



AG-G-01-2020

**Memoria Anual
de la Auditoría
General**

2019

Enero 2020

Contenido

Mensaje del Auditor General	3
Introducción	4
1. Aseguramiento	5
1.1. Plan de Aseguramiento	5
1.1.1. Cobertura del Universo de Auditoría.....	6
1.1.2. Estudios de aseguramiento enfocados en crédito	6
1.1.3. Estudios de aseguramiento enfocados en TI	7
1.2. Principales hallazgos	7
1.3. Seguimiento de Recomendaciones.....	9
1.3.1. Inventario de estado de recomendaciones	9
1.3.2. Recomendaciones por proceso	10
1.3.3. Recomendaciones externas	11
2. Soporte	12
2.1. Plan Anual Operativo	12
2.1.1. Innovación y Auditoría Continua	12
2.1.2. Gestión y Servicios.....	13
2.1.3. Marca de Liderazgo	13
2.2. Administración de Recursos.....	14
2.3. Gestión del talento	14
3. Estrategia	15
3.1. Estrategia de la Auditoría General.....	15
3.2. Modelo de Gestión	16
3.3. Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza de la Junta Directiva General	17
3.4. Diagnóstico de las Auditorías Internas de las Subsidiarias	18
3.5. Marca de Liderazgo	19
3.6. Involucramiento con partes interesadas	20
4. Compromiso 2020	21
4.1. Compromisos para el 2020.....	21

Mensaje del Auditor General

La Memoria Anual 2019 formaliza la rendición de cuentas de la Auditoría General a la Junta Directiva General y al Comité Corporativo de Auditoría sobre los principales resultados de la gestión realizada durante el año; en atención a los requerimientos establecidos en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

La Memoria se segrega en tres áreas de gestión: operaciones, soporte y planificación. La gestión operativa, plasmada en el plan anual de aseguramiento contiene los estudios de fiscalización a realizar durante el año. El 2019, contempló la ejecución de 98 estudios y una eficacia del 106%. Asimismo, presentamos los resultados obtenidos con respecto a la cobertura del universo de auditoría, la concentración de estudios en temas de crédito y tecnología, como ejes fundamentales del negocio.

La labor de aseguramiento de la Auditoría General permitió comunicar a la Administración 424 hallazgos durante el 2019; de los cuáles el 47% corresponden a temas relacionados con el control interno (gestión operativa), paralelamente se reconocieron 176 fortalezas como aspectos de gestión positivos al cierre del año. Además, logramos una disminución del 27% del inventario inicial de recomendaciones.

La gestión de soporte de la Auditoría General registró un cumplimiento del 97% de las actividades establecidas en los planes operativos de las gerencias de apoyo, cuyas actividades se centran en brindar especialización técnica a las labores de aseguramiento, optimizar los procesos, gestionar la innovación y asegurar la mejora continua en la función asesora.

A nivel estratégico, el 2019 reportó la puesta en marcha de 5 proyectos estratégicos definidos en el Plan Estratégico 2019-2021, con un impulso a la excelencia operacional orientada al aporte del liderazgo digital. El Modelo de Gestión refuerza la estrategia al integrar y sustentar los objetivos estratégicos, su avance al 31 de diciembre fue de 91,14%.

El período comprendido entre enero y diciembre 2019 presentó hitos importantes de resaltar, como lo son: la actualización del Plan Estratégico 2019-2021 enfocado en la transformación digital y alineado a los objetivos estratégicos corporativos, la puesta en producción de los módulos de planificación y ejecución en el Sistema de Auditoría General (SAG), actividades de sensibilización y abordaje de la Marca de Liderazgo, finalización de la I fase del Proyecto de Gobernanza de la Junta Directiva General e implementación del diagnóstico de las Auditorías Internas de las subsidiarias del CFBNCR.

Asumimos con convicción y compromiso el 2020, a sabiendas que será un año lleno de retos para continuar asesorando a la Junta Directiva General y cumplir nuestra responsabilidad ante una organización cambiante orientada al futuro digital, que nos demanda ser acompañantes proactivos en el logro de los objetivos y en el progreso del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica.

Atentamente;



“Según el artículo 9 de la Ley 8454: “Los documentos y las comunicaciones suscritos mediante firma digital, tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria de su equivalente firmado en manuscrito”

Ricardo Araya Jiménez
Auditor General

Introducción

La Memoria Anual de la Auditoría General 2019, tiene como objetivo informar al Comité Corporativo de Auditoría y a la Junta Directiva General sobre la gestión realizada, el grado de cumplimiento del plan de aseguramiento, la cobertura del universo de auditoría, el estado de las recomendaciones, el desempeño de las áreas de soporte, el cumplimiento del plan estratégico y los principales retos para el período 2020.

El informe responde a los requerimientos establecidos en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

La estructura del reporte detalla los resultados en el cumplimiento de los objetivos y metas del periodo 2019 a nivel de cada proceso interno y el avance en la implementación de la estrategia de la Auditoría, sigue el orden que se refleja en la **figura 1**.

La **sección 1, Aseguramiento**, reporta los resultados obtenidos de la implementación del plan anual de aseguramiento, los principales hallazgos detectados en los estudios y los resultados del seguimiento de la implementación de recomendaciones por parte de la Administración.

La **sección 2, Soporte**, comunica los resultados de los planes operativos a cargo de las gerencias de soporte, el avance sobre la gestión del talento de los funcionarios y la ejecución presupuestaria al cierre del año.

La **sección 3, Estrategia**, informa sobre el avance de la planificación estratégica, los resultados de los modelos de gestión, el diagnóstico de las auditorías internas de las subsidiarias del CFBNCR, los logros en la Marca de Liderazgo y reporta el involucramiento con las partes interesadas.

La **sección 4, Compromiso 2020** establece los principales retos para el 2020.

Figura 1. Estructura de la Memoria Anual de la AG 2019.



1. Aseguramiento

1.1. Plan de Aseguramiento

Los estudios, asignaciones especiales y asesorías que conformaron el plan de aseguramiento, integran los enfoques de gestión holística y por proceso; de manera que con cada servicio de auditoría se evalúa la gestión estratégica, táctica y operativa de los procesos, desde un punto de vista de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno; incluyendo temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas y solicitudes de las partes interesadas relevantes.

La **figura 2** refleja que para el 2019 se planificaron 98 estudios y al 31/12/2019 se ejecutaron 104 segregados en: 87 estudios de aseguramiento programados, 16 estudios realizados por asignaciones especiales a solicitud de las partes interesadas relevantes y un estudio de relación de hechos, registrando una eficacia respecto a lo planeado del 106%.

Figura 2. Ejecución del Plan de Aseguramiento 2019 de la AG.



Los 87 estudios se segregan en: 15 estudios con un enfoque de TI, 31 estudios con un enfoque de crédito y 41 estudios con un enfoque de proceso. Los estudios de crédito representan el 36% de total, como se detalla en el [apartado 1.1.2.](#); en tanto que los estudios con un enfoque tecnológico representan un 17% del plan, reflejando el interés por agregar valor en los procesos que soportan el futuro tecnológico del BNCR, el cual se amplía en el [apartado 1.1.3](#)

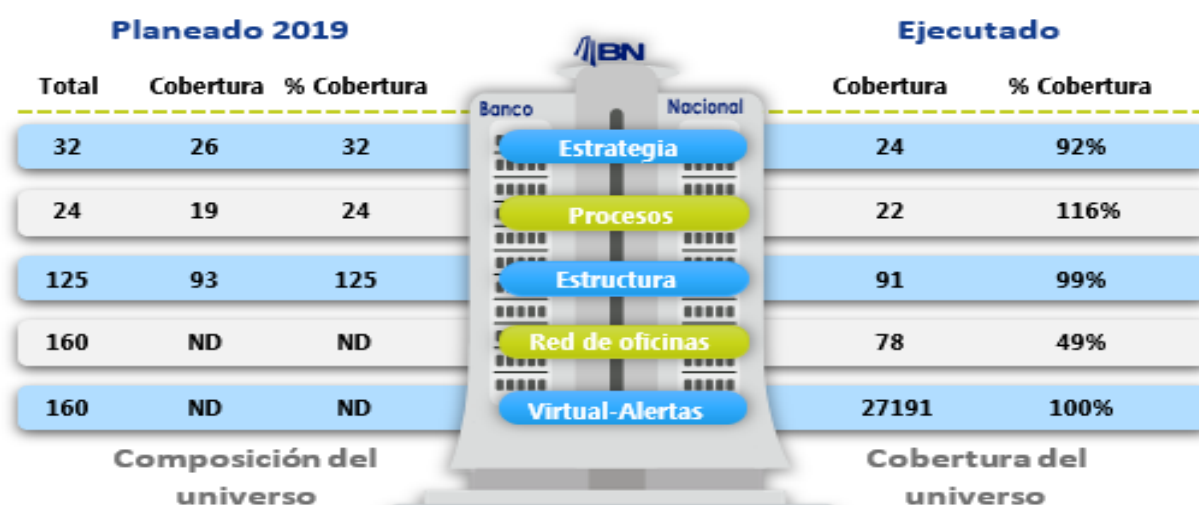
La Auditoría General presentó al Comité Corporativo de Auditoría 14 informes de aseguramiento de impacto institucional.

Las 16 asignaciones especiales fueron solicitadas por la Junta Directiva General (4), Administración Activa (1), Auditor General (9) y Comité Corporativo de Auditoría (2).

1.1.1. Cobertura del Universo de Auditoría

El universo de auditoría abarca cinco aspectos relevantes en la gestión, cuya cobertura brinda seguridad de que la función añade valor a la organización. La **figura 3** detalla la cantidad de iniciativas estratégicas, procesos, áreas, oficinas y alertas evaluadas en las actividades de aseguramiento, con respecto a lo planeado al 31 de diciembre del 2019 en cada aspecto.

Figura 3. Cobertura del universo de Auditoría al 31/12/2019.



1.1.2. Estudios de aseguramiento enfocados en crédito

El plan de aseguramiento para el 2019 consideró el desarrollo estudios de auditoría enfocados en la revisión de los procesos core del BNCR: otorgamiento, seguimiento y recuperación crediticia. La **tabla 1** refleja al 31/12/2019 la realización de 6 estudios enfocados en puntos de venta, 13 en otorgamiento, 9 en otorgamiento-seguimiento y 3 en otorgamiento-seguimiento-recuperación. El resultado del desarrollo de los estudios con un enfoque de crédito permitió dar cobertura al 30% de la cartera total, 425 deudores analizados, 1531 operaciones analizados y 56 oficinas con créditos revisados.

Tabla 1. Estudios de aseguramiento enfocados en crédito.

Enfoque	31/12/2019
Puntos de Venta	6
Otorgamiento	13
Otorgamiento - Seguimiento	9
Otorgamiento -Seguimiento - Recuperación	3
Seguimiento	0
Recuperación	0
Total	31

1.1.3. Estudios de aseguramiento enfocados en TI

En aras de coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos institucionales y mejorar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital, la Auditoría General estableció el plan anual de aseguramiento enfocado en tecnologías de información; compuesto por 15 estudios y una ejecución del 100% al cierre del 2019.

Los estudios de mayor impacto ejecutados durante el 2019 fueron:

- Riesgos de Terceros en el Uso de Información.
- Ciberseguridad
- Gestión de Activos Críticos.
- Riesgo Tecnológico.
- Cuentas Privilegiadas.
- Desempeño de los Sistemas Core.

El alcance de los estudios se enfocó en la gestión de riesgo tecnológico y en la infraestructura y seguridad de los equipos, bases de datos, aplicaciones e información.

1.2. Principales hallazgos

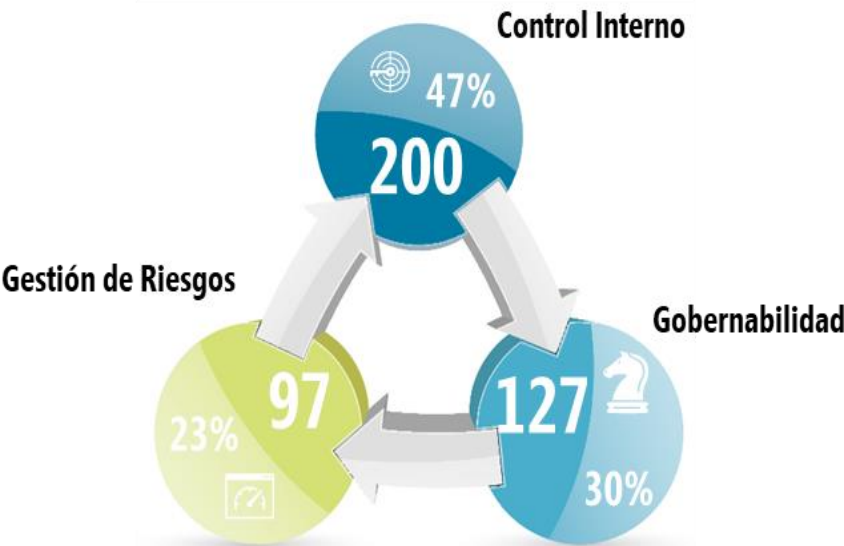
La **figura 4** refleja los 600 hallazgos comunicados durante todo el 2019, de los cuáles el 71% corresponden a oportunidades de mejora y el 29% corresponden a aspectos positivos. La Auditoría General reconoce el avance y los logros de la administración activa en la gestión de los procesos institucionales, a través del reconocimiento de 176 aspectos positivos en los informes de auditoría.

La ejecución de los estudios de aseguramiento analiza la gestión de los procesos en tres dimensiones: gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno; enfocando el trabajo en lo relevante del negocio. La **figura 5** muestra la distribución de las 424 oportunidades de mejora, las cuales están compuestas por un 47% de aspectos relacionados a control interno, un 30% a temas de gobernabilidad y un 23% a la gestión de riesgo.

Figura 4. Distribución de hallazgos de Auditoría.



Figura 5. Oportunidades de mejora distribuidos por enfoque de auditoría al 31/12/2019.



La **tabla 2** refleja las causas asociadas a las oportunidades de mejora identificadas, segregadas por enfoque de auditoría. El 76,2% de las causas están asociadas a las metodologías, a la medición y a las personas. El porcentaje restante se distribuye entre el manejo gerencial, los recursos tecnológicos y los recursos materiales.

Tabla 2. Causas de las oportunidades de mejora identificadas al 31/12/2019.

Causas asociadas	Gobernabilidad	Gestión de Riesgos	Control Interno	Total	%	% acum
Metodologías	40	33	76	149	35,1%	35,1%
Medición	27	30	50	7	25,2%	60,4%
Personas	12	9	46	67	15,8%	76,2%
Manejo Gerencial	34	11	20	65	15,3%	91,5%
Recursos Tecnológicos	11	13	6	30	7,2%	98,6%
Recurso Material	3	1	2	6	1,4%	100,0%
Total	127	97	200	424	100%	

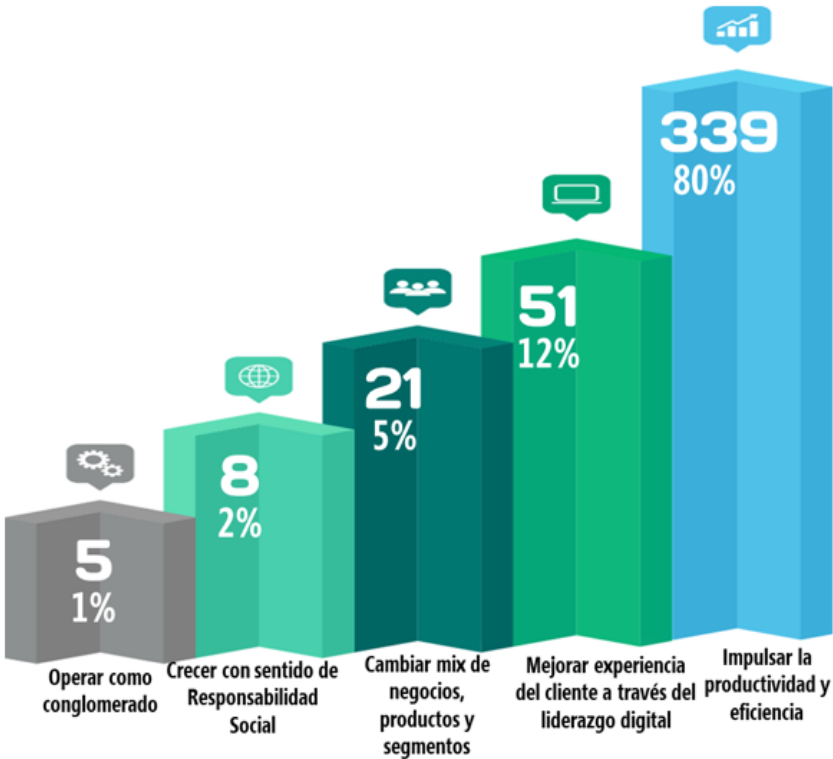
La **figura 6** evidencia las oportunidades de mejora identificadas durante el período asociadas a los lineamientos estratégicas.

El lineamiento **“Impulsar la productividad y eficiencia”** asocia 339 oportunidades (80%), en tanto que el lineamiento **“Mejorar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital”** asocia 51 (12%), representando el **92%** del total de hallazgos.

Por su parte, los lineamientos **“Cambiar el mix de negocios, productos y segmentos”, “Crecer con sentido de Responsabilidad Social”, “Operar como un conglomerado”** suman 34 oportunidades de mejora asociadas o bien un 8% del total general.

Las oportunidades de mejora relacionadas a los lineamientos **“Mejorar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital”** e **“Impulsar la productividad y eficiencia”** contribuyen en la consecución de los objetivos del BNCR, ya que tienen una prioridad de I y II, respectivamente, dentro del Plan Estratégico Institucional 2016-2021.

Figura 6. Lineamientos estratégicos relacionadas a las oportunidades de mejora.



1.3. Seguimiento de Recomendaciones

La labor de seguimiento de recomendaciones se planifica y controla a través de un equipo especializado, que coordina el acercamiento y asesoramiento a los procesos; capacita e impulsa la cultura de atención de recomendaciones y coordina con las áreas de Control Interno y Entes Reguladores (segunda línea de defensa).

1.3.1. Inventario de estado de recomendaciones

La **tabla 3** refleja los saldos mensuales, las entradas, las salidas y los estados una vez valoradas las acciones emprendidas por la Administración para cumplir las recomendaciones, según la evidencia aportada. La Auditoría General emitió 236 recomendaciones durante el 2019.

Tabla 3. Inventario de recomendaciones al 31/12/2019.

Estado	2018	Inventario y estado mensual de recomendaciones 2019												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Inicial	401	396	400	385	367	350	332	319	308	292	287	296	290	
Emitidas	21	24	14	36	10	25	9	15	13	18	28	17	27	236
Inventario Inicial	422	420	414	421	377	375	341	334	321	310	315	313	317	
Seguimiento mensual														
Cumplidas	26	20	29	54	27	43	22	26	29	23	19	23	28	343
En Proceso	12	9	20	19	15	24	13	25	22	44	37	45	40	313
Incumplidas	0	0	5	4	2	8	2	7	3	0	3	5	4	43
Subtotal	38	29	54	77	44	75	37	58	54	67	59	73	72	699
Vigentes	396	400	385	367	350	332	319	308	292	287	296	290	289	
Seguimientos totales		62	126	118	78	99	59	84	84	102	103	91	89	1095

El inventario de recomendaciones presentó una disminución del 27%, pasando de 396 recomendaciones vigentes en diciembre del 2018 a 289 recomendaciones al cierre del 2019. El incremento en la productividad es producto de la estrategia de mejora de los procesos internos de la Auditoría General, al cambio en la priorización de las actividades de seguimiento y al acercamiento y asesoramiento brindado a la Administración.

Se realizaron 1095 seguimientos durante el 2019, de las cuales 699 recomendaciones cambiaron de estado, con la siguiente distribución: 343 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida”, 313 a estado “en proceso” y 43 a estado “incumplida”. La eficacia del seguimiento fue del 64%.

De las 43 recomendaciones en estado de incumplidas en el 2019, 35 de ellas se dan por atendidas a la fecha de elaboración de este informe.

La **tabla 4** refleja las recomendaciones vigentes por tipo de riesgo y año de emisión; el 15% de las recomendaciones corresponden a riesgo alto, la mayor concentración se ubica en un nivel medio (64%) y el 21% restante se cataloga como riesgo bajo; lo cual guarda congruencia con los hallazgos emitidos en los informes. Las recomendaciones vigentes emitidas durante el año 2019 representan el 49% del inventario, seguidas por las emitidas en el 2018 y 2017 con un 38% y 12%, respectivamente.

Tabla 4. Recomendaciones vigentes por tipo de riesgo y año de emisión al 31/12/2019.

Año	Riesgo				
	Alto	Medio	Bajo	Total	%
2016		3		3	1%
2017	9	19	6	34	12%
2018	25	64	22	111	38%
2019	10	98	33	141	49%
Total	44	184	61	289	100%
%	15%	64%	21%	100%	

1.3.2. Recomendaciones por proceso

El plan de seguimiento contempla la cobertura total de las recomendaciones emitidas y vigentes, utilizando en el seguimiento, un enfoque de análisis y valoración por proceso, fortaleciendo la cultura de implementación y atención de las oportunidades de mejora. La **tabla 5** refleja la segregación de las recomendaciones vigentes por macroprocesos y procesos. La mayor concentración es del 42,2% para los macroprocesos estratégicos, seguido por los de soporte y los de cadena de valor. El proceso CGGR02 Riesgos Corporativos presenta la mayor concentración de recomendaciones vigentes con un 17,7% del total.

Tabla 5. Recomendaciones vigentes por macroproceso y proceso al 31/12/2019.

Proceso	Cantidad	%
Macroproceso Estratégico	122	42,2%
CGGR02 Riesgos Corporativos	51	17,7%
CGPC01 Plan. Comercial Personas y Desarrollo	26	9,0%
CGPE01 Planificación Estratégica	15	5,2%
CGMC01 Mejora Continua	7	2,4%
CGRI01 Comunicación	7	2,4%
CGPU01 Publicidad	6	2,1%
CGRS01 Responsabilidad Social	5	1,7%
CGPC02 Plan. Comercial Empresas e Instituciones	5	1,7%
Macroproceso de Cadena de Valor	49	17,0%
CGRP01 Gestión Productos de Colocación	31	10,7%
CGRP02 Gestión del Seguimiento Crediticio	10	3,5%
CGRP03 Gestión Recuperación Crediticia	5	1,7%
CGRP23 Fiduciaria	3	1,1%
Macroproceso de Soporte	118	40,8%
CGTI01 Tecnología de la Información	45	15,6%
CGRM01 Recursos Materiales	20	6,9%
CGSN01 Medios Electrónicos de Pago	16	5,5%
CGRH01 Gestión del Recurso Humano	15	5,3%
CGFI01 Finanzas	9	3,1%
CGSN01 Operativa Bancaria	7	2,4%
CGSE01 Procesos de Seguridad Física y Electrónica	4	1,4%
CGCP01 Gestión de Punto de Venta	1	0,3%
CGSN01 Gestión y Mantenimiento de Canales	1	0,3%
Recomendaciones vigentes	289	100%

1.3.3. Recomendaciones externas

La Auditoría General mantiene control de las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por los entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante el 2019 se resume en la **tabla 6**, donde se registra un 84% de las recomendaciones externas como “Cumplidas” al 31/12/2019 y el 11% tiene el estado “En proceso”, en tanto que el 5% que se encuentran en estado de Pendiente, aún están en plazo para su atención.

Tabla 6. Recomendaciones externas vigentes por ente externo y estado al 31/12/2019.

Ente Externo	Estado			Total	%
	Cumplida	En proceso	Pendiente		
Auditoría Externa	47	13	10	70	35,2%
CGR	5			5	2,5%
INTECO		2		2	1,0%
SUGEF	24			24	12,0%
SUPEN	91	7		98	49%
Total	167	22	10	199	100%
%	84,0%	11,0%	5,0%	100%	

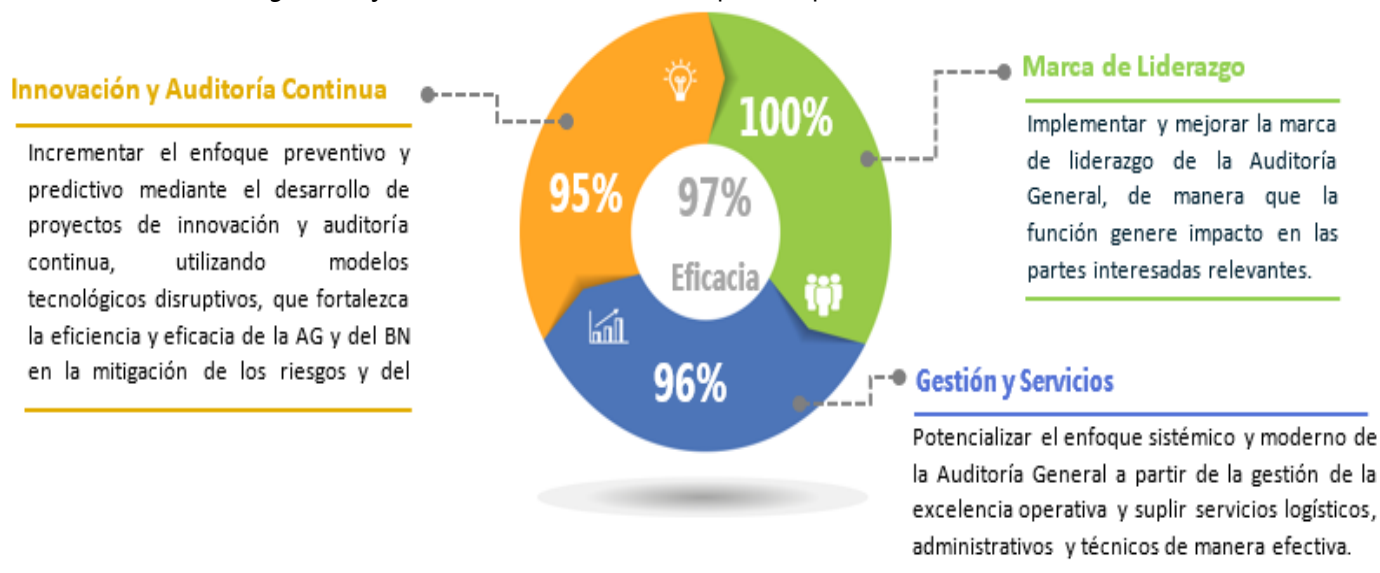
El seguimiento de recomendaciones de origen externo se realiza de manera coordinada con otras áreas, principalmente con Entes Reguladores y Control Interno.

2. Soporte

2.1. Plan Anual Operativo

La gestión de soporte de la Auditoría General registra un cumplimiento del 97% de las actividades establecidas en los planes operativos de la gerencia de Innovación y Auditoría Continua, Gestión y Servicios y Marca de Liderazgo. La **figura 7** detalla el resultado por gerencia durante el 2019 y el propósito de cada área de soporte.

Figura 7. Ejecución de actividades de los planes operativos al 31/12/2019.







Los siguientes apartados indican los resultados relevantes de cada gerencia.











2.1.1. Innovación y Auditoría Continua

- 💡 Inclusión de 6 procesos institucionales al modelo de Auditoría Continua.
- 💡 Automatización de 24 controles y visualizaciones de indicadores de liquidez y servicios internacionales.
- 💡 Desarrollo de 8 visualizaciones relacionadas con el proceso de Recursos Materiales.
- 💡 Implementación de un segundo bot que extrae datos del BCCR.
- 💡 Desarrollo de 9 proyectos de innovación, donde el 33% se finalizó al cierre del 2019.
- 💡 Promover herramientas desarrolladas por la Auditoría para la consulta de la Administración.
- 💡 Creación de reportes virtuales para la comunicación de CAMELS, cumplimiento de objetivos estratégicos, entre otros.
- 💡 Implementación de componentes analíticos en la reducción de falsos/positivos y para la creación de nuevas reglas como, por ejemplo: Saldo en Bóveda.
- 💡 Generación de 27191 alertas, las cuales 478 se trasladaron a la administración, 488 a Control Interno y 13 a casos administrativos.










Logros en relación con la Transformación Digital

-  Fomentar y promover la importancia del análisis de datos y su calidad.
-  Constante acercamiento con proveedores en herramientas de análisis cognitivo, inteligencia artificial y robots.
-  Asesoría a áreas como planificación estratégica en temas de Innovación y Transformación Digital.
-  Modelo predictivo sobre BN Vehículos, validado mediante Machine Learning.

2.1.2. Gestión y Servicios

-  Auditoría de seguimiento con cero no conformidades por segundo año consecutivo por parte de INTECO-AENOR, demostrando el nivel de madurez del SGI.
-  Implementación de la fase I y avance del 41% de la II fase del proyecto de Gobernanza de la Gestión de la Junta Directiva General.
-  Desarrollo de capacitaciones del Sistema de Auditoría General (SAG).
-  Puesta en producción de los módulos de planificación y ejecución en el SAG.
-  Desarrollo de capacitaciones de enfoque por procesos.
-  Implementación de acciones correctivas y preventivas como mecanismo para gestionar la mejora continua de los procesos de la Auditoría General.
-  Desarrollo de la VII Semana del Sistema de Gestión integral.
-  Desarrollo de verificaciones con orientación digital, como mecanismo de control y mejora de las directrices operativas establecidas en el SGI.
-  Coordinación y ejecución de las actividades definidas en los planes de gestión.
-  Desarrollo de encuestas a las partes interesadas posterior a la entrega del informe.

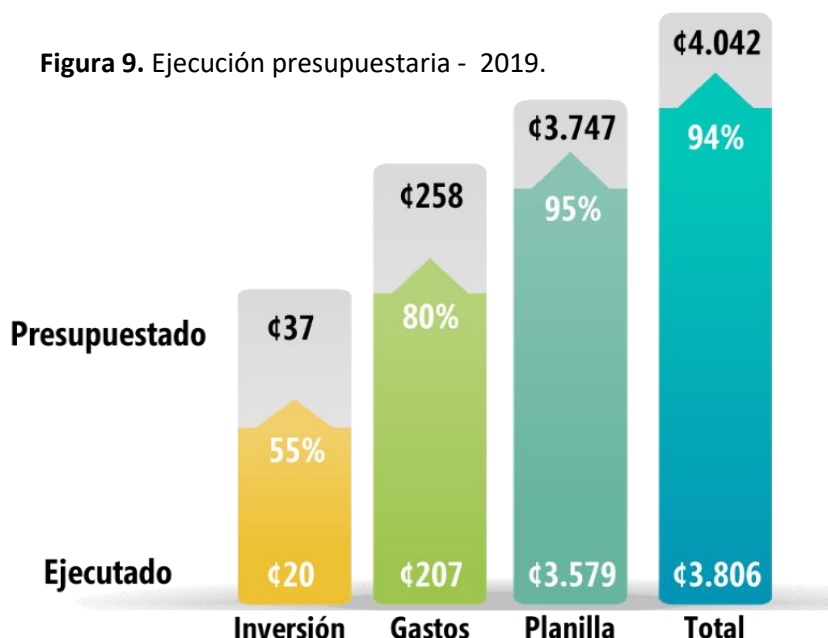
2.1.3. Marca de Liderazgo

-  Definición de la metodología para implementar la Marca de Liderazgo (ML).
-  Diseño y desarrollo del plan de comunicación de ML.
-  Diseño e implementación de la herramienta de medición de la implementación de los atributos del código de liderazgo.
-  Desarrollo de talleres como parte de la rendición de cuentas de ML.
-  Desarrollo de “Storytelling” para todo el equipo de la Auditoría General, para reforzar los atributos de la ML y elementos impulsores de cultura.
-  Clínicas de informes con la gerencia de Fiscalización para mejorar la calidad de los productos.
-  Grupos focales enfocados en la gestión de cultura y ML.
-  Sesión de feedback individual con el 100% de los colaboradores.
-  Sesiones de seguimiento mensual con gerentes y supervisores para fortalecer el compromiso con el plan de acción.

2.2. Administración de Recursos

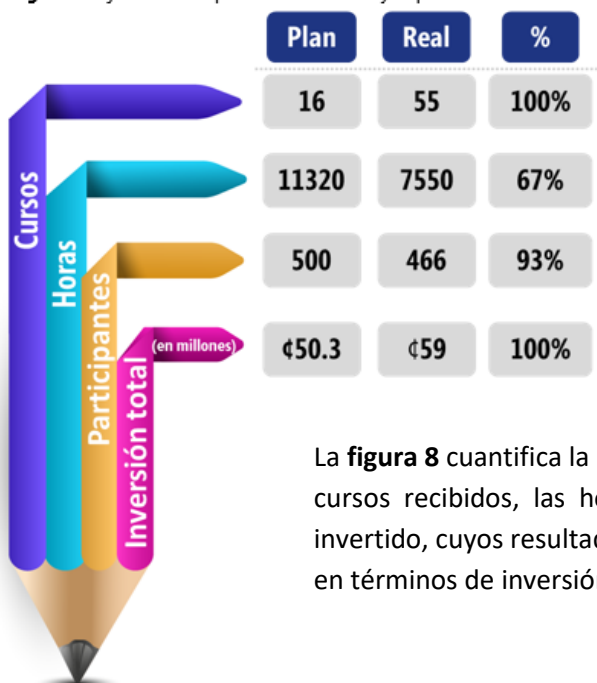
El presupuesto asignado a la Auditoría General para el 2019 fue de \$4.042 millones. La **figura 9** refleja la ejecución presupuestaria agrupada en tres partidas: inversión, planilla y gastos, presentando al 31 de diciembre del 2019 un 94% de ejecución.

Figura 9. Ejecución presupuestaria - 2019.



2.3. Gestión del talento

Figura 8. Ejecución de plan de formación y capacitación en el 2019.



El Plan de Formación y Capacitación se formula cada año con base en la gestión competencial del personal y tiene como objetivos el cierre de brechas, la capacitación en temas necesarios para cumplir con el plan de aseguramiento, y la actualización permanente del personal; de manera que se garantice la actualización del conocimiento y las habilidades para anticipar el cambiante entorno empresarial, generar valor a los clientes y ser percibidos como profesionales de alto desempeño.

La **figura 8** cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de los cursos recibidos, las horas invertidas, la cantidad de participaciones y el monto invertido, cuyos resultados en términos de horas representan 67% de lo planificado y en términos de inversión representan el 100% del presupuesto inicial.

3. Estrategia

El cumplimiento del plan de aseguramiento y de los planes operativos, se logra producto del diseño e implementación de la visión estratégica y los planes tácticos; los cuáles se detallan en las siguientes secciones. El programa de cambio y el modelo de gestión; constituyen la mecánica de implementación y evaluación del desempeño estratégico de la Auditoría General, para medir el compromiso de generar valor a las partes interesadas relevantes.

3.1. Estrategia de la Auditoría General

El Plan Estratégico de la Auditoría General 2016-2018 logró la implementación de manera exitosa de 9 de los 12 proyectos definidos, no obstante; aún no se ha agotado, se mantiene vigente y contribuye con la aspiración corporativa. En el primer semestre del 2019, se analizó la estrategia y se actualizó en alineamiento con la estrategia corporativa, los requerimientos institucionales, el seguimiento de los indicadores de gestión, la valoración de los riesgos emergentes, los cambios a lo interno y el entorno que afecten la ejecución de las iniciativas de cara a la generación de impacto hacia nuestras partes interesadas.

En este sentido, el marco estratégico 2019-2021, incluye y prioriza la adopción de mejores prácticas, excelencia operacional, innovación y transformación digital como mecanismo para generar valor desde nuestra profesión al liderazgo que aspira el CFBNCR. La **figura 10** refleja el avance e hitos de 5 de los 13 proyectos estratégicos en marcha definidos en el programa de cambio 2019-2021.

Figura 10. Estado de proyectos estratégicos vigentes al 31/12/2019.



3.2. Modelo de Gestión

El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica del 2019; el cual se encuentra alineado con la estrategia institucional y sustenta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **tabla 7** refleja los resultados al 31 de diciembre del 2019.

Tabla 7. Resultados del Modelo de Gestión 2019

Perspectiva/Iniciativa	Objetivo estratégico	Indicador	% Asignado	Meta 2019	Resultado	% Obtenido
Impacto Mejorar y proteger el valor del Banco Nacional	Reforzar la marca de liderazgo	Avance de los proyectos de Gobernanza de la Junta Directiva General y Evaluación de la gestión de las AI de las Subsidiarias.	15,00%	90,00%	100.00%	15,00%
	Fortalecer la innovación	Desarrollo de proyectos de inteligencia artificial.	15,00%	85,00%	50,50%	8,90%
Partes Interesadas Asesorar estratégicamente para el desarrollo y éxito de nuestros clientes	Asesorar en el cumplimiento de la estrategia y objetivos institucionales	Nivel de satisfacción de clientes (Grupo 1).	10,00%	95,00%	91.93%	9,67%
		Nivel de satisfacción de clientes (Grupo 2 y 3).	10,00%	93,00%	84,40%	9,07%
		Valor Agregado de los servicios de auditoría.	10,00%	90,00%	85,50%	9,50%
Procesos Impulsar la productividad y eficiencia	Optimizar los procesos, productos y servicios de auditoría	Automatización de los procesos de cadena de valor.	5,00%	90,00%	94.00%	5,00%
		Desviación promedio (etapa elaboración, revisión y comunicación del informe).	10,00%	28	31	9,00%
		Disminución de tiempos del primer seguimiento a recomendaciones	10,00%	≤ 30%	63.00%	10,00%
		% de utilización de herramientas de AC.	5,00%	20,00%	51.00%	5,00%
Colaboradores Desarrollar la excelencia en forma integral	Mejorar la Salud Organizacional	Avance del proyecto para la medición de los atributos Marca de Liderazgo	10,00%	80,00%	80,50%	10,00%
Total			100%			91,14%

Los apartados 3.3 y 3.4 indican a manera de resumen los principales aspectos de los proyectos estratégicos de asesoría y de carácter estratégicos encomendados a la Auditoría General.

3.3. Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza de la Junta Directiva General

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza, es liderado por la Junta Directiva General con la asesoría de la Auditoría General, nace con el propósito de mejorar su gestión a partir de la implementación de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, creando un modelo que agrega valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos, más allá del cumplimiento normativo.

El proyecto se fundamenta en los principios de Basilea, los principios de gobierno de la OCDE y el Reglamento de Gobierno Corporativo (SUGEF 16-16); consta de dos etapas, la primera aborda la gestión de la Junta Directiva General y Comités Corporativos y la segunda se extiende a las Juntas Directivas de Subsidiarias. La primera etapa inicia en octubre 2018, con un diagnóstico que involucró a directores, Alta Administración, Secretaría General y Entes Reguladores.

En agosto del 2019 se finaliza con éxito el diseño e implementación de la primera etapa e inicia la segunda con un avance al 31 de diciembre del 41% (100% de lo planificado a esa fecha).

La **figura 11** ilustra los principales logros de la implementación del proyecto en su primera etapa.

Figura 11. Logros de la implementación del Proyecto Gobernanza



El involucramiento de la Junta Directiva General, la Alta Administración y las sinergias con las Subsidiarias en la implementación del modelo de negocio de las Juntas, el enfoque sistémico en la toma de decisiones de calidad, supervisión de la estrategia y la gestión gerencial, han sido claves en la implementación del proyecto y la generación de resultados, siendo la meta común mantener el liderazgo corporativo y crear valor a los clientes del CFBNCR.

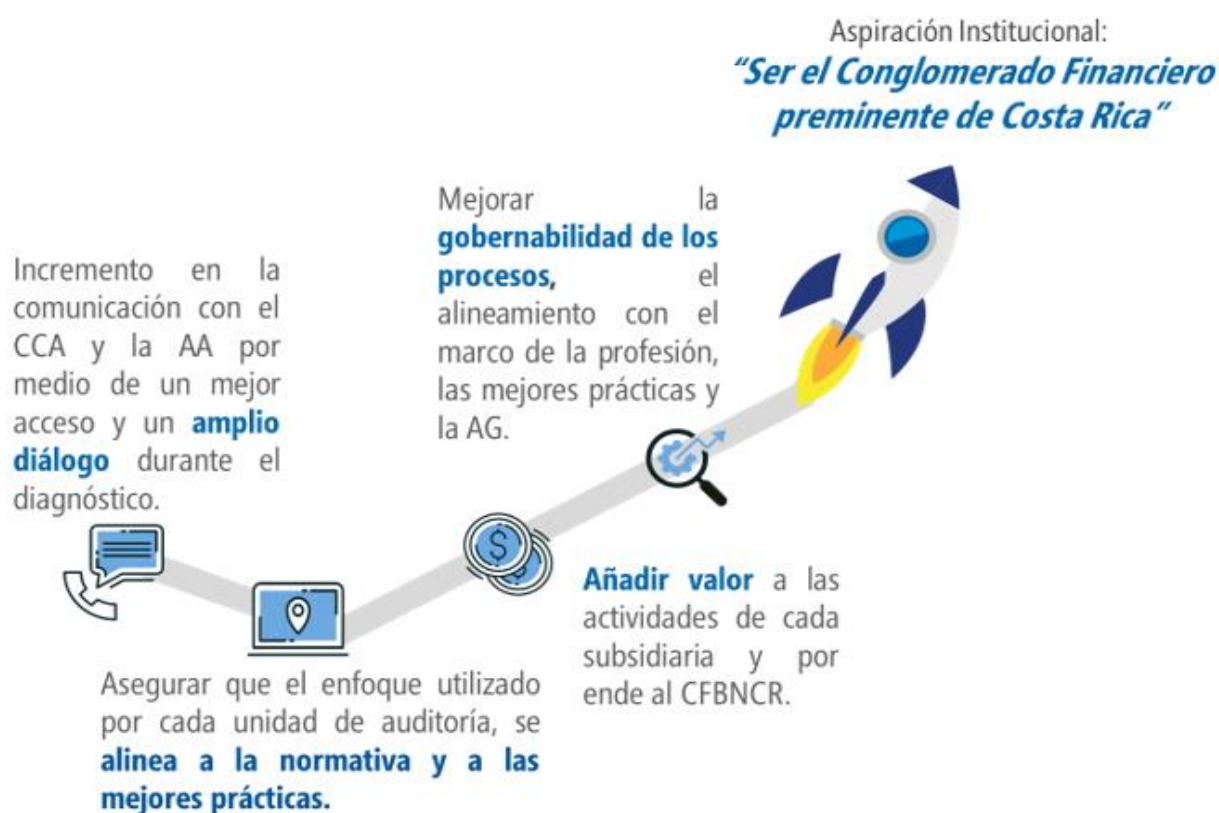
3.4. Diagnóstico de las Auditorías Internas de las Subsidiarias

La Junta Directiva General en sesión N°12.343, celebrada el 8 de abril del 2019, artículo 5°, acordó por recomendación del Comité Corporativo de Auditoría, **“Desarrollar un diagnóstico externo sobre la gestión de las unidades de auditoría interna de las subsidiarias del CFBNCR, en relación con el MIPPAI, mejores prácticas y la gestión de la Auditoría General”** a efectos de:

- Contar con una opinión objetiva e independiente de las condiciones y características de la gestión realizada por cada auditoría interna del CFBNCR.
- Promover la estandarización y eficientización de la labor de cada auditoría en línea con la iniciativa del plan estratégico 2016-2021: “Operar como un conglomerado financiero”.

La evaluación externa liderada por el Comité Corporativa de Auditoría, coordinada por la Auditoría General y realizada por el Instituto de Auditores Internos de España brindó una opinión objetiva e independiente de las condiciones y características de la gestión que realiza cada auditoría interna del CFBNCR y promovió la estandarización y eficientización de la labor de cada auditoría en línea con la aspiración del plan estratégico 2016-2021: “Ser el Conglomerado Financiero preminente de Costa Rica...”. La **figura 11** refleja los principales beneficios obtenidos en diagnóstico interno.

Figura 12. Principales beneficios obtenidos del diagnóstico.



Fuente: Informe de Proyecto Sinergias de las Auditorías del CFBNCR (Fase I)

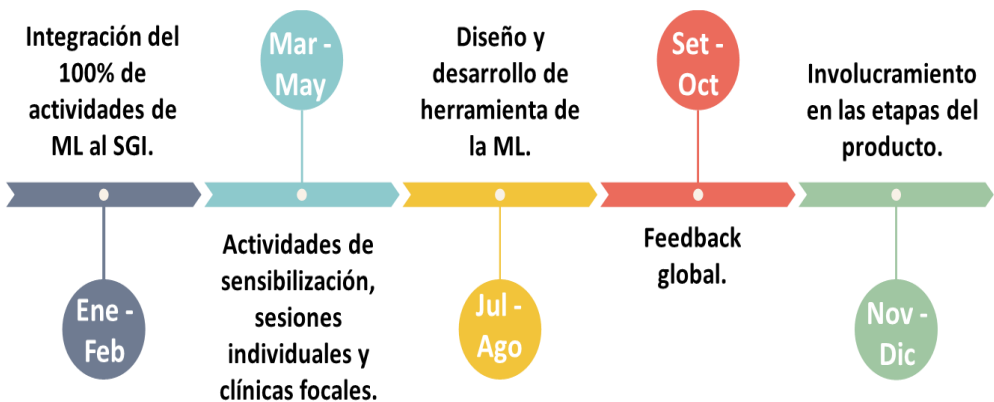
Los resultados del diagnóstico generaron 63 recomendaciones, enfocadas principalmente en la documentación, supervisión y evaluación del trabajo de auditoría, estructura de los informes de auditoría y satisfacción de las partes interesadas. Las auditorías internas de BN Fondos, BN Valores, BN Corredora de Seguros y BN Vital obtuvieron como resultado un total de 39, 34, 57 y 33 recomendaciones; respectivamente. Adicionalmente, se emitieron 13 recomendaciones orientadas al alineamiento estratégico de las unidades de auditoría interna con respecto a la estrategia del CFBNCR y de la Auditoría General.

El diagnóstico fue de recepción satisfactoria del Comité Corporativo de Auditoría y de la Junta Directiva General. Los siguientes pasos para la implementación de las recomendaciones formuladas por el IIA de España comprenden el desarrollo del Proyecto de Sinergias de las Auditorías Internas del CFBNCR en coordinación con la Auditoría General y las Auditorías Internas de las Subsidiarias, lo cual permitirá a estos órganos de fiscalización operar de manera sinérgica y sistémica.

3.5. Marca de Liderazgo

La Marca de Liderazgo, así como su posicionamiento, impactan la mejora de la salud organizacional y la cultura de la Auditoría General. La **figura 13** refleja la evolución y la continuidad que se le brinda en la extensión del Plan Estratégico 2019-2021; manteniendo un enfoque en la excelencia.

Figura 13. Actividades ejecutadas de la Marca de Liderazgo al 31/12/2019.



Las actividades desarrolladas durante el 2019 se basaron en la definición de la metodología para la integración al Sistema de Gestión Integral, actividades de sensibilización, sesiones individuales y grupos focales, diseño y desarrollo de la herramienta de medición de la Marca de Liderazgo, feedback global e involucramiento en las etapas que componen el producto de la Auditoría General.

Producto de la implementación de la herramienta de Marca de Liderazgo, se obtuvo como resultado un 80,5% de alineamiento de los compartimientos de marca con respecto a los presentados por los colaboradores. Las actividades se enfocaron en elevar el nivel de liderazgo y crear conciencia de la contribución individual y grupal mediante el fortalecimiento de la visión estratégica.

La Auditoría General se compromete a fortalecer la reputación, con el objetivo de generar confianza a las partes interesadas relevantes y brindar servicios de excelencia; para el 2020 se continuará con el objetivo de potenciar el liderazgo, desarrollar líderes, mejorar la salud organizacional y fortalecer la cultura en un entorno de excelencia.

3.6. Involucramiento con partes interesadas

La función asesora y de acompañamiento promovida por la Auditoría General, implica el involucramiento con las partes interesadas de manera que exista comunicación para recopilar información en ambas vías, generar conocimiento de la gestión del negocio, direccionar el aseguramiento y brindar valor en forma de recomendaciones pertinentes y oportunas a los procesos institucionales.

La **tabla 8** clasifica las partes interesadas y detalla la cantidad de actividades de involucramiento entre las que se encuentran reuniones, participaciones en sesiones, visitas de asesoramiento, advertencia o supervisión, seguimiento de recomendaciones, atención de entes externos, entre otros.

Tabla 8. Involucramiento con partes interesadas al 31/12/2019.

Parte Interesada	Cantidad	%
BNCR		
Administración Activa	153	50.2%
Auditorías Internas Subsidiarias	3	1.0%
Entes Reguladores		
Entes Reguladores	6	2.0%
Auditoría Externa	3	1.0%
Auditoría General		
Funcionarios	1	0.3%
Órganos Colegiados		
Junta Directiva General	49	16.1%
Comités de Apoyo a la Gerencia	25	8.2%
Comité de Auditoría Corporativa	20	6.6%
Comités Corporativos	20	6.6%
Comité de Auditoría BICSA	8	2.6%
Sociedad/Ambiente		
Otros Bancos o Entidades Financieras	11	3.6%
Auditorías de otras Instituciones	5	1.6%
Ministerios y/o entidades adscritas	2	0.7%
Proveedores Externos	1	0.3%
Entes Normativos	1	0.3%
Total	308	100%

El desarrollo de las actividades de involucramiento totaliza 308 participaciones en el 2019, en su mayoría se relacionan a reuniones con la Administración Activa (49.9%) y participación en la Junta Directiva General (15.9%); de esta forma se promueve la realimentación de experiencias, la comunicación de resultados de los estudios y el acercamiento con los auditados, a la vez que se fortalece la implementación del enfoque de aseguramiento moderno y sistémico.

En acatamiento a la recomendación emitida por el Instituto de Auditores de España, la AG durante el 2019 gestionó la participación de un representante en los Comités Corporativos (Cumplimiento Corporativo, Riesgos y TI), Comités de Apoyo a la Gerencia General (Ejecutivo Gerencial, Capital, Activos y Pasivos) y al Comité de Auditoría de BICSA; a efectos de tener una mejor comprensión del

Adicionalmente, se ha compartido la experiencia en la implementación del Sistema de Gestión Integral y la adopción de mejores prácticas con 20 partes interesadas externas al CFBNCR, favoreciendo la realimentación y aprendizaje, la promoción y estandarización de la profesión de auditoría.

4. Compromiso 2020

4.1. Compromisos para el 2020

La Auditoría General reafirma el compromiso para el 2020 de generar sinergias con las unidades de auditoría interna de las Subsidiarias, la mejora continua, el reforzamiento del rol de asesor estratégico y de apoyo en la evolución del CFBNCR hacia la digitalización y excelencia operacional, a través del desarrollo de estudios de aseguramiento de alto impacto, recomendaciones constructivas y oportunas; un acompañamiento proactivo al negocio y el aporte de herramientas innovadoras.

La **figura 14** ilustra los principales retos que asume la Auditoría General para el 2020.

Figura 14. Principales retos de la Auditoría General para el 2020.



Los retos que se presentan para el 2020 nos permitirán fortalecer el rol de asesores estratégicos de la Junta Directiva General y cumplir con la responsabilidad de acompañar proactivamente a la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generar valor al CFBNCR.