizadas estos fueron logrando mejorar este indicador.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Al finalizar esta gestión se entregan al día, las conciliaciones de las cuentas, así como la actualización de los avances de la 147. Igualmente se dejan los siguientes pendientes correspondientes a oficinas comerciales las cuales mantienen un tiempo mayor a 20 días los cuales se cancelaron en tiempo según lo indicado por los respectivos gerentes de oficina de Heredia y Santo Domingo.

| UE | CUENTA | REFERENCIA | NOMBRE CUENTA | DESCRIPCION | UE APLIC | PERIODO | FECHA | MONEDA | DIAS PENDIENTE | PLAZO | DEBITO | CREDITO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 220 | 2530210006 | 20250825 | CREDITOS POR APLICAR | Saldo 1850110016 del 25082025 | 130 | AGO-25 | 25/08/2025 18:00 | CRC | 30 | | ₡0.00 | ₡385,000.00 |
| 220 | 2530210006 | 20250903 | CREDITOS POR APLICAR | DIF 21101M 030925 | 136 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | CRC | 21 | | ₡0.00 | ₡300,000.00 |
| 220 | 1840210003 | 20250905 | DEBITOS POR APLICAR | DIF 111 COMPENSADA DEL 05092025 D | 136 | SEP-25 | 05/09/2025 18:00 | CRC | 19 | | ₡10,000.00 | ₡0.00 |
| 220 | 2530210006 | 22008696 | CREDITOS POR APLICAR | Reintegro por pago doble factura peri | 220 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | CRC | 21 | | ₡0.00 | ₡16,500.00 |
| 220 | 1840210003 | 67010425 | DEBITOS POR APLICAR | PAGO REC ATM CONGE 0104 | 506 | AGO-25 | 27/08/2025 18:00 | CRC | 28 | | ₡15,000.00 | ₡0.00 |
| 364 | 1840210003 | 20250825 | DEBITOS POR APLICAR | Saldo 185031 del 25082025 | 130 | AGO-25 | 25/08/2025 18:00 | CRC | 30 | | ₡7,036.00 | ₡0.00 |
| 364 | 1840210003 | 20250826 | DEBITOS POR APLICAR | Saldo 185031 del 26082025 | 130 | AGO-25 | 26/08/2025 18:00 | CRC | 29 | | ₡134,343.72 | ₡0.00 |
| 364 | 1840210003 | 20250905 | DEBITOS POR APLICAR | DIF 111 COMPENSADA DEL 05092025 D | 136 | SEP-25 | 05/09/2025 18:00 | CRC | 19 | | ₡11,200.00 | ₡0.00 |
| 949 | 2530220006 | 05525178 | CREDITOS POR APLICAR | CREDITO POR APLICAR - DE CDP 66525 | 949 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | USD | 21 | | $0.00 | $406.94 |
| 949 | 2530220006 | 05525183 | CREDITOS POR APLICAR | CREDITO POR APLICAR - DE CDP 66525 | 949 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | USD | 21 | | $0.00 | $202.59 |
| 949 | 1840220003 | 20250903 | DEBITOS POR APLICAR | DIF AHOR 030925 | 136 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | USD | 21 | | $248.00 | $0.00 |
| 949 | 2530210006 | 20250903 | CREDITOS POR APLICAR | DIF AHOR 030925 | 136 | SEP-25 | 03/09/2025 18:00 | CRC | 21 | | ₡0.00 | ₡127,720.00 |
| 949 | 1840210003 | 20250904 | DEBITOS POR APLICAR | DIF 111 COMPENSADA DEL 04092025 D | 136 | SEP-25 | 04/09/2025 18:00 | CRC | 20 | | ₡920,531.57 | ₡0.00 |

En cuanto a sobregiros en las cuentas de ahorros o cuentas corrientes, a la fecha de este informe no se mantienen activos ningunos, ya que se trataron de cancelar en el menor tiempo.

Lo correspondiente a pago de peritos, se realizó En cuanto a las cancelaciones de avalúos de peritos se trató de mantener una cancelación de facturas de 30 días, por lo que semanalmente se solicitaba las cancelaciones en tiempo y forma, para los meses de agosto y setiembre se incremento el plazo esto debido a la espera en asignación y realización de los avalúos, por el vencimiento del contrato de estos, lo cual fue un problema banco que se presentó y no de esta gerencia.

En cuanto a SISMO se realizaron gestiones o acciones de mejora que nos fueron ayudando a ir mejorando los indicadores de las oficinas en cuanto al incumplimiento.

## Acciones para la evaluación del sistema del control interno

1. **Seguimiento Operativo Semanal:**

   Se establecieron revisiones semanales que permitieron un mayor control sobre los pendientes contables y faltantes de caja, facilitando la detección oportuna de inconsistencias y su pronta corrección. Adicionalmente mensualmente se tenía reunión con los gerentes de oficina para realizar la revisión del control interno, y así tomar las decisiones necesarias



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

2. **Cumplimiento Normativo:**

   Se giraron instrucciones específicas para asegurar el apego a la normativa institucional en cuanto a gastos, liquidaciones de faltantes y otras situaciones que pudieran representar un riesgo operativo. Estas medidas contribuyeron a mitigar posibles afectaciones derivadas de eventos como el sismo.

3. **Control de comisiones y Efectivo:**

   Se dio seguimiento al correcto cobro de comisiones y a la tenencia de efectivo tanto en oficinas como en cajeros automáticos (Atm), logrando reducir los saldos a los montos estipulados. En los casos de sobregiros, se documentaron las justificaciones correspondientes.

4. **Implementación del Formulario 10 GD:**

   Se puso en práctica el formulario 10GD, realizando las delegaciones necesarias para garantizar el cumplimiento de lo estipulado en dicho documento.

5. **Revisión y Corrección de Cuentas Contables (147)**

   A solicitud de la Gerencia de negocios en el 2023, se revisaron y corrigieron informes anteriores al año 2022 que presentaban errores en la clasificación contable. Se trasladaron los saldos a las cuentas correctas y se mantuvo un monitoreo constante de los comentarios y actualizaciones.

6. **Conciliaciones Contables:**
   Se generó un archivo consolidado para las conciliaciones de cuentas contables, con el objetivo de mantenerlas al día y facilitar su seguimiento y análisis.

7. **Apoyo a Informes Técnicos:**

   Se brindó acompañamiento a los informes elaborados por la técnica de operaciones, incluyendo reuniones de análisis para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión operativa.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

8. **Gestión Documental**

Se promovió una cultura de envío de documentos al Archivo Nacional, con el fin de reducir la acumulación de papelería en las oficinas y mejorar la organización documental.

9. **Apoyo a informes de auditoria:**

Se dio todo el apoyo y se acogieron las sugerencias por parte de la auditoría interna realizadas en cuanto al manejo de tesorerías y saldos, así como a la auditoría realizada en la oficina de Santo Domingo de Heredia.

10. **SISMO**

Durante el período de gestión, se implementó el uso de recordatorios dirigidos a los tesoreros para la realización oportuna de los arqueos y su correcta inclusión en la herramienta correspondiente. Esta medida resultó positiva, ya que se observó una mejora significativa en el cumplimiento de esta tarea.

Sin embargo, persisten dificultades relacionadas con el sistema SAWI, especialmente en cuanto a la comprensión de su funcionamiento por parte de algunos gerentes de oficina. Esto ha generado pendientes contables que afectan simultáneamente cuentas, lo que ha llevado a que las oficinas soliciten excepciones por sismo únicamente para algunas partidas, quedando otras sin excepción, lo que deriva en incumplimientos que no corresponden directamente a las oficinas.

Esta situación requiere atención y acompañamiento técnico adicional para evitar que errores de sistema o de interpretación afecten el cumplimiento contable. **(Ver Anexo 3**)

## Logros alcanzados

Se logro implementar a nivel de los gerentes de oficina, una cultura de plan de acción y seguimiento de acciones de forma semanal, lo cual fue un proyecto interesante, por la falta de cultura comercial que se tenía en la zona. Se realizaron planes de trabajo semestrales, con revisiones mensuales y adicionalmente se llevaron seguimiento de planes de acciones semanales con la finalidad de que se vieran materializado los negocios.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Durante los años 2023 y 2024, la Gerencia Local de Heredia fue distinguida con importantes reconocimientos institucionales, reflejo del compromiso, liderazgo y trabajo en equipo demostrado por sus colaboradores:

- Segundo lugar a nivel nacional como mejor equipo de gerencias locales, por el cumplimiento integral de sus indicadores de gestión.
- Premio Chirripó a la Excelencia, otorgado por ser la Gerencia Local con los mejores resultados en trabajo en equipo.

Estos logros fueron posibles gracias al esfuerzo conjunto, la resiliencia ante los cambios y el positivismo que caracterizó a la gerencia, incluso en un contexto de alta rotación de personal. A pesar de los desafíos, se logró consolidar un equipo de gerentes de oficina que, junto a sus colaboradores, impulsaron un cambio de cultura organizacional, alcanzando con éxito los objetivos y metas asignadas.

Este reconocimiento no solo valida el desempeño de esta gestión, sino que también inspira a continuar fortaleciendo el liderazgo, la colaboración y el compromiso institucional.

Para el 23 de setiembre 2025 la gerencia queda con un porcentaje satisfactorio de avance de los indicadores asignados los cuales al noveno mes están más del 80% (**ver anexo 2),** confirmando así el compromiso de esta gerencia para llegar a los objetivos asignados, por medio del acompañamiento, guía y seguimiento comercial bajo una metodología de sistemática comercial.

Durante el período de gestión, se logró una mejora significativa en la utilización de los Puntos País ubicados en la zona, alcanzando un nivel de uso del 100%. Este resultado refleja una gestión eficiente de los recursos disponibles y una optimización en la atención a los usuarios.

Además, se logró una duplicación en la cantidad de citas atendidas, lo que evidencia un aumento en la demanda y una respuesta efectiva por parte del equipo operativo. Esta mejora contribuye directamente al fortalecimiento de la presencia institucional en la comunidad y al cumplimiento de los objetivos de servicio.

Se realizo un seguimiento a la herramienta de contribución Social, y monitoreo, con la finalidad de que estas tuvieran un incremento en cada una de las oficinas, para el 2025, al



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

mes de agosto, se realizaron cambios importantes en estas herramientas que provocaron que se vinieran abajo los resultados, pero antes de estos cambios se mantenían con notas de Alta a Media. (**Ver Anexo 4**)

Se dejan firmados y al día los formularios de clientes PEPS, y Alto Riesgo, así como las conciliaciones de las cuentas, y actualizaciones de la cuenta 147.

## Estado de los proyectos

Dentro de los proyectos que se están realizando e implementando esta como plan piloto el de migración, que actualmente se está realizando en la oficina de Santo Domingo, se deja en la tercera semana, en donde se hicieron avances importantes en la migración de transacciones en el plan piloto 1. Se dio el seguimiento y se realizaron las retroalimentaciones que se consideraban necesarias validar para ir avanzando con el proyecto.

Se trabaja en el traslado de la oficina 223 San isidro, la cual tiene un estado deficiente el edificio y ya fue declarado enfermo por el problema de humedad que mantiene, así como también un problema de Traslape que tiene el terreno. Para este proyecto se deja listo el estudio de factibilidad, y se realizó el cartel para recibir oferentes de lotes cerca de la localidad para su traslado, que tiene vigencia el 30 de setiembre.

Se hablo con la municipalidad para hacer ver la necesidad del plan regulador que sea más accesible y poder colocar la oficina en una zona céntrica, y se trató de negociar con esta un local que tiene cerca de la municipalidad, pero el alcalde indico que la municipalidad va a construir y a trasladarse a ese lugar.

## Administración de los recursos financieros

Durante ese período, se procuró una gestión responsable y eficiente de los recursos financieros, enfocándose en evitar gastos innecesarios y en maximizar el uso de los recursos disponibles.

Se implementaron medidas orientadas a la rentabilización de las oficinas, promoviendo el uso racional del presupuesto y priorizando aquellas acciones que generaran valor



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

operativo y financiero. Esta estrategia permitió mantener el equilibrio entre el cumplimiento de objetivos institucionales y la optimización del gasto, contribuyendo a una administración más sostenible y alineada con las metas organizacionales.

## Sugerencias para la buena marcha

Con el objetivo de continuar fortaleciendo la gestión de la Gerencia Local, se recomienda un mayor involucramiento del gerente local en el seguimiento de metas, tanto individuales como grupales. Este acompañamiento cercano permite identificar oportunidades de mejora, anticipar desviaciones y reforzar el compromiso de los equipos con los objetivos institucionales.

Dado el papel estratégico que desempeña la gerencia en la articulación de esfuerzos operativos y comerciales, su liderazgo activo es clave para mantener la motivación, la disciplina de ejecución y la alineación con los indicadores clave de desempeño.

Adicionalmente, se sugiere prestar especial atención al mercado de crédito de vivienda, el cual presenta limitaciones importantes en la actualidad. Esto requiere una gestión más proactiva, creativa y enfocada en identificar nichos de oportunidad, así como en fortalecer las relaciones con los clientes actuales para fomentar la fidelización y el aprovechamiento de productos complementarios.

El fortalecimiento del liderazgo gerencial, junto con una visión estratégica del entorno, permitirá mantener la buena marcha de la gerencia local y asegurar resultados sostenibles en el tiempo.

## Otros asuntos de actualidad

Es importante destacar que la Gerencia Local de Heredia ha enfrentado una alta rotación de personal, situación que ha impactado directamente en la dinámica operativa y comercial de las oficinas. Esta rotación se debe, en gran medida, a que las áreas de apoyo suelen captar colaboradores ya capacitados y con buenos resultados, lo que genera una constante salida de talento formado.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Como consecuencia, se presenta una nueva curva de aprendizaje cada vez que se incorpora personal nuevo, lo cual retrasa el ritmo de colocación y cumplimiento de metas. Actualmente, más del 50% del personal en las oficinas es nuevo, lo que representa un reto considerable para alcanzar los objetivos en el corto plazo.

Esta situación requiere una estrategia de acompañamiento más cercana, especialmente por parte del gerente de oficina, para acelerar los procesos de formación, fortalecer el compromiso del equipo y minimizar el impacto de la rotación en los resultados.

## Disposiciones de la Contraloría General de la República

Durante el período de gestión evaluado, no se recibió ninguna instrucción de acatamiento por parte de la Contraloría General de la República, lo cual refleja una adecuada alineación con las disposiciones legales y normativas vigentes.

Asimismo, se considera que no se incurrió en ninguna violación a las disposiciones emitidas por dicho ente, lo que evidencia un manejo responsable, transparente y conforme a los principios de legalidad en la administración de los recursos y procesos institucionales.

Este resultado reafirma el compromiso de la gerencia con el cumplimiento normativo y la mejora continua en la gestión pública.

## Disposiciones de órganos de control externo

Durante el período de gestión, ningún órgano de control externo solicitó revisiones, recomendaciones ni acciones específicas de cumplimiento. Esta situación refleja una operación alineada con los marcos normativos vigentes y una adecuada gestión administrativa y financiera.

## Recomendaciones de la Auditoría Interna

Durante el período de gestión, todas las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna fueron acatadas de forma inmediata, cumpliendo con los lineamientos establecidos por dicho órgano.



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Se realizaron las correcciones necesarias conforme a lo solicitado, lo que permitió fortalecer los procesos internos, mejorar la trazabilidad de las acciones y asegurar el cumplimiento normativo en las áreas evaluadas.

Este compromiso con la mejora continua refleja la disposición de la gerencia para atender oportunamente los hallazgos y mantener una gestión transparente y eficiente.

Como conclusión, podría decir que en esta gestión, siempre existió de parte de esta servidora el firme propósito de que la Gerencia Local fuera más rentable, mantuviera un control interno sólido, y se hiciera un uso adecuado de los recursos financieros y humanos disponibles.

Se trabajó con dedicación en la creación de acciones y estrategias que sirvieran como guía para la obtención de resultados positivos, siempre con el objetivo de aportar valor a la institución y fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo.

Espero que la gestión realizada sea valorada de forma positiva, tal como lo fue para mí, al tratarse de una experiencia que se aprovechó al máximo, con liderazgo, iniciativa y un compromiso constante por hacer las cosas con excelencia y en apego a lo normado por la institución.

MILENA SUAREZ BOLAÑOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por MILENA SUAREZ BOLAÑOS (FIRMA)
Fecha: 2025.10.01 10:52:34 -06'00'

Firma y cédula del servidor

CC: Gerencia Corporativa de Capital Humano

Persona trabajadora designado somo sucesor



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

El superior jerárquico de la persona trabajadora 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.

LUIS ENRIQUE LOPEZ CHAVES (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS ENRIQUE LOPEZ CHAVES (FIRMA)
Fecha: 2025.10.06 11:59:10 -06'00'

_____

Nombre y firma del superior jerárquico



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

# ANEXOS

## ANEXO 1.

Informe de POS y Tucán cierre julio 2025.

**POS**

| OFICINA | FACTURACION JUNIO | FACTURACION JULIO |
|---|---|---|
| 216 | ¢654,815,595.43 | ¢718,261,342.71 |
| 220 | ¢1,751,140,844.35 | ¢1,816,480,565.72 |
| 223 | ¢259,037,714.03 | ¢295,081,895.02 |
| 359 | ¢233,996,544.53 | ¢273,628,952.74 |
| 364 | ¢889,333,099.87 | ¢835,302,147.71 |
| 365 | ¢396,732,908.27 | ¢402,644,357.01 |
| 366 | ¢409,952,628.29 | ¢433,256,839.67 |
| 949 | ¢546,718,502.36 | ¢544,881,390.24 |
| **Total general** | **¢5,141,727,837.13** | **¢5,319,537,490.82** |

**TUCAN**

| oficinas | Facturación Jun 25 | Facturación jul 25 |
|---|---|---|
| ⊞ 216 | ¢37,970,083.20 | ¢38,066,258.17 |
| ⊞ 220 | ¢482,022,281.30 | ¢474,000,951.08 |
| ⊞ 223 | ¢46,037,838.98 | ¢40,161,752.76 |
| ⊞ 359 | ¢7,549,512.39 | ¢7,631,556.67 |
| ⊞ 364 | ¢102,722,396.35 | ¢93,585,879.82 |
| ⊞ 365 | ¢24,263,011.53 | ¢22,500,253.44 |
| ⊞ 366 | ¢53,351,976.41 | ¢57,023,659.14 |
| ⊞ 949 | ¢85,286,312.21 | ¢67,229,502.84 |
| **Total general** | **¢839,203,412.37** | **¢800,199,813.92** |

## ANEXO 2

Cierre Indicadores al 23 Setiembre.

| | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SETIEMBRE | | | | RESULTADO AVANCE NOVENO MES | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Meta | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | Q meta mensual | AVANCE | % avance | Logro | SEMESTRAL | % avance | % avance | Logro | Faltante |
| CONSUMO | 2196 | 1033 | 47% | | 2196 | 1322 | 60% | ✗ | 2196 | 1471 | 67% | ✗ | 2196 | 1943 | 88% | ✓ | 2196 | 2704 | 123% | ✓ | 2196 | 2850 | 130% | ✓ | 2196 | 2356 | 107% | ✓ | 2196 | 2850 | 130% | ✓ | 2196 | 2850 | 130% | ✓ | 13844 | 13329 | 70% | ✗ | -5915 |
| VIVIENDA | 1766 | 1008 | 57% | ✗ | 1766 | 679 | 38% | ✗ | 1766 | 1213 | 69% | ✗ | 1766 | 1978 | 112% | ✓ | 1766 | 1895 | 107% | ✓ | 1766 | 1896 | 107% | ✓ | 1766 | 1319 | 75% | ✗ | 1766 | 1896 | 107% | ✓ | 1766 | 1896 | 107% | ✓ | 15450 | 8610 | 56% | ✗ | -6840 |
| TARJETAS CREDITO | 141 | 141 | 100% | ✓ | 141 | 129 | 91% | ✓ | 141 | 166 | 118% | ✓ | 141 | 161 | 114% | ✓ | 141 | 198 | 140% | ✓ | 141 | 246 | 174% | ✓ | 141 | 166 | 118% | ✓ | 141 | 246 | 174% | ✓ | 141 | 246 | 174% | ✓ | 1128 | 1275 | 113% | ✓ | 147 |
| AHORROS AUTOMATICOS | 518 | 1359 | 100% | ✓ | 518 | 822 | 159% | ✓ | 518 | 591 | 114% | ✓ | 518 | 605 | 117% | ✓ | 518 | 202 | 39% | ✗ | 518 | 530 | 102% | ✓ | 518 | 340 | 66% | ✗ | 518 | 327 | 63% | ✗ | 518 | 160 | 31% | ✗ | 4144 | 4936 | 119% | ✓ | 792 |
| SEGUROS AUTOEXPEDIBLES | 101 | 160 | 100% | ✓ | 101 | 155 | 153% | ✓ | 101 | 190 | 188% | ✓ | 101 | 210 | 208% | ✓ | 101 | 70 | 69% | ✗ | 101 | 144 | 143% | ✓ | 101 | 132 | 131% | ✓ | 101 | 139 | 138% | ✓ | 101 | 44 | 44% | ✓ | 808 | 1112 | 138% | ✓ | 304 |
| TRASLADO OPC | 138 | 257 | 100% | ✓ | 138 | 267 | 193% | ✓ | 138 | 299 | 217% | ✓ | 138 | 216 | 157% | ✓ | 138 | 111 | 80% | ✓ | 138 | 240 | 174% | ✓ | 138 | 238 | 172% | ✓ | 138 | 223 | 162% | ✓ | 138 | 65 | 47% | ✓ | 1725 | 1678 | 97% | ✓ | -47 |
| FONDOS INVERSION | 48 | 141 | 100% | ✓ | 48 | 120 | 250% | ✓ | 48 | 119 | 248% | ✓ | 48 | 74 | 154% | ✓ | 48 | 10 | 21% | ✗ | 48 | 59 | 123% | ✓ | 48 | 69 | 144% | ✓ | 48 | 44 | 92% | ✓ | 48 | 35 | 73% | ✓ | 581 | 602 | 104% | ✓ | 21 |
| SEG DOC PROTEGIDOS | 144 | 208 | 100% | ✓ | 144 | 273 | 190% | ✓ | 144 | 157 | 109% | ✓ | 144 | 206 | 143% | ✓ | 144 | 182 | 126% | ✓ | 144 | 178 | 124% | ✓ | 144 | 200 | 139% | ✓ | 144 | 167 | 116% | ✓ | 144 | 84 | 58% | ✓ | 2016 | 1655 | 82% | ✓ | -361 |
| SEGUROS CARRETERAS | 24 | 44 | 100% | ✓ | 24 | 59 | 246% | ✓ | 24 | 27 | 113% | ✓ | 24 | 28 | 117% | ✓ | 24 | 35 | 146% | ✓ | 24 | 63 | 263% | ✓ | 24 | 63 | 263% | ✓ | 24 | 6 | 25% | ✗ | 24 | 13 | 54% | ✗ | 336 | 338 | 101% | ✓ | 2 |



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

## Anexo 3. SISMO agosto 25

| UE | Nombre Oficina | ene-25 | feb-25 | mar-25 | abr-25 | may-25 | jun-25 | jul-25 | ago-25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 201 | Caja Auxiliar ESPH | Incumplimiento Alto | Incumplimiento Bajo | No incumple | Incumplimiento Bajo | No incumple | Incumplimiento Bajo | No incumple | No incumple |
| 216 | Oxigeno | Incumplimiento Alto | Incumplimiento Bajo | No incumple | Incumplimiento Bajo | **Incumplimiento Moderado** | **Incumplimiento Moderado** | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo |
| 220 | Heredia | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | Incumplimiento Bajo |
| 223 | San Isidro de Heredia | No incumple | **Incumplimiento Moderado** | No incumple | **Incumplimiento Moderado** | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple |
| 224 | Caja Auxiliar Municipalidad Heredia | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple |
| 359 | Mall Paseo de las Flores | No incumple | No incumple | Incumplimiento Bajo | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | Incumplimiento Bajo |
| 364 | Santo Domingo | **Incumplimiento Bajo** | Incumplimiento Alto | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | **Incumplimiento Moderado** | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo |
| 365 | Barva | No incumple | **Incumplimiento Moderado** | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple |
| 366 | San Rafael de Heredia | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | Incumplimiento Bajo | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple |
| 949 | Centro Negocios Barreal | Incumplimiento Crítico | **Incumplimiento Moderado** | No incumple | Incumplimiento Alto | No incumple | No incumple | No incumple | No incumple |

## Anexo 4 Herramienta Monitoreo Jul 25.

| Mes y Año | GERENCIA_REGIONAL | GERENCIA_LOCAL | CLASE |
|---|---|---|---|
| jul 2025 | 261-Canales Prese... | 509-Zona Heredia | Negocios |

| OFICINA | CLASE | NOTA DEL MES | NOTA PROMEDIO | FINANZAS | MIGRACION | RIESGO | SERVICIO_CLIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 365-Barva de Heredia | Negocios | 91,21 | 85,77 | 58,83 | 5,00 | 16,00 | 11,38 |
| 223-San Isidro de Heredia | Negocios | 87,99 | 79,18 | 52,96 | 5,04 | 16,00 | 14,00 |
| 216-Oxigeno | Negocios | 78,45 | 74,88 | 54,40 | 5,00 | 12,75 | 6,30 |
| 220-Heredia | Negocios | 76,75 | 78,13 | 57,01 | 2,50 | 13,75 | 3,49 |
| 366-San Rafael de Heredia | Negocios | 76,37 | 73,37 | 48,73 | 4,64 | 16,00 | 7,00 |
| 949-Centro de Negocios Barreal | Negocios | 74,71 | 72,91 | 41,96 | 5,00 | 13,75 | 14,00 |
| 359-Mall Paseo de las Flores | Negocios | 74,30 | 71,12 | 45,30 | 5,45 | 13,75 | 9,80 |
| 364-Santo Domingo | Negocios | 70,70 | 74,41 | 48,65 | 3,05 | 15,00 | 4,00 |



El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, n.° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.