



# AG-G-01-2022



# 2021

## Memoria Anual Auditorías Internas - CFBNCR

Febrero 2022



La Memoria Anual de las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Nacional es elaborada para atender 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. Tiene como objetivo informar al Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas del Conglomerado, los principales resultados de la gestión de las Auditorías Internas durante el 2021 agrupados en tres áreas: estrategia y asesoría, aseguramiento y labores de soporte.

Con respecto a la primera, el trienio estratégico 2019-2021 culminó con la implementación de 45 iniciativas, cuyos logros se plasman en la protección del valor corporativo en el entorno digital, la asesoría estratégica a partes interesadas, la mejora de procesos internos mediante la transformación digital, así como el desarrollo integral de la excelencia de nuestro personal mediante el impulso de las destrezas digitales (auditor 4.0). Otro hito relevante fue el convertimos en el primer grupo financiero del país en obtener la certificación de la evaluación externa de calidad en todas sus auditorías por parte del Instituto de Auditores Internos de España, utilizando, la metodología del Instituto de Auditores Internos Global.

En el área de aseguramiento, el 2021 confirma el efecto sinérgico del trabajo con visión corporativa e implementación de metodologías ágiles, ejecutado entre las cinco auditorías internas, el cual reporta el desarrollo de 112 estudios de fiscalización, 18 de ellos con alcance corporativo; divididos en dos categorías: diez bajo un enfoque en procesos y ocho en tecnologías de información. A partir de éstos, se reconocieron 439 aspectos positivos de la gestión de la Administración Activa y comunicaron 509 oportunidades de mejora con concentración en riesgos estratégicos.

Las labores de soporte incluyen los resultados de la ejecución del Plan Anual Operativo de las gerencias de apoyo, las cuales obtienen un resultado general del 98% en funciones necesarias para garantizar el éxito en la función de aseguramiento y asesoría. A nivel presupuestario se logró una ejecución del 95%.

Para el 2022, nuestros desafíos estarán concentrados en plasmar una nueva estrategia alineada al Conglomerado, continuar impulsando la transformación digital y catalizar la renovación competencial de nuestros equipos de auditores, siempre con miras a fortalecer nuestro rol asesor en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Manifestamos nuestro agradecimiento a las Juntas Directivas y al Comité Corporativo de Auditoría por el apoyo y la confianza en el trabajo que realizamos, a nuestros equipos de trabajo por su resiliencia y por su apertura al cambio. Para el 2022, reiteramos nuestro compromiso con la evolución, la modernización y la excelencia que hoy más que nunca demanda la sociedad de nuestro Conglomerado, reafirmando nuestro empeño en ser los aliados que necesita el negocio.

**Juan José Rivera Coto**  
Subauditor General  
BNCR

**Gabriela Sánchez Quirós**  
Auditor Interno  
BN Corredora

**Jorge Benavides Campos**  
Auditor Interno  
BN Fondos

**Carlos Rodríguez Gómez**  
Auditor Interno  
BN Valores

**Yalile Mora Badilla**  
Supervisora de Auditoría  
BN Vital

# Contenido

<b>1. ESTRATEGIA</b>	<b><u>4</u></b>
1.1. Plan estratégico 2019-2021	<u>4</u>
1.2. Modelo de Gestión 2021	<u>5</u>
1.3. Iniciativas Estratégicas	<u>6</u>
1.4. Evaluación Externa IIA	<u>6</u>
<b>2. ASEGURAMIENTO</b>	<b><u>7</u></b>
2.1. Aseguramiento	<u>7</u>
2.2. Seguimiento de Recomendaciones	<u>10</u>
<b>3. SOPORTE</b>	<b><u>11</u></b>
3.1. Plan Anual Operativo	<u>11</u>
3.2. Presupuesto	<u>12</u>
3.3. Plan de Formación	<u>12</u>
<b>4. RETOS 2022</b>	<b><u>13</u></b>

# Introducción

La Memoria Anual de las Auditorías Internas del CFBNCR, tiene como propósito rendir cuentas al Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas del Conglomerado, sobre la gestión realizada durante el 2021.

La estructura está segregada en cinco secciones; de la primera a la cuarta reporta temas relevantes para cada auditoría, asociados con:

- **Estrategia y asesoría:** rinde cuentas de los resultados obtenidos en la estrategia 2019-2021, indicadores estratégicos establecidos en el modelo de gestión y el indicador compuesto de valor agregado, programa de excelencia digital 2021 y los resultados de la evaluación externa de calidad.
- **Aseguramiento:** aborda el avance del plan, principales hallazgos, resultados de los estudios corporativos, implementación de la metodología ágil, cobertura de aseguramiento de crédito, aspectos relevantes de aseguramiento continuo, y la gestión de recomendaciones internas y las emitidas por entes externos.
- **SopORTE:** informa sobre el avance y los resultados de los planes operativos, la ejecución presupuestaria al cierre de año y plan de formación del 2021.
- **Retos:** comprende los principales desafíos del 2022 relacionados con: estrategia, tecnología y personas.

# 1. Estrategia

## 1.1. Plan estratégico 2019-2021

El plan estratégico 2019-2021 plasmó la visión de ser *“Asesores indispensables; vivimos la Excelencia”* y la misión de: *“Somos un equipo líder comprometido con el desarrollo y éxito de nuestros clientes, mejoramos y protegemos el valor del CFBN”*, las cuáles fueron implementadas a través de 45 iniciativas definidas en los programas de excelencia reflejados en la **tabla 1**.

**Tabla 1.** Cantidad de iniciativas y avance por año.

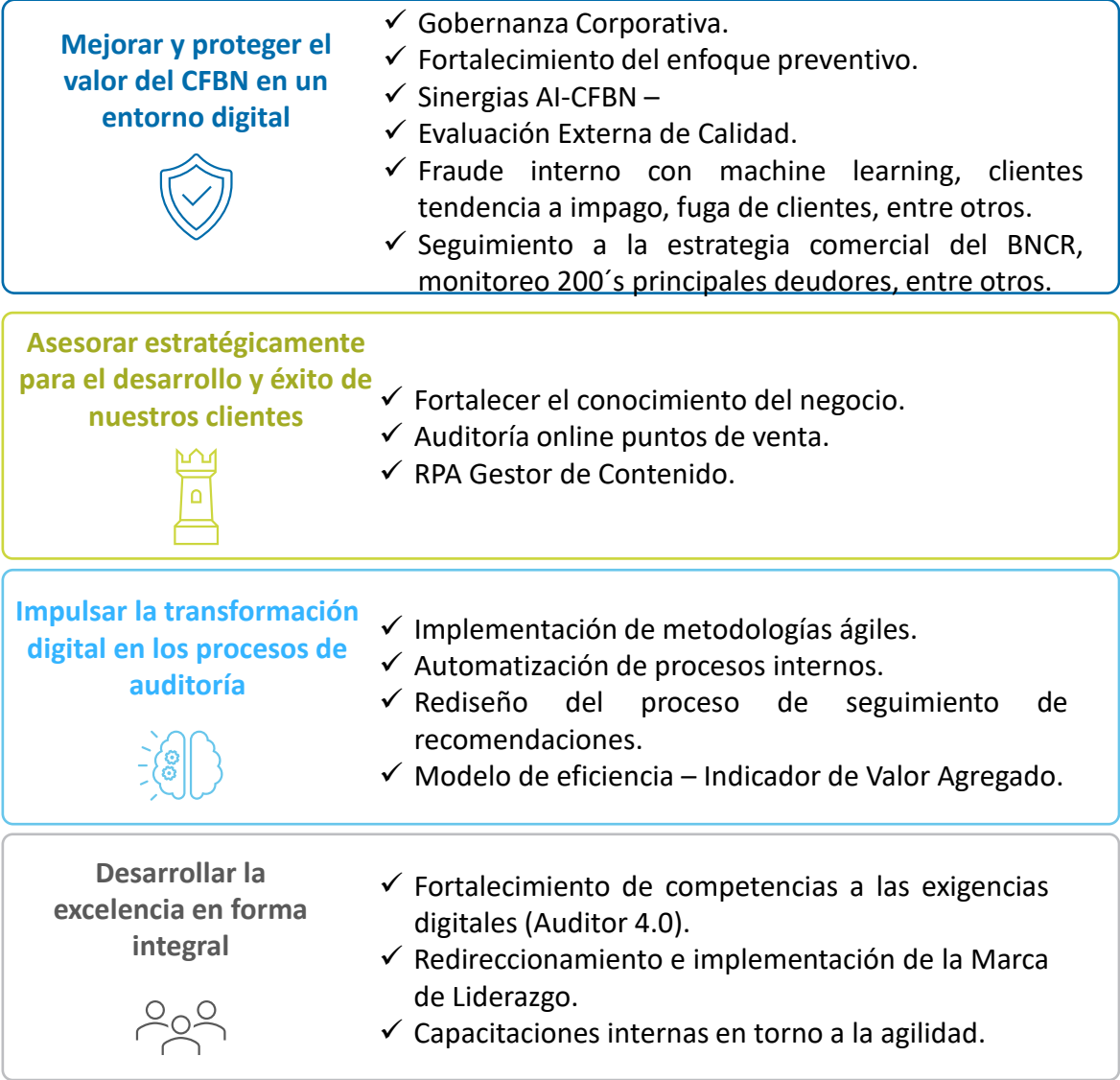
Programa de Excelencia	Avance (al cierre de cada año)	Cantidad de iniciativas
2019	88%	5
2020	98%	18
2021	92%	22
Promedio y total	93%	45

El desarrollo del proyecto de Sinergias implicó un cambio en el alcance del marco estratégico, donde las auditorías de las subsidiarias acogieron como propia la ruta estratégica definida por la Auditoría General y recomendada por el Instituto de Auditores Internos de España en el diagnóstico realizado a dichas auditorías en el 2019.

Los logros mencionados en la **figura 1** ratifican el cumplimiento por parte de las AI-CFBN en la implementación de la visión y misión del plan estratégico; no obstante, existen oportunidades de mejora asociadas a la percepción del valor brindado en los productos y servicios, los cuales se abordan en el punto 1.2 de este informe.

El nuevo plan estratégico conservará el compromiso por mejorar el nivel alcanzado e incorporar nuevos componentes orientados a la transformación digital, alineada a la estrategia corporativa vigente.

**Figura 1.** Iniciativas estratégicas y principales logros del Plan Estratégico 2019-2021



1.2. Modelo de Gestión 2021

El Modelo de Gestión de las Auditorías Internas del CFBNCR plasma los resultados de la gestión, alineado con la estrategia corporativa. La **tabla 2** refleja los resultados al 31 de diciembre, alcanzando una eficacia promedio de **97.1%**. Cuatro de las cinco auditorías obtiene un nivel de excelencia (mayor al 95%) y en el caso de BN Corredora el porcentaje obtenido es satisfactorio.

Tabla 2. Resultados del Modelo de Gestión 2021.

Perspectiva / Iniciativa / Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	BNCR	BN Corredora	BN Fondos	BN Valores	BN Vital
Impacto: Mejorar y proteger el valor del BNCR en un entorno digital							
1. Reforzar la marca de liderazgo de la Auditoría 2. Fortalecer la innovación y transformación digital	Eficacia de iniciativas de transformación digital – procesos administración	95%	83.7%	No aplica			
	Eficacia del Plan Anual de Labores	95%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Partes interesadas: Asesorar estratégicamente para el desarrollo y éxito de nuestros clientes							
3. Asesorar en el cumplimiento de la estrategia y objetivos institucionales	Valor Agregado	85%	89.5%	67.6%	91.3%	84.1%	92.6%
Procesos: Impulsar la innovación y transformación digital de los procesos de auditoría							
4. Optimizar y automatizar los procesos, productos y servicios de la AG	Eficacia Sinergia AI-CFBN	90%	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%
	Eficacia del seguimiento realizado	AG: 40% AI: 90%	40.7%	74.4%	100%	90.0%	92.6%
	Eficacia de iniciativas de transformación digital – procesos internos	95%	86.8%	No aplica			
Colaboradores: Desarrollar la excelencia en forma integral							
5. Fortalecer las competencias del personal, según las exigencias del entorno digital 6. Fortalecer la cultura de excelencia	Eficacia de Plan de Formación	90%	94.6%	100.8%	99.6%	88.0%	92.1%
	Medición de cultura y marca y liderazgo.	90%	78.9%	87.6%	86.2%	90.5%	94.8%
% Obtenido			96.1%	90.0%	99.8%	99.5%	100.0%
% Obtenido promedio			97.1%				

El indicador de “valor agregado” es compuesto, su cálculo considera una serie de variables como lo son: percepción, impacto, cobertura del universo de auditoría y oportunidad en la entrega de resultados.

La **tabla 3** refleja las variables, indicadores metas, cálculos y resultado de valor agregado, donde el porcentaje obtenido promedio es de **85.0%**.

Tabla 3. Resultados del indicador de valor agregado 2021.

Variable / Indicador	Meta	BNCR	BN Corredora	BN Fondos	BN Valores	BN Vital
<b>Percepción (Peso 50%)</b>						
Nivel de satisfacción Grupo 1, 2 y 3*	95%	92.0%	63.8%	91.6%	76.2%	94.7%
Nivel de satisfacción de servicio AI realizado	90%	87.9%	66.0%	92.0%	85.0%	86.7%
<b>Impacto a PI (Peso 20%)</b>						
Impacto de recomendaciones	80%	36.4%	14.3%	45.5%	45.2%	40.4%
Impacto de proyectos y asesorías	90%	88.1%	88.1%	88.1%	88.1%	88.1%
<b>Cobertura (Peso 20%)</b>						
Riesgos Nivel 1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Alertas**	90%	100%	-	100%	100%	100%
<b>Oportunidad (Peso 10%)</b>						
Ciclo Aseguramiento	90%	29.1%	30.8%	40.0%	38.5%	55.6%
Alertas**	90%	90.4%	-	99.7%	98.1%	99.4%
% Obtenido		89.5%	67.6%	91.3%	84.1%	92.6%
% Obtenido promedio		85.0%				

\* El resultado del indicador de nivel de satisfacción de grupo 1, 2 y 3 provino de las encuestas realizadas por el IIA España durante la Evaluación Externa de Calidad.

\*\*BN Corredora no consideró los indicadores relacionados con las alertas, ya que la subsidiaria está implementando el nuevo software para el core del negocio. El resultado se calculó sobre una base de 85%.

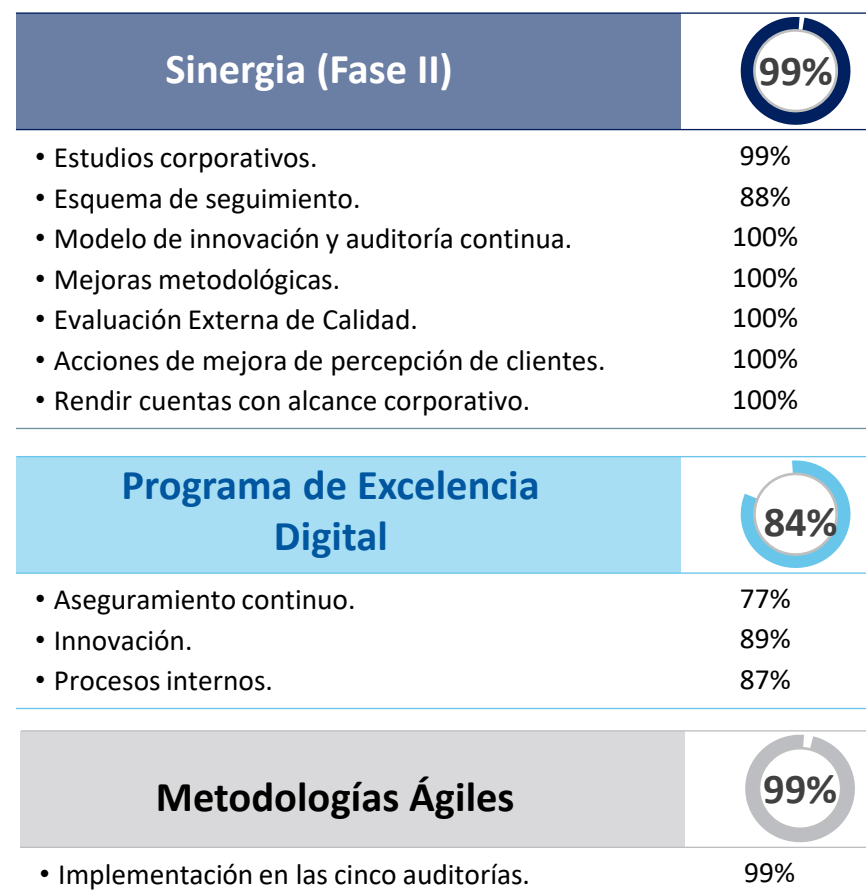
Los resultados de los dos indicadores de la variable de percepción presentan resultados satisfactorios (mayor a 85%) en las auditorías internas de BN, BN Fondos y BN Vital. En el caso de BN Corredora y BN Valores presentan oportunidades de mejora en cuanto a la percepción de valor de los servicios suministrados a la administración, enfoque de los estudios a las áreas más críticas del negocio desde la perspectiva estratégica, y mejoras en la comunicación con las partes interesadas relevantes.



### 1.3. Iniciativas estratégicas 2021

Durante el 2021 las iniciativas estratégicas desarrolladas giran en torno a la adopción de mejores prácticas en materia de metodologías ágiles, innovación, automatización y transformación digital como mecanismos para asegurar y proteger el valor desde la función de auditoría. La **figura 2** refleja el avance y los logros de estas iniciativas.

**Figura 2.** Proyectos del 2021.



### 1.4. Evaluación Externa de Calidad

Uno de los retos del 2021 fue la Evaluación Externa de Calidad realizada por el Instituto de Auditores de España, (con la metodología del Instituto de Auditores Internos Global), la cuál culminó de manera exitosa, siendo el primer grupo financiero del país en obtener la certificación en todas sus auditorías. La **tabla 4** presenta en términos cuantitativos, los aspectos positivos, observaciones y oportunidades de mejora identificadas por el equipo evaluador.

**Tabla 4.** Resultados cuantitativos de la evaluación por auditoría.

	BANCO NACIONAL	BN Corredora de Seguros	BN Fondos	BN Valores	BN Vital
<b>Aspectos positivos</b> Operación de manera exitosa	5	2	4	3	4
<b>Observaciones</b> Normas y código de ética	-	1	-	1	-
<b>Oportunidades de mejora</b> Aumentar la eficacia y eficiencia	2	3	3	2	3
<b>Cumplimiento</b> Plan de Acción 2018 - 2019	Satisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Mejorable	Satisfactorio

La evaluación confirma el cumplimiento de las auditorías con el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna y ratificó la credibilidad y el compromiso de los equipos con las normas de la función. La **figura 3** muestra los certificados obtenidos.

**Figura 3.** Certificados de evaluación externa.



A nivel nacional, el CFBNCR es el primer grupo financiero en obtener la certificación del IIA Global en todas sus unidades de auditoría.

## 2. Aseguramiento

### 2.1. Plan de Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye en el caso de la Auditoría General, servicios enfocados en crédito, procesos, tecnología de información y corporativos y en las Auditorías Internas de las Subsidiarias servicios asociados al giro del negocio, tecnología y corporativos. En cada estudio, se incorporan las perspectivas de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integran temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos relevantes y expectativas de las partes interesadas.

El plan incorporó inicialmente 101 estudios, sin embargo, ante el surgimiento de riesgos emergentes, los constantes cambios en las necesidades del entorno, alertas y solicitudes especiales, las auditorías ejecutaron un total de 112 asignaciones, con una eficacia del 111%.

La **tabla 5** refleja la ejecución de 76 estudios de aseguramiento para las cinco auditorías internas, y en conjunto, desarrollaron un total de 10 proyectos corporativos con un enfoque de proceso.

La Auditoría General realizó 8 asignaciones de tecnología de información bajo un enfoque conglomerado, los cuales fortalecen las sinergias y favorecen la eficientización de la organización.

**Tabla 5.** Eficacia de la ejecución del plan de aseguramiento.

Auditoría	Planeado	Ejecutado			
		Aseguramiento	Especiales	Total	Eficacia
BNCR	60	53	12	65	108%
BN Corredora	8	5	4	9	113%
BN Fondos	4	3	2	5	125%
BN Valores	7	3	5	8	114%
BN Vital	12	12	3	15	125%
Conglomerado	10	10	0	10	100%
Total	101	86	26	112	111%
% relativo		77%	23%	100%	

Adicionalmente, los equipos de auditoría brindan en total 26 servicios especiales entre ellos: asesorías, asignaciones especiales y denuncias.

En el caso de la Auditoría General, los servicios están categorizados por: corporativos, tecnología con visión corporativa, tecnología -BNCR, enfoque en procesos (estratégicos y soporte) y en crédito (core del negocio bancario).

#### 2.1.1. Principales hallazgos

La **tabla 6** refleja las 948 condiciones comunicadas, de las cuales el 46% corresponden a aspectos positivos y el 54% a oportunidades de mejora.

**Tabla 6.** Condiciones comunicadas al 31/12/2021.

Auditoría	Oportunidades de mejora				Aspectos Positivos
	A	B	C	Total	
BNCR	104	179	8	291	126
BN Corredora	5	33	-	38	33
BN Fondos	8	36	1	45	72
BN Valores	1	25	1	27	136
BN Vital	18	89	1	108	72
Total	136	362	11	509	439
% relativo	27%	71%	2%	100%	

Las auditorías comunicaron 439 aspectos positivos en los trabajos de aseguramiento, a través de los cuales reconocen el avance y los logros de la administración activa en la gestión del conglomerado.

La ejecución y comunicación de los estudios dieron como resultado la siguiente distribución de hallazgos: 27% son de impacto alto (A), el 71% de impacto medio (B) y un 2% de impacto bajo (C).

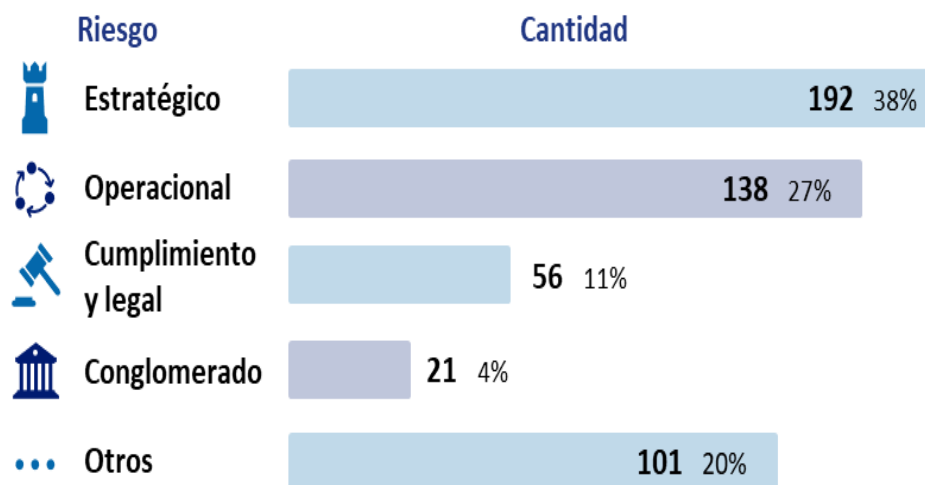
La **tabla 7** refleja la distribución de las 509 oportunidades de mejora, compuestas en un 42% por aspectos relacionados a gobernabilidad, un 34% a gestión de riesgos y un 24% a control interno.

La **figura 4** refleja los tipos de riesgo asociados a las oportunidades de mejora identificadas en los trabajos de aseguramiento. El 80% de los hallazgos están asociados a riesgos estratégicos, operacionales, cumplimiento y legal, y conglomerado. Los riesgos de personal, seguridad de información, crédito, ciberseguridad, datos e información, derivados, fraude, entre otros, acumulan en conjunto el 20% restante.

**Tabla 7.** Hallazgos segregados por enfoque de auditoría al 31/12/2021.

Auditoría	Gobernabilidad	Gestión de Riesgos	Control Interno	Total
BNCR	130	74	87	291
BN Corredora	11	15	12	38
BN Fondos	14	23	8	45
BN Valores	16	3	8	27
BN Vital	44	57	7	108
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>172</b>	<b>122</b>	<b>509</b>
% relativo	42%	34%	24%	100%

**Figura 4.** Hallazgos segregados por tipo de riesgo al 31/12/2021.



## 2.1.2. Estudios corporativos

Los estudios corporativos fueron desarrollados bajo dos categorías: procesos y tecnologías de información.

La segunda categoría cumple con lo acordado por el Comité Corporativo de Auditoría de evaluar la tecnología de información con un alcance corporativo, realizándose bajo el direccionamiento del área especializada de auditoría de tecnología de información de la Auditoría General. El alcance de los estudios son definidos por los Auditores Internos de cada subsidiaria. Los ocho estudios realizados presentan elementos innovadores que apoyan el cumplimiento de la estrategia.

Los resultados relevantes de los estudios corporativos fueron elevados a conocimiento del Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas.







### 2.1.3. Metodologías ágiles

La metodología ágil es una mentalidad adoptada por los equipos de auditoría para centrarse en las necesidades de sus partes interesadas, acelerar los ciclos de entrega, impulsar una comprensión oportuna y concentrarse en aspectos relevantes.

En el 2021, el **100%** de los estudios de aseguramiento fueron realizados utilizando los principios de la agilidad, en la cinco auditorías. La **tabla 8** refleja los resultados importantes de la implementación.

**Tabla 8.** Principales logros de la implementación de metodologías ágiles.

Manifiesto ágil	Resultados
 <b>Generación de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Índice de aportación de valor <b>aumentó</b> de un promedio de 79.6% en el 2020 a un <b>82.0%</b> en 2021.</li><li><b>Involucramiento</b> de las partes interesadas desde el levantamiento hasta la entrega.</li><li>Definición de la <b>propuesta de valor</b> desde el levantamiento.</li></ul>
 <b>Oportunidad y proactividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Reducción del 26% en el ciclo total</b> de aseguramiento.</li><li>Comunicación iterativas de resultados por sprint.</li></ul>
 <b>Enfoque colaborativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fortalecimiento del cliente centrismo, al formalizar las <b>expectativas</b> de las partes interesadas.</li><li>Desarrollo de herramientas para consolidar en tiempo real la información.</li><li>Informe visual y ágil.</li></ul>
 <b>Aprendizaje resiliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Involucramiento del personal para la <b>adopción de la agilidad</b> y mejora del proceso de aseguramiento.</li><li>Uso de terminología ágil basado en riesgos.</li></ul>

### 2.1.4. Estudios de crédito

La Auditoría General del BN ejecutó 21 servicios de auditoría enfocados en el core del negocio bancario, los cuales aportaron valor y brindaron protección al principal producto de la organización.

Adicionalmente, se atendieron solicitudes especiales del Comité Corporativo de Auditoría.

### 2.1.5. Aseguramiento Continuo

La labor de aseguramiento continuo fue replanteada en el 2021 para brindar un giro a su visión de negocio con el objetivo de asegurar el monitoreo basado en la valoración de riesgos, fortalecer el enfoque preventivo y digitalizado, y direccionar las evaluaciones producto de la información generada por las reglas de negocio.

Cuatro de las cinco auditorías internas implementaron reglas de auditoría continua, aumentando su cobertura de aseguramiento. La **tabla 9** muestra las alertas generadas.

**Tabla 9.** Alertas generadas al 31/12/2021.

Auditoría	Cantidad BPs	Alertas	% materializado
BN	131	5443	2.1%
BN Corredora	No aplica		
BN Fondos	7	322	0%
BN Valores	8	265	0%
BN Vital	8	654	0%
Total	154	6684	1.8%

## 2.2. Seguimiento de recomendaciones

### 2.2.1. Recomendaciones emitidas por las auditorías internas

La **tabla 10** refleja los saldos, las entradas, las salidas y los estados una vez valoradas las acciones emprendidas por la Administración para cumplir las recomendaciones, según la evidencia aportada. Las auditorías emitieron 479 recomendaciones durante el 2021.

**Tabla 10.** Portafolio de recomendaciones al 31/12/2021.

	Variable	BNCR	BN Corredora	BN Fondos	BN Valores	BN Vital	Total
Emitidas	31/12/2020	216	26	28	2	53	325
	Emitidas 2021	220	60	52	39	108	479
	Portafolio para seguimiento	436	86	80	41	161	804
Seguimiento 2021	Cumplidas	201	58	38	9	100	406
	En proceso	262	21	0	5	22	310
	Incumplidas	0	0	0	0	0	0
	Vigentes	235	28	42	32	61	398
	Seguimientos totales	491	79	38	14	122	744

El portafolio de recomendaciones presentó un incremento del 22,5%, pasando de 325 recomendaciones vigentes en diciembre 2020 a 398 recomendaciones al cierre del 2021. Los seguimientos generaron cambios en el estado de las recomendaciones, con la siguiente distribución: 406 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida” y 310 a “en proceso”.

La **tabla 11** refleja las recomendaciones vigentes por tipo de riesgo; el 34% corresponden a riesgo alto, la mayor concentración está ubicada en un nivel medio (60%) y el 6% restante es catalogada como riesgo bajo; lo cual guarda congruencia con los hallazgos emitidos en los informes.

**Tabla 11.** Recomendaciones vigentes por tipo de riesgo al 31/12/2021.

Auditoría	Alto	Medio	Bajo	Total
BNCR	80	137	18	235
BN Corredora	4	23	1	28
BN Fondos	18	21	3	42
BN Valores	14	18	0	32
BN Vital	20	39	2	61
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>238</b>	<b>24</b>	<b>398</b>
<b>%</b>	<b>34%</b>	<b>60%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

### 2.2.2. Recomendaciones de Entes Externos

Las auditorías internas mantienen control y fiscalización de las recomendaciones emitidas por los entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante 2021 lo refleja la **tabla 12**.

**Tabla 12.** Recomendaciones externas vigentes.

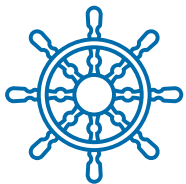
Auditoría	Cumplida	En proceso	Pendiente	Total
BNCR	162	9	0	171
BN Corredora	5	0	0	5
BN Fondos	22	0	25	47
BN Valores	5	0	21	26
BN Vital	32	28	0	60
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>309</b>
<b>%</b>	<b>73%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>

La Administración ha atendido el 73%, el 12% se encuentra “En proceso”, y el 15% restante está “pendiente” y en plazo para su atención.

## 3.1. Plan Anual Operativo

La gestión de soporte registra un cumplimiento promedio del **98%** de las actividades establecidas en los planes operativos de las áreas de apoyo. La **figura 6**, reporta la eficacia y los logros relevantes por área.

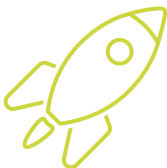
**Figura 6.** Avance Plan Anual Operativo y principales logros de las áreas de apoyo



100%

### Despacho del Auditor General

- Automatización de los módulos de oficios y buzón de correspondencia.
- Desarrollo de herramientas para las actas del Comité Corporativo de Auditoría y transcriptor de actas utilizando machine learning e inteligencia artificial.
- Ejecución del 100% del plan de comunicación interno y externo.
- Diseño y desarrollo de mapas de talento para puestos clave.
- Elaboración de encuestas (Clarity, Institucionales) y su abordaje para mejorar el clima y salud organizacional.
- Fortalecimiento de los atributos de marca de liderazgo a través de focus group.



94%

### Gerencia de Innovación y Auditoría Continua

Desarrollo de proyectos, utilizando técnicas disruptivas de inteligencia artificial:

- Modelo para auditar puntos de venta enfocado en cinco áreas: eficiencia, gestión crediticia, productividad, gestión comercial y control interno.
- Automatización para la revisión nuevos créditos de vivienda, generando un informe virtual con los hallazgos identificados.
- Implementación de herramienta para la detección de asientos contables.
- Transcriptor de actas (de voz a texto, incluyendo entrenamiento de voz).
- Automatización de asientos contables.
- Modelo de tendencia a impago por parte de clientes.



100%

### Gerencia de Gestión y Servicios

- Ejecución y acompañamiento en el proyecto de Sinergias de las auditorías y la Evaluación Externa de Calidad.
- Implementación de metodologías ágiles.
- Disminución del 61% de la documentación del Sistema de Gestión Integral, a través de la implementación de la agilidad.
- Consolidación de las auditorías de producto para garantizar la aportación de valor en los servicios de auditoría.
- Automatización de procesos internos asociados con Modelo de Evaluación, Plan Operativo, Plan de Formación, Información Gerencial, entre otros.
- Desarrollo e implementación de RPA para el envío de las encuestas de valor agregado.

### 3.2. Ejecución presupuestaria

En términos generales, el presupuesto asignado registra una ejecución del **95%**. La **tabla 6** muestra las cifras ejecutadas agrupadas en tres partidas: planilla, gastos e inversión.

**Tabla 13.** Ejecución presupuestaria 2021 (millones de ¢).

Auditoría	Planeado	Ejecutado				% Ejecución
		Planilla	Gastos	Inversiones	Total	
BN	¢ 4,029.60	¢ 3,590.10	¢ 234.30	¢ 67.00	¢ 3,891.40	97%
BN Corredora	189.40	167.10	16.70	0.90	184.70	98%
BN Fondos	242.50	176.30	15.50	0.50	192.30	79%
BN Valores	280.50	209.30	20.00	1.10	230.40	82%
BN Vital	268.60	219.60	26.70	-	246.30	92%
Total	¢ 5,010.60	¢ 4,362.40	¢ 313.20	¢ 69.50	¢ 4,745.10	95%

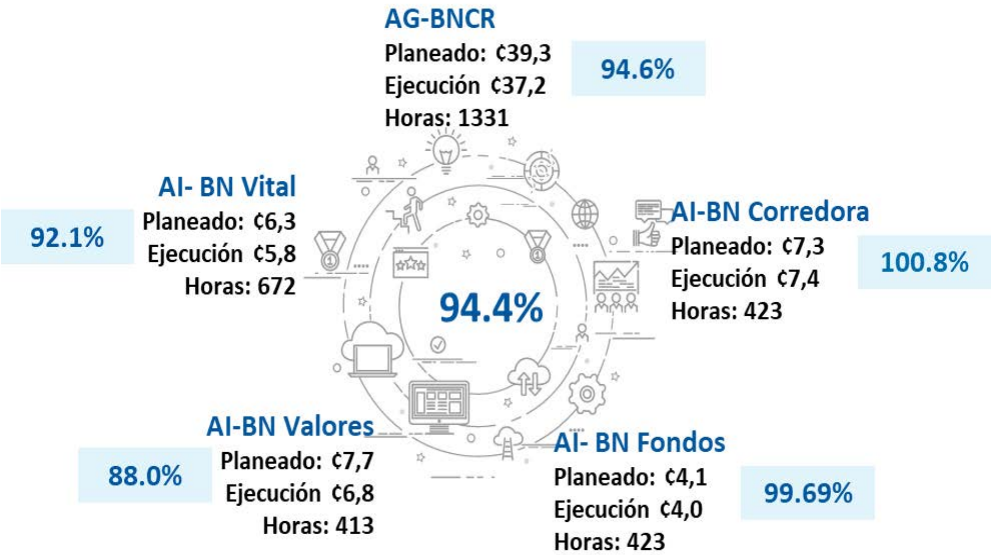
Las Auditorías Internas del CFBN trasladaron la adquisición del software de auditoría para el 2022 producto de ampliación en el plazo del estudio de mercado para valorar opciones que les permita contar con un sistema económico, dinámico, ágil, funcional y definir los requerimientos de la contratación.

### 3.3 Gestión Competencial

El plan de formación 2021 consideró una inversión de ¢64.8 millones, al cierre del año la eficacia alcanza un 94.4%. Las 3.095 horas invertidas se enfocaron en el desarrollo de competencias asociadas a la transformación digital, agilismo, conocimiento del negocio de cada entidad, mejores prácticas, ciberseguridad, entre otros; garantizando la correcta migración de los funcionarios hacia los perfiles del auditor 4.0.

La **figura 7** refleja a modo de resumen la inversión y ejecución en términos económicos y horas formación por auditoría interna.

**Figura 7.** Ejecución del plan de formación 2021 en horas e inversión (millones de ¢).



A nivel interno, la Auditoría General brindó seis capacitaciones al personal de las auditorías internas de las subsidiarias relacionadas con: metodologías ágiles, trazabilidad, categorización de hallazgos, manual de operaciones, recomendaciones y conflicto de interés; lo ampliar el conocimiento y calibrar criterios del personal.

# 4. Retos 2022

Las Auditorías Internas del CFBN reafirman el compromiso para el 2022 de:

- Definir la nueva estrategia que guiará el rumbo de las Auditorías Internas para el período 2022-2025, alineada a la estrategia del conglomerado.
- Madurar las sinergias y auditoría ágil.
- Mejorar de forma continua y sostenida.
- Implementar los planes de acción producto de la Evaluación Externa de Calidad.
- Apoyar la evolución del conglomerado hacia la transformación digital y el agilismo.
- Desarrollar aseguramiento de alto impacto, con recomendaciones constructivas y oportunas.
- Asesorar y acompañar proactivamente al negocio.
- Desarrollar proyectos innovadores que automaticen las labores de aseguramiento, faciliten la automatización de los procesos y apoyen la toma de decisiones.

La **figura 8** refleja los retos para el 2022, los cuales permitirán brindar continuidad al plan estratégico 2019-2021, materializar la nueva estrategia y cumplir con la responsabilidad de acompañar al conglomerado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Figura 8.** Retos 2022.







# 2021

## Memoria Anual Auditorías Internas - CFBNCR