



**2020**

# Memoria Anual de las Auditorías Internas

**AI-G-01-2021**

Febrero - 2021

La Memoria Anual de las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Nacional se elabora 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 2020.

Los resultados que se presentan resumen lo ejecutado en relación con las labores de aseguramiento, estrategia y asesoría, así como soporte. El 2020 ha sido un año marcado por múltiples desafíos, entre ellos, adecuar los planes de trabajo a la atención de riesgos emergentes producto de la pandemia, y las nuevas necesidades de la Alta Dirección del Conglomerado, entendiendo nuestro rol como los principales asesores y aliados para garantizar la continuidad del negocio.

La labor de aseguramiento permite que se ejecuten 174 estudios en el Conglomerado, alcanzando una eficacia del 100% con respecto a lo planificado en el portafolio ajustado durante el primer semestre. A partir de estos estudios, se comunicaron 712 aspectos de mejora y 408 recomendaciones. El desarrollo de esta labor resalta la sinergia y el aporte de valor mediante los ocho estudios realizados de manera conjunta con un enfoque corporativo, abarcando temas como: ciberseguridad, control interno y transformación digital.

En el área de asesoría y estrategia se presentan los resultados obtenidos en el Modelo de Gestión, cuya relevancia radica en que sustenta los objetivos estratégicos de desempeño de los funcionarios de las Auditorías, el cual obtiene en promedio un 97.3% de cumplimiento. Además, se presentan los principales hitos y el estado de los proyectos estratégicos, en donde se destaca la ejecución del 100% de las iniciativas del Programa de Excelencia Digital 2020, la estandarización de la estrategia de auditoría y la implementación de mejores prácticas en materia de gobernanza a nivel de las Subsidiarias.

Las labores de soporte incluyen los resultados de la ejecución del Plan Anual Operativo (PAO), en donde se obtiene un 97.6% de cumplimiento en cuanto a la gestión de apoyo indispensable a la labor de aseguramiento y asesoría; por su parte, se presenta un cumplimiento del 90.2% en la ejecución presupuestaria. Con respecto a la gestión competencial, se brindan 4,971 horas de capacitación con una ejecución de aproximadamente el 47.2% del presupuesto debido principalmente al ahorro en costos, producto de la oferta digital.

Las Auditorías Internas del Conglomerado agradecemos a las Juntas Directivas y al Comité Corporativo de Auditoría por la confianza brindada en este 2020 lleno de imprevistos y de retos; a nuestros equipos de trabajos por su adaptación al cambio y su compromiso para aportar valor en cada uno de sus trabajos. Para el 2021, ratificamos nuestra convicción y responsabilidad de ser los aliados y asesores que hoy más que nunca nos demanda nuestro Conglomerado para reinventarse y mantener el liderazgo.

**Ricardo Araya Jiménez**  
Auditor General  
BNCR

**José Luis Arias Zúñiga**  
Auditor Interno  
BN Vital

**Gabriela Sánchez Quirós**  
Auditora Interna  
BN Corredora

**Jorge Benavides Campos**  
Auditor Interno  
BN Fondos

**Carlos Rodríguez Gómez**  
Auditor Interno  
BN Valores



# Índice

Introducción	01
1. Auditoría General	02
2. Auditoría Interna BN Vital	07
3. Auditoría Interna BN Corredora	09
4. Auditoría Interna BN Fondos	11
5. Auditoría Interna BN Valores	13
6. Retos 2021	15
7. Anexos	16

## Introducción

La Memoria Anual de las Auditorías Internas del CFBNCR 2020, se realiza con el propósito de rendir cuentas al Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas del Conglomerado, sobre la gestión realizada durante el 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 se realiza en siete secciones; de la 1 a la 5 se reportan los resultados de la implementación del Plan Anual de Labores 2020, la comunicación de los hallazgos de auditoría, seguimiento a las recomendaciones internas y de entes externos, modelo de gestión, cumplimiento del PAO, ejecución presupuestaria y del plan de formación para cada una de las Auditorías Internas. La sección 1, Auditoría General, aborda específicamente los resultados relacionados a: estudios corporativos, universo de auditoría y proyectos definidos en el programa de cambio 2019-2021.

La sección 6 incluye los principales retos que se visualizan para las Auditorías Internas del CFBNCR en el 2021.

Finalmente, la sección 7, detalla a modo de anexos, información relevante en relación con: estudios realizados y alertas atendidas.

# 1 Auditoría General BN



## 1.1. Aseguramiento

El plan 2020, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en crédito, procesos y tecnología de información. Además, se desarrollan estudios de manera conjunta con las Auditorías Internas de las Subsidiarias. Los servicios se ejecutan bajo un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

El Plan Anual de Aseguramiento 2020 se planifica inicialmente con 87 estudios, sin embargo, la Auditoría General ante el surgimiento de riesgos emergentes producto de la pandemia de COVID-19 y los constantes cambios en las necesidades del entorno, presenta ante el Comité Corporativo de Auditoría un “Replanteamiento del Plan de Trabajo” con un total 68 estudios.

Figura 1. Eficacia Plan Anual de Aseguramiento



La **figura 1** muestra la ejecución de 68 estudios de aseguramiento, obteniendo una eficacia del 100%. Los servicios de auditoría desarrollados se segregan en: 38 estudios de proceso, 14 estudios de crédito y 16 estudios de TI.

Las Auditorías Internas del CFBNCR desarrollan de manera conjunta, utilizando una visión corporativa los siguientes estudios:

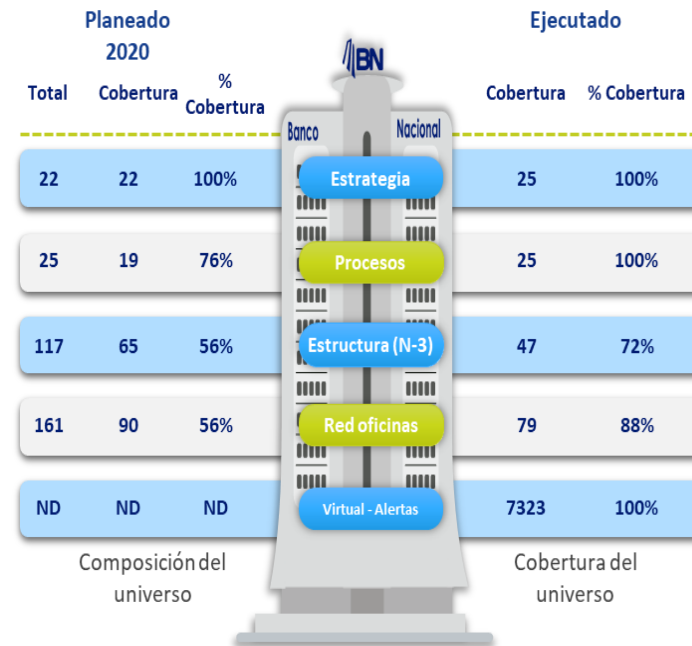
- Mecanismos de Integración de la Alta Administración
- Continuidad del Negocio
- Ciberseguridad
- Sistema de Control Interno
- Comunicación
- Impacto NIIF 9
- Transformación Digital
- Legitimación de Capitales.

El [anexo 1](#) enlista los proyectos ejecutados.

### 1.1.1. Cobertura del universo

El universo de auditoría abarca cinco aspectos, cuya cobertura brinda seguridad de que la función añade valor a la organización. La **figura 2** detalla la cantidad de iniciativas estratégicas, procesos, áreas, oficinas y alertas evaluadas en las actividades de aseguramiento, planeadas versus las ejecutadas al 31 de diciembre del 2020.

Figura 2. Cobertura del Universo de Auditoría al 31/12/2020.



El porcentaje de cobertura para los aspectos de estrategia y procesos es del 100% y para estructura del 72%.

La cobertura de la red de oficinas es de 88% con respecto a lo planeado, lo cual fue cubierto de manera presencial y/o virtual.

A nivel de monitoreo continuo se gestionaron 7.323 alertas, las cuales se detallan en el [anexo 2](#).

### 1.1.2. Principales hallazgos

La **tabla 1** muestra los 678 hallazgos comunicados durante el 2020, de los cuáles el 77% corresponden a oportunidades de mejora y el 23% a aspectos positivos.

**Tabla 1.** Distribución de hallazgos al 31/12/2020

Dimensión	Oportunidades de mejora				Aspectos Positivos
	A	B	C	Total	
Gobernabilidad	61	132	13	206	-
Gestión de Riesgos	1	117	17	135	-
Control Interno	-	58	122	180	-
Total	62	307	152	521	157
% Relativo	12%	59%	29%	100%	

La Auditoría General reconoce el esfuerzo realizado por la Administración en la implementación de la estrategia de transformación digital y mejora de los procesos; a través de los 157 aspectos positivos.

La ejecución de los estudios de auditoría se realiza en tres dimensiones: gobernabilidad, gestión de riesgos y control Interno, genera como resultado la siguiente distribución: 12% de las oportunidades de mejora son de impacto alto (A), 59% de impacto medio (B) y el 29% de impacto bajo (C). La **tabla 1** resume la información descrita.

La **figura 3**, detalla la cantidad y porcentaje de hallazgos en función de las causas; de las cuales, el 87% se relacionan con metodologías, direccionamiento y medición. El restante 13% se distribuye en personas, recursos tecnológicos y otros.

**Figura 3.** Oportunidades de mejora por causa asignada.



### 1.1.3. Principales logros

Adicionalmente, la Gerencia de Fiscalización ha adecuado sus metodologías de abordaje a las partes interesadas con el propósito de que las mejoras identificadas sean oportunas, estén alineadas a la estrategia y protejan el valor institucional. A continuación, se indican a modo de resumen algunos de los hitos del período:

- Modificación del abordaje de revisión de la cartera de crédito del Banco, lo cual genera alrededor de 12 entregables (oficios, informes, presentados)
- Revisión de los 215 principales deudores del Banco, lo que representa un 35% de la cartera total y un 68% de la cartera clasificada en grupo 1.
- Seguimientos realizados al plan de recuperación crediticia establecido por la Administración.
- Construcción de herramientas automatizadas asociadas a prórrogas, atención de solicitudes virtuales y monitoreo de sistemas críticos de TI.
- Participación en comités corporativos, comisiones de atención de crisis y comisión de transformación digital.
- Presentación de informes relevantes al Comité Corporativo de Auditoría y Junta Directiva General.
- Simplificación del proceso de aseguramiento, aplicando metodologías ágiles.
- Acompañamiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 1.2. 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).

La Auditoría General emitió 235 recomendaciones durante el 2020, tal como se muestra en la **tabla 2**. El inventario de recomendaciones presenta una disminución del 24%, pasando de 289 recomendaciones en diciembre del 2019 a 219 recomendaciones al cierre del 2020.

Se realizaron 964 seguimientos, de las cuales 805 recomendaciones cambiaron de estado, con la siguiente distribución: 305 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida”, 474 a estado “en proceso” y 26 a estado “incumplida”.

**Tabla 2.** Inventario de Recomendaciones al 31/12/2020.

Estado	Dic - 2019	2020		
		I Sem	II Sem	Total
Inicial	291	289	213	
Emitidas	27	88	147	235
Inventario Inicial	318	377	360	
Resultado del seguimiento semestral				
Cumplidas	29	164	141	305
En Proceso	40	230	244	474
Incumplidas	4	16	10	26
Subtotal	72	385	394	805
Vigentes	289	213	219	
Seguimientos	89	531	433	964

De las 26 recomendaciones en estado incumplida en el 2020, 25 de ellas se dan por atendidas a la fecha de elaboración de este informe.

La **tabla 3** muestra que el 67% de las recomendaciones vigentes se emitieron durante el 2020, el 25% en el 2019 y el 8% restante en el 2018.

La mayor proporción de las recomendaciones son de riesgo medio (67%), seguida de las de riesgo alto (19%) y en el menor porcentaje aquellas de riesgo bajo (14%).

**Tabla 3.** Recomendaciones vigentes por riesgo y año de emisión al 31/12/2020.

Riesgo	2018	2019	2020	Total	%
Alto	7	6	28	41	19%
Medio	8	42	97	147	67%
Bajo	4	6	21	31	14%
Total	19	54	146	219	100%
	8%	25%	67%	100%	

%



La Auditoría General mantiene control de las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por lo entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante el 2020 se resume en la **tabla 4**, donde se registra un 91% de las recomendaciones externas como “Cumplida” y el 9% tiene estado “En proceso”.

**Tabla 4.** Estado de recomendaciones externas al 31/12/2020.

Estado			Total
Cumplida	En proceso	Pendiente	
210	21	0	231
91%	9%	0%	100%

## 1.3. Estrategia y Asesoría

### 1.3.1. Modelo de Gestión

Los resultados de la gestión estratégica del 2020 se plasman en el Modelo de Gestión; el cual se encuentra alineado con la estrategia del conglomerado y se incluye en los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 4** refleja los resultados al 31 de diciembre del 2020.

**Figura 4.** Resultados del Modelo de Gestión del 2020.

I. Impacto Mejorar y proteger el valor del CFBN en un entorno digital.		II. Partes Interesadas Asesorar estratégicamente para el desarrollo y éxito de nuestros clientes.		III. Procesos Desarrollar la excelencia en forma integral.		IV. Colaboradores Impulsar la innovación y TD de los procesos.	
Asignado	45 %	30 %		15 %		10 %	
1.Sinergia AI - CFBNCR y Gobernanza	15%	3. Satisfacción Grupo 1*	10%	6. Calidad de informes para el cliente	9.5%	8. Medición de cultura y ML.	9.4%
M 95% - R 99%		M 90% - R 97%		M 80% - R 76%		M 70% - R 66%	
2. Programa Excelencia Digital	30%	4. Satisfacción Grupo 2 y 3*	9.9%	7. Tiempo 1er seguimiento - R.Alto	5%	98.74% Eficacia	
M 90% - R 94%		M 85% - R 85%		M 30d - R 24d			
		5. Valor agregado	9.9%				
		M 88% - R 87%					
Obtenido	45 %	29.9 %		14.5 %		10 %	

Excelente Satisfactorio Parcial Insatisfactorio

### 1.3.2. Proyectos Estratégicos

El plan estratégico 2019-2021, incluye y prioriza la adopción de mejores prácticas en materia de agilidad, innovación y transformación digital como mecanismos para generar valor desde nuestra profesión a la preeminencia que aspira el CFBNCR. La **figura 5** refleja el avance e hitos de los proyectos estratégicos en marcha definidos en el programa de cambio 2019-2021.

**Figura 5.** Principales hitos y estado de avance de los proyectos estratégicos vigentes al 31/12/2020.



## 1.4. Soporte

### 1.4.1. Cumplimiento del PAO

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 97% de las actividades establecidas en los planes operativos de las gerencias de apoyo; la **figura 6** detalla el avance y los resultados relevantes por área durante el 2020.

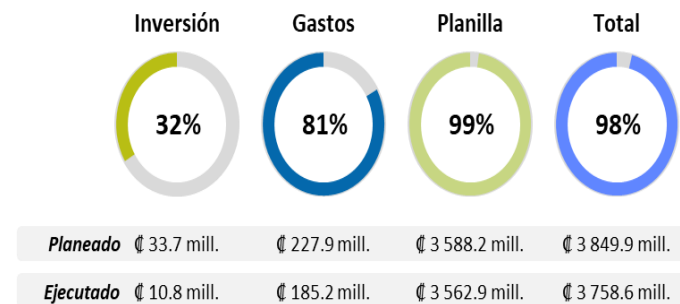
**Figura 6.** Resultados de la ejecución de los PAO



### 1.4.2. Presupuesto

El presupuesto asignado a la Auditoría General durante el 2020 presenta una ejecución del 98%. La **figura 7** muestra que para las partidas de inversión, gastos y planilla reportan una ejecución del 32%, 81% y 99%, respectivamente.

**Figura 7.** Ejecución presupuestaria 2020



La subejecución del 68% en la cuenta de inversiones, se debe principalmente, a reclasificación de cuentas de inversión a gastos, retrasos en el uso de contratos instituciones asociados a plataformas tecnologías para análisis de datos y a la disminución en el costo real de licencias de Tableau.

### 1.4.3. Gestión Competencial

La Auditoría General formula el Plan de Formación con base en la gestión competencial del personal y tiene como objetivo la capacitación en temas necesarios para cumplir con el plan de labores de manera que se garantice la actualización del conocimiento y las habilidades para anticipar el cambiante entorno empresarial y ser percibidos como profesionales de alto desempeño. La **tabla 5** cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de las horas y monto invertido, cuyos resultados en términos de inversión representan el 89% del presupuesto inicial.

**Tabla 5.** Ejecución del plan de formación al 31/12/2020.

(Cifras en millones de ¢)

Auditoría	Horas			Inversión total*		
	Planeado	Real	% Ejecutado	Planeado	Real	% Ejecutado
BNCR	7,376	3,234	44%	₡ 69.7	₡ 62.0	89%



# 2 Auditoría Interna – BN Vital



## 2.1. Aseguramiento

La ejecución de los estudios de auditoría promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cumplimiento normativo, la identificación de riesgos emergentes y la atención de las expectativas de las partes interesadas relevantes.

La **figura 8** muestra que para el 2020, la eficacia de la Auditoría de BN Vital es del 100% con respecto al plan COVID-19, donde se planificaron un total de 28 estudios de aseguramiento. El **anexo 1** enlista los proyectos ejecutados.

**Figura 8.** Eficacia Plan Anual de Aseguramiento



### 2.1.1. Principales hallazgos

La **figura 9** muestra los 209 hallazgos comunicados durante el 2020, de los cuáles el 42% (87) corresponden a aspectos positivos y el 58% (122) corresponden a oportunidades de mejora.

La Auditoría de BN Vital a través de la comunicación de 87 aspectos positivos, reconoce el avance de la Administración en la alcance de los objetivos institucionales.

**Figura 9.** Distribución de hallazgos de Auditoría



## 2.2. Seguimiento de Recomendaciones

La **tabla 6** muestra que para el 2020, la cantidad de recomendaciones emitidas es de 107 y presenta una disminución en su inventario vigente del 33% al cierre de año, con respecto a al estado inicial (79) del primer semestre.

La ejecución de la actividad de seguimiento genera como resultado cambios en los estados de las recomendaciones, con la siguiente distribución: 133 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida” y 75 a estado “en proceso”.

La **tabla 7** muestra el inventario de recomendaciones vigentes y su distribución por tipo de riesgo. El 81% de las recomendaciones se catalogan de riesgo alto y medio.

**Tabla 8.** Estado de recomendaciones externas al 31/12/2020.

Estado			Total
Cumplida	En proceso	Pendiente	
24	6	0	30
80%	20%	0%	100%

**Tabla 6.** Inventario de Recomendaciones al 31/12/2020.

Estado	2020		Total
	I Sem	II Sem	
Inicial	79	56	
Emitidas	61	46	107
Inventario Inicial	140	102	
Seguimiento semestral			
Cumplidas	84	49	133
En Proceso	52	23	75
Incumplidas	0	0	0
Subtotal	136	72	208
Vigentes	56	53	
Seguimientos	ND	ND	

**Tabla 7.** Recomendaciones vigentes por riesgo y año de emisión al 31/12/2020.

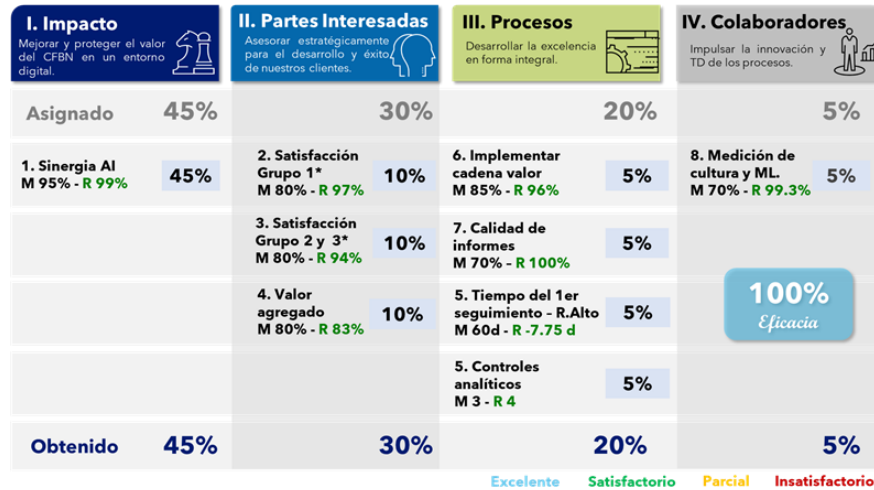
Riesgo	2018	2019	2020	Total	%
Alto	-	1	-	1	2%
Medio	2	10	30	42	79%
Bajo	-	2	8	10	19%
Total	2	13	38	53	100%
%	3%	25%	72%		

La Auditoría BN Vital mantiene control de las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por lo entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante el 2020 se resume en la **tabla 8**.

## 2.3. Estrategia y Asesoría

Los resultados de la gestión estratégica del 2020 se plasman en el Modelo de Gestión; el cual se encuentra alineado con la estrategia del conglomerado y se involucra en los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La figura 11 refleja los resultados al 31 de diciembre del 2020.

Figura 10. Resultados del Modelo de Gestión del 2020.



## 2.4. Soporte

### 2.4.1. Cumplimiento PAO

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 97% de las actividades establecidas en el plan operativo; la figura 11 detalla el avance y los resultados más relevantes durante el 2020.

Figura 11. Resultados de la ejecución del PAO



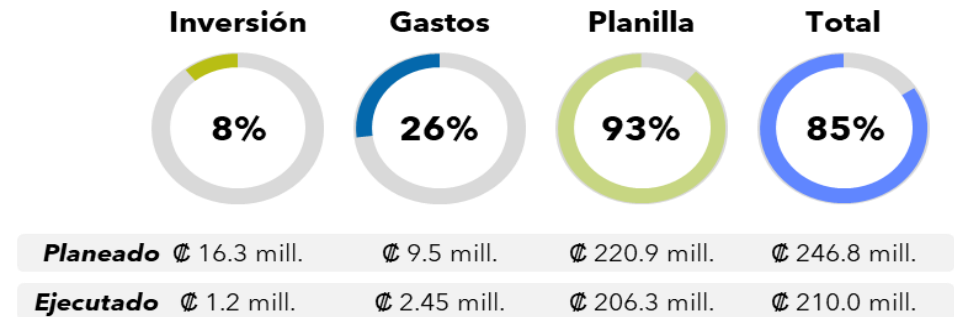
**Eficacia**  
**97%**

- Implementación de actividades del proyecto de Sinergias.
- Ejecución de estudios bajo un enfoque de conglomerado.
- Participación en 43 sesiones de comités.
- Atención de las auditorías de la SUPEN.
- Implementación de 4 Reglas de Negocio.
- Emisión y atención de recomendaciones bajo una metodología estandarizada.

### 2.4.2. Presupuesto

El presupuesto asignado durante el 2020 presenta una ejecución del 85%. La figura 12 muestra que para las partidas de inversión, gastos y planilla reportan una ejecución del 8%, 26% y 93%, respectivamente.

Figura 12. Ejecución presupuestaria 2020.



### 2.4.3. Gestión Competencial

La tabla 9 cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de las horas capacitación y el monto invertido, cuyos resultados en términos de inversión representan el 39% del presupuesto inicial.

Tabla 9. Ejecución del plan de formación al 31/12/2020.  
(Cifras en millones de ¢)

Auditoría	Horas			Inversión total*		
	Planeado	Real	% Ejecutado	Planeado	Real	% Ejecutado
BN Vital	100	388	100%	₡ 6.1	₡ 2.4	39%

# 3 Auditoría Interna – BN Corredora

## 3.1. Aseguramiento

La ejecución de los estudios de auditoría promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cumplimiento normativo, la identificación de riesgos emergentes y la atención de las expectativas de las partes interesadas relevantes.

**Figura 13.** Eficacia Plan Anual de Aseguramiento



La **figura 13** muestra que para el 2020, la eficacia de la Auditoría de BN Corredora es del 100% con respecto al plan COVID-19, donde se planificaron un total de 16 estudios de aseguramiento. El **anexo 1** enlista los proyectos ejecutados.

### 3.1.1. Principales hallazgos

La **figura 14** muestra los 31 hallazgos comunicados durante el 2020; generando como resultado la siguiente distribución: el 52% de las oportunidades de mejora de impacto alto (A), el 39% de impacto medio (B) y 9% de impacto bajo (C).

Por otra parte, se le reconoce a la Administración 58 aspectos positivos identificados en las evaluaciones realizadas.

**Figura 14.** Distribución de hallazgos de Auditoría



## 3.2. Seguimiento de Recomendaciones

La tabla 10 muestra que para el 2020, la cantidad de recomendaciones emitidas es de 34 y presenta una disminución en su inventario vigente del 87% al cierre de año, con respecto a al estado inicial (206) del primer semestre.

La ejecución de la actividad de seguimiento genera como resultado cambios en los estados de las recomendaciones, con la siguiente distribución: 275 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida” y 120 a estado “en proceso”. La eficacia del seguimiento fue del 70%.

La diferencia reflejada en el dato del portafolio, respecto a lo reportado al cierre del primer semestre, obedece al proceso de depuración del que fueron objeto los datos contenidos en los registros, como parte de la ejecución de la actividad del del Proyecto de Sinergias: ‘Creación de Tableros AI y Seguimiento de Homologación Metodológica’, llevada a cabo entre el 21 de setiembre y el 31 de diciembre 2020.

**Tabla 10.** Inventario de recomendaciones al 31/12/2020.

Estado	2020		
	I Sem	II Sem	Total
Inicial	206	144	
Emitidas	26	8	34
Inventario Inicial	232	152	
Seguimiento semestral			
Cumplidas	149	126	275
En Proceso	51	69	120
Incumplidas	0	0	0
Subtotal	200	195	395
Vigentes	83	26	
Seguimientos	ND	205	205

**Tabla 11.** Recomendaciones vigentes por riesgo y año de emisión al 31/12/2020.

Riesgo	2013-2018	2019	2020	Total	%
Alto	2	5	-	7	27%
Medio	2	6	11	19	73%
Bajo	-	-	-	-	-
Total	4	11	11	26	100%
%	16%	42%	42%	100%	

La tabla 11, muestra el inventario de recomendaciones vigentes según la prioridad y el año de emisión. De las 26 recomendaciones 7 son de riesgo alto y 19 de riesgo medio. Además, las recomendaciones emitidas en el 2019 y 2020 representan conjunto un 84% del total del portafolio.

La Auditoría Interna de BN Corredora mantiene control de las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por lo entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante el 2020 se resume en la **tabla 12**.

**Tabla 12.** Estado de recomendaciones externas al 31/12/2020.

Estado			
Cumplida	En proceso	Pendiente	Total
5	0	0	5
100%	0%	0%	100%

### 3.3. Estrategia y Asesoría

Los resultados de la gestión estratégica del 2020 se plasman en el Modelo de Gestión; el cual se encuentra alineado con la estrategia del conglomerado y se involucra en los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 15** refleja los resultados al 31 de diciembre del 2020.

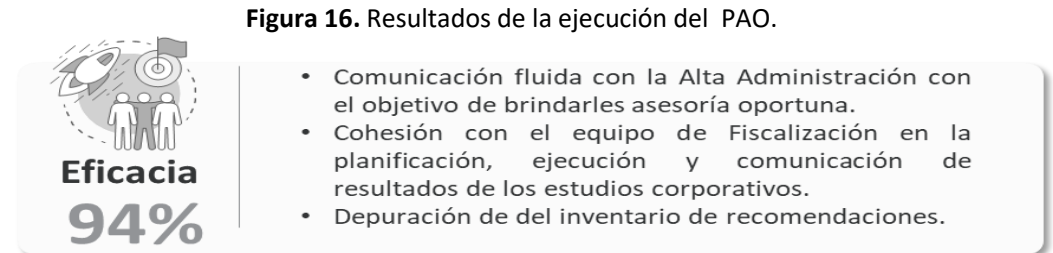
**Figura 15.** Resultados del Modelo de Gestión del 2020.

I. Impacto Mejorar y proteger el valor del CFBN en un entorno digital.		II. Partes Interesadas Asesorar estratégicamente para el desarrollo y éxito de nuestros clientes.		III. Procesos Desarrollar la excelencia en forma integral.		IV. Colaboradores Impulsar la innovación y TD de los procesos.	
Asignado	45%		30%		20%		5%
1. Sinergia AI M 95% - R 99%	45%	2. Satisfacción Grupo 1* M 80% - R 75.9%	9.5%	6. Implementar cadena valor M 85% - R 86%	5%	8. Medición de cultura y ML M 70% - R 92%	5%
		3. Satisfacción Grupo 2 y 3* M 80% - R 71.6%	8.9%	7. Calidad de informes M 70% - R 8.33%	0.6%		
		4. Valor agregado M 80% - R 73%	9.1%	5. Tiempo del 1er seguimiento - R.Alto M 60d - R -79 días	5%		
				5. Controles analíticos M 3 - R En proceso	2.5%		
Obtenido	45%		27.5%		8.1%		5%
						90.6% Eficacia	
						Excelente Satisfactorio Parcial Insatisfactorio	

### 3.4. Soporte

#### 3.4.1. Cumplimiento PAO

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 94% de las actividades establecidas en el plan operativo; la **figura 16** detalla el avance y los resultados más relevantes durante el 2020.



#### 3.4.2. Presupuesto

La **figura 17** muestra que, en términos generales se alcanza una ejecución presupuestaria del 98%. En las partidas de inversión, gastos y planilla reportan una ejecución del 256%, 4% y 105%, respectivamente.

El incremento en la cuenta de inversión se debe a la compra de 4 licencias del software IDEA.

**Figura 17.** Ejecución presupuestaria 2020.



#### 3.4.3. Gestión Competencial

La **tabla 13** cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de las horas invertidas y el monto invertido, cuyos resultados en términos de inversión representan el 57% del presupuesto inicial.

**Tabla 13.** Ejecución del plan de formación (Cifras en millones de €)

Auditoría	Horas			Inversión total*		
	Planeado	Real	% Ejecutado	Planeado	Real	% Ejecutado
BN Corredora	ND	659	ND	€ 7.4	€ 4.2	57%



# 4 Auditoría Interna – BN Fondos



## 4.1. Aseguramiento

La ejecución de los estudios de auditoría promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cumplimiento normativo, la identificación de riesgos emergentes y la atención de las expectativas de las partes interesadas relevantes.

La **figura 18** muestra que para el 2020, la eficacia de la Auditoría de BN Fondos es del 105% con respecto al plan COVID-19, donde se planificaron un total de 22 estudios de aseguramiento y se ejecutaron 23 estudios.

El **anexo 1** enlista los proyectos ejecutados.

**Figura 18** Eficacia Plan Anual de Aseguramiento



### 4.1.1. Principales hallazgos

**Figura 20.** Distribución de hallazgos



La **figura 20** muestra los 36 hallazgos comunicados durante el 2020, de los cuáles el 64% (23) corresponden a aspectos positivos y el 36% (13) corresponden a oportunidades de mejora.

La ejecución y comunicación de los estudios de aseguramiento generó como resultado el 100% de las oportunidades de mejora con un nivel de impacto medio (B).

## 4.2. Seguimiento de Recomendaciones

La **tabla 14** muestra que para el 2020, la cantidad de recomendaciones vigentes es de 28, representando una disminución del inventario 30% al cierre de año, con respecto a al estado inicial (40) del primer semestre.

El seguimiento realizado genera como resultado cambios en los estados, con la siguiente distribución: 35 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida” y 24 a estado “en proceso”. La eficacia del seguimiento para el segundo semestre fue del 100%.

**Tabla 14.** Inventario de Recomendaciones al 31/12/2020.

Estado	2020		
	I Sem	II Sem	Total
Inicial	40	33	
Emitidas	15	8	23
Inventario Inicial	55	41	
Seguimiento semestral			
Cumplidas	22	13	35
En Proceso	24	0	24
Incumplidas	0	0	0
Subtotal	46	13	59
Vigentes	33	28	
Seguimientos	ND	13	13

**Tabla 15.** Recomendaciones vigentes por riesgo y año de emisión al 31/12/2020.

Riesgo	2016-2018	2019	2020	Total	%
Alto	1	2	-	3	11%
Medio	4	2	13	19	68%
Bajo	3	3	-	6	21%
Total	8	7	13	28	100%
%	29%	25%	46%	100%	

Según la clasificación de riesgos, se registran 3 recomendaciones de riesgo alto, 19 medio y 6 bajo. Además, la mayor proporción (46%) de recomendaciones vigentes fueron emitidas en el 2020.

Las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por lo entes externos, así como el estado de atención por parte de la Administración al cierre del período se resume en la **tabla 16**.

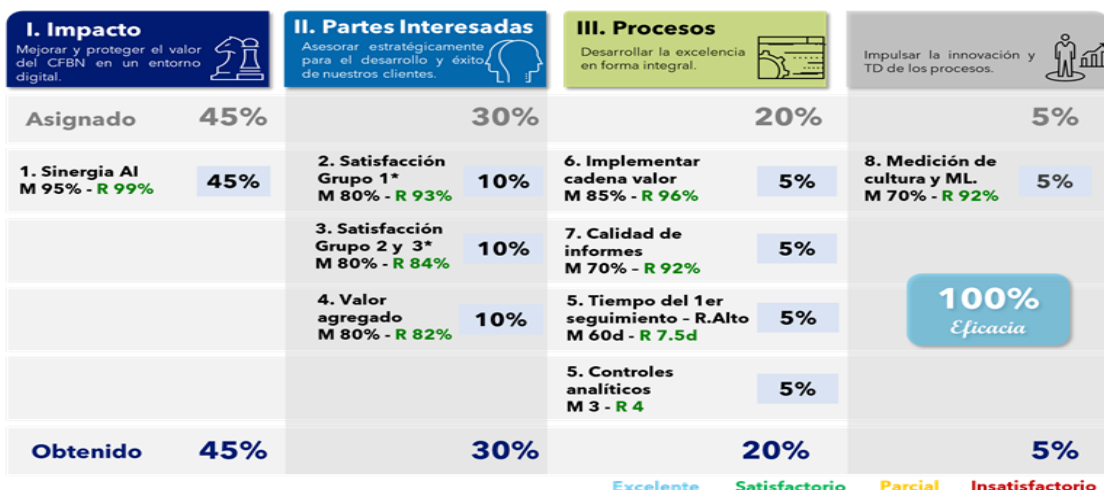
**Tabla 16.** Estado de recomendaciones externas al 31/12/2020.

Estado			Total
Cumplida	En proceso	Pendiente	
7	3	0	10
70%	30%	0%	100%

### 4.3. Estrategia y Asesoría

Los resultados de la gestión estratégica del 2020 se plasman en el Modelo de Gestión; el cual se encuentra alineado con la estrategia del conglomerado y se involucra en los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 20** refleja los resultados al 31 de diciembre del 2020.

**Figura 20.** Resultados del Modelo de Gestión del 2020.

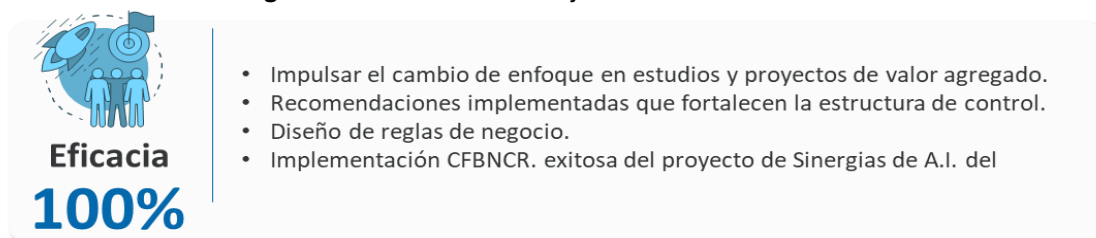


### 4.4. Soporte

#### 4.4.1. Cumplimiento PAO

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 100% de las actividades establecidas en el plan operativo; la **figura 21** detalla el avance y los resultados relevantes durante el 2020.

**Figura 21.** Resultados de la ejecución del PAO.



#### 4.4.2. Presupuesto

El presupuesto asignado a la Auditoría BN Fondos durante el 2020 presenta una ejecución del 88% y un total ejecutado de \$ 162.4 millones.

La **figura 22** muestra que para las partidas de gastos y planilla se reporta una ejecución del 8% y 100%, respectivamente.

**Figura 22.** Ejecución presupuestaria 2020.



#### 4.4.3. Gestión Competencial

La **tabla 17** cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de las horas capacitación y el monto invertido, cuyos resultados en términos de inversión representan el 39% del presupuesto inicial.

**Tabla 17.** Ejecución del plan de formación al 31/12/2020.  
(Cifras en millones de \$)

Auditoría	Horas			Inversión total*		
	Planeado	Real	% Ejecutado	Planeado	Real	% Ejecutado
BN Fondos	ND	150	ND	\$ 3.8	\$ 1.5	39%

# 5 Auditoría Interna – BN Valores



## 5.1. Aseguramiento

La ejecución de los estudios de auditoría promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cumplimiento normativo, la identificación de riesgos emergentes y la atención de las expectativas de las partes interesadas relevantes.

Figura 23. Eficacia Plan Anual de Aseguramiento



La **figura 23** muestra la eficacia de la Auditoría de BN Valores del 108% con respecto al plan COVID-19, donde se planificaron un total de 25 estudios de aseguramiento y se ejecutaron 27 estudios. El anexo 1 enlista los proyectos ejecutados.

### 5.1.1. Principales hallazgos

La **figura 24** muestra los 48 hallazgos comunicados durante el 2020, de los cuáles el 48% (23) corresponden a aspectos positivos y el 52% (25) corresponden a oportunidades de mejora.

Figura 25. Distribución de hallazgos



La ejecución y comunicación de los estudios de aseguramiento genera como resultado la siguiente distribución: el 76% de las oportunidades de mejora de impacto alto (A), el 16% de impacto medio (B) y 8% de impacto bajo (C).

## 5.2. Seguimiento de Recomendaciones

La **tabla 18** muestra que al cierre del 2020, la cantidad de recomendaciones emitidas es de 9 y presenta una disminución del inventario vigente del 80% al cierre de año, con respecto a los resultados presentados al inicio del período.

La ejecución de la actividad de seguimiento genera como resultado cambios en los estados de las recomendaciones, con la siguiente distribución: 17 recomendaciones cambiaron a estado “cumplida” y 18 a estado “en proceso”. La eficacia del seguimiento durante el segundo semestre fue del 22%.

Las dos recomendaciones vigentes son de nivel de riesgo medio (B), una corresponde al período 2019 y la otra del 2020. Ambas se encuentran en estado “En Proceso”

La Auditoría BN Valores mantiene control de las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por lo entes externos, cuyo estado de atención por parte de la Administración durante el 2020 se resume en la **tabla 19**.

Tabla 18. Inventario de Recomendaciones al 31/12/2020.

Estado	2020		
	I Sem	II Sem	Total
Inicial	10	4	
Emitidas	7	2	9
Inventario Inicial	17	6	
Seguimiento semestral			
Cumplidas	13	4	17
En Proceso	4	14	18
Incumplidas	0	0	0
Subtotal	17	18	35
Vigentes	4	2	
Seguimientos	ND	18	18

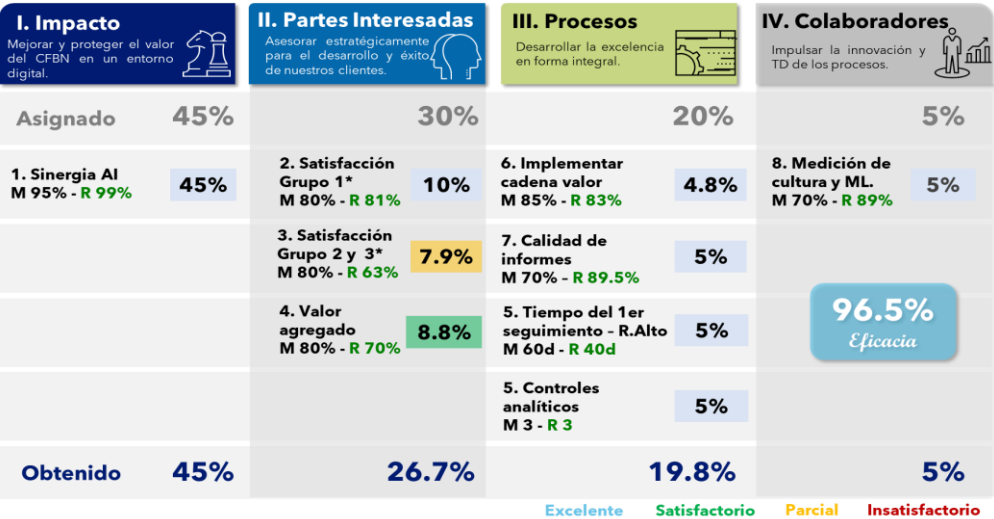
Tabla 19. Estado de las recomendaciones externas al 31/12/2020.

Estado			Total
Cumplida	En proceso	Pendiente	
20	5	0	25
80%	20%	0%	100%

### 5.3. Estrategia y Asesoría

Los resultados de la gestión estratégica del 2020 se plasman en el Modelo de Gestión; el cual se encuentra alineado con la estrategia del conglomerado y se involucra en los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 26** refleja los resultados al 31 de diciembre del 2020.

Figura 26. Resultados del Modelo de Gestión del 2020.

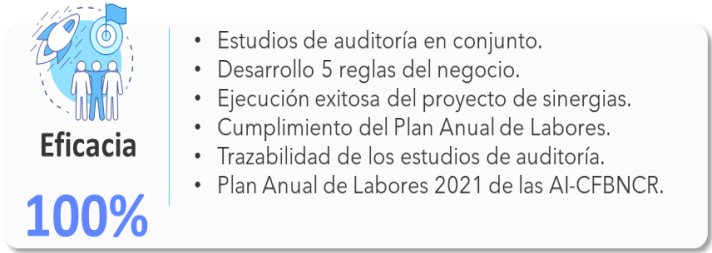


### 5.4. Soporte

#### 5.4.1. Cumplimiento PAO

La gestión de soporte de la Auditoría de BN Valores registra un cumplimiento del 100% de las actividades establecidas en el plan operativo; la **figura 27** detalla el avance y los resultados más relevantes durante el 2020.

Figura 27. Resultados de la ejecución del PAO.



#### 5.4.2. Presupuesto

El presupuesto asignado a la Auditoría BN Valores durante el 2020 presenta una ejecución del 82%. La **figura 28** muestra que para las partidas de inversión, gastos y planilla reportan una ejecución del 58%, 4% y 90%, respectivamente.

Figura 28. Ejecución presupuestaria 2020.



#### 5.4.3. Gestión Competencial

La **tabla 20** cuantifica la implementación del desarrollo profesional en términos de las horas capacitación y el monto invertido, cuyos resultados en términos de inversión representan el 12% del presupuesto inicial.

Tabla 20. Ejecución del plan de formación al 31/12/2020.  
(Cifras en millones de €)

Auditoría	Horas			Inversión total*		
	Planeado	Real	% Ejecutado	Planeado	Real	% Ejecutado
BN Valores	480	540	112.5%	€ 8.07	€ 0.98	12%

En términos de horas capacitación, se alcanza a un 112.5%, a un costo inferior a lo planeado, esto se debe a que la modalidad de capacitaciones recibida es virtual o son impartidas a nivel interno por parte de la Auditoría General.



# 6 Retos 2021

La Auditorías Internas del CFBNR reafirman el compromiso para el 2021 de:

- Consolidar las sinergias.
- Mejorar de manera continua.
- Apoyar la evolución del CFBNCR hacia la transformación digital.
- Desarrollar estudios de aseguramiento de alto impacto, con recomendaciones constructivas y oportunas.
- Asesorar y acompañar proactivamente al negocio.
- Desarrollar herramientas innovadoras que faciliten la automatización de procesos y la toma de decisiones.

La **figura 29**, ilustra los retos que asumimos para el 2021 y que nos permitirán fortalecer el rol de asesores estratégicos de las Juntas Directivas y cumplir con la responsabilidad de acompañar a la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generar valor al CFBNCR.

**Figura 29.** Retos 2021 de las Auditorías del CFBNCR.



# 7 Anexos



## Anexo 1. Estudios de aseguramiento

### Estudios Corporativos – Realizados en conjunto por las Auditorías Internas del CFBNCR

1. Mecanismos de Integración AA
2. Continuidad y Ciberseguridad
3. Ciberseguridad
4. Sistema de Control Interno
5. Comunicación CFBNCR
6. Impacto NIIF 9
7. Transformación Digital
8. Legitimación de Capitales

### Auditoría BNCR

1. Gobierno de TI
2. Reglamento de Cheques Especiales
3. Calidad de la cartera Transportes
4. Gestión de incidentes de TI
5. Aplicación de Derivados Financieros
6. Nuevos negocios Fiduciarios y Banca Inversión
7. Gobernabilidad de los Servicios Internacionales
8. Estrategia comercial de tarjetas y Adquierecia
9. Estrategia Comercial de los Negocios Emisor y Adquirente
10. Administración y seguimiento de contratos
11. Análisis de la Calidad de Cartera Turismo
12. Compliance en Oficinas Bancarias
13. Análisis de la Calidad de Cartera Agricultura
14. Administración Integral del Riesgos Operativos
15. Compliance de Planes de Inversión
16. Efectividad y eficiencia del esquema de teletrabajo
17. Riesgo Cambiario Crediticio
18. Aseguramiento de los sistemas de transferencias electrónicas de fondos

19. Tipologías de fraude en el Banco
20. Implicaciones tributarias de la aplicación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas
21. Análisis de los segundos cincuenta principales deudores
22. Planificación Comercial
23. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses enero y febrero del 2020
24. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses marzo y abril del 2020
25. Gestión Comercial Banca Corporativa
26. Gestión Integral de Pólizas
27. Publicidad Institucional
28. Análisis Reglamento Peritos Externos
29. Gestión de TI y atención de las necesidades del negocio
30. Banca del Desarrollo
31. Custodia de Inversiones
32. Transformación Digital de los procesos
33. Capacidad atención virtual de clientes
34. Gestión de la Inteligencia de Negocios
35. Gobernabilidad y administración de los datos e inteligencia de negocios.
35. Compliance de BN Servicios
36. Valoración del modelo de tasas de interés
37. Atención de acuerdo artículo 18, sesión 12.416 de la JDG
38. Hardening de los sistemas de negocio
39. Soporte a los canales y servicios digitales
40. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses mayo y junio del 2020

41. Capacidad comercial canales digitales
42. Evaluación Matriz Cualitativa Cumplimiento SUGEF 24-00
43. Rol de las I&T en el negocio
44. Fondo de Garantías y Jubilaciones
45. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses julio y agosto del 2020
46. Transformación de la cartera de Proyecto hacia un enfoque digital
47. Riesgo Digital
- 48.. Transformación Digital de los Puntos de Venta
49. Gestión del recurso humano y sus implicaciones por Covid
50. Políticas contables
51. Planes de remediación en seguridad
52. Seguridad en Redes y Resiliencia
53. Innovación tecnológica y cambios emergentes
54. Manejo de liquidez y cartera de inversión
55. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses setiembre y octubre del 2020
56. Reestructuración Crediticia en las Zonas Comerciales
57. Revisión Deudor Mayor Cuantía en los meses Noviembre y Diciembre del 2020
58. Análisis Financiero Situación COVID-19
59. Edificios desocupados
60. Protección de Activos Digitales

Los estudios corporativos, son dirigidos por la Auditoría General y realizados con un enfoque corporativo, en los cuales participan auditores de las Auditorías Internas de las Subsidiarias.

## Anexo 1. Estudios de aseguramiento

A continuación se enlistan los estudios específicos realizados por cada auditoría interna, como parte de la evaluación del giro de negocio.

### Auditoría BN Vital

1. Impacto del COVID-19 en las Iniciativas Comerciales
2. Gestion Riesgos de TI
3. Gestión de rezagos e imputaciones
4. Gestion Planificación Tecnológica PETI
5. Gestión de servicio al afiliado
6. Gestión de Riesgos de Mercado-Crédito-Liquidez
7. Gestión de Riesgos de Mercado-Crédito-Liquidez
8. Gestión de Riesgos de Mercado-Crédito-Liquidez
9. Gestión de los Canales de Recaudación y Retiros
10. Gestión de Incidentes de TI
11. Gestión e Impacto de los Retiros Anticipados
12. Transformación Digital CFBNCR
13. Gestion de Proyectos
14. Gestión del Riesgo Operativo y Legal
15. Prevención del Riesgo de Fraude e impacto de las líneas de defensa
16. Gestión del talento humano
17. Implementación de las disposiciones del Reglamento de TI
18. Efecto del Covid-19 en los fondos de pensiones e inversiones
19. Análisis de la Continuidad de la cadena de suministros
20. Análisis del traslado de edificio y su efecto en la gestión de la Tecnología de Información.

### Auditoría BN Corredora

1. Razonabilidad de la Rendición de Cuentas
2. Impacto de las Estimaciones en Gestión de Pólizas
3. Contratación Administrativa
4. Gestión del recurso humano ante la pandemia
5. Transformación Digital en CFBNCR
6. Implementación GL
7. Prácticas de liquidez y deterioro de activos financieros
8. Cambios en la estrategia de negocios originados por la crisis y rediseño del plan de recuperación comercial
16. Implementación HCM

### Auditoría BN Fondos

1. Gestión de Servicio al Cliente
2. Información de Clientes
3. Gestión del talento humano
4. Estudio del Fondo de Infraestructura Pública I
5. Inteligencia y Planificación Comercial
6. Información pública de los fondos de inversión
7. Gestión de la Disponibilidad y Capacidad de las Servicios de TI
8. Efectividad y Coordinación de las Tres Líneas de Defensa
9. Impacto en servicios tecnológicos por el traslado de oficinas de la Sociedad
10. Gestión del riesgo operativo en el entorno de la pandemia
11. Gestión de Inversión y Retiros de los Fondos Financieros en el entorno de la Pandemia.
12. Gestión Tributaria en la Sociedad y los Fondos de Inversión
13. Implementación del RIF en la Sociedad y los fondos de inversión
14. Estrategia de Comunicación CFBNCR
15. Gestión de las carteras en el entorno de la pandemia

### Auditoría BN Valores

1. Evaluar el nivel de apalancamiento en cartera de clientes
2. Estados Financieros Auditados y Carta de Gerencia 2019\*
3. Gestión Comercial Institucional
4. Evaluación del desempeño y pago SEDI 2019.\*
5. Análisis y evaluación de Estados Financieros\*
6. Gestión Integral de Impuestos
7. Prevención Conflictos de Interés y Riesgos de Conducta
8. Gestión ejecución de órdenes
9. Gestionar Estrategia de TI
10. Gestión de Requerimientos Regulatorios
11. Informe al Comité de Auditoría
12. Gestión Asesoría de Inversión
13. Gestión Integral de Riesgos
14. Prevención del Riesgo de Fraude
15. Estrategia de nuevos productos
16. Gestión Portafolio de Clientes
17. Gestión de la Cuenta Propia
18. Gestión de custodia y tesorería
19. Análisis de Riesgos Uso de Servicios en la Nube

*\* Informes solicitados por la Administración*

## 7 Anexo 2. Alertas de auditoría por tipo de riesgo

Nombre BP	Riesgo	Alertas	Positivo/Positivo	Positivo/Falso
1. CDP decrecientes	Alto	92	0	92
2. Refinanciamientos	Alto	120	0	120
3. Aumento límite crédito Visa	Medio	5	0	5
4. Cambios límites de las tarjetas	Medio	12	0	12
5. Operaciones a deteriorarse	Medio	225	0	225
6. Préstamos mayor cuantía	Alto	50	27	23
7. Defunciones VISA	Medio	2	0	2
8. CDP vencidos	Alto	139	1	138
9. Movimientos SFB DEF	Alto	508	3	505
10. Transferencias DEF	Alto	9	0	9
11. Tasas piso	Medio	70	30	40
12. Cambio notarios	Medio	74	0	74
13. Rol notariado	Medio	27	0	27
14. Suspensión notarios	Medio	48	0	48
15. Seguimiento deudores	Medio	7	1	6
16. Seguimiento Garantía	Medio	1	0	1
17. Seguimiento crédito empleado	Medio	1	1	0
18. Seguimiento garantías	Medio	2	0	2
19. Seguimiento prestamos	Medio	34	1	33
20. Pólizas de vida SIACC	Medio	24	6	18
21. Pólizas saldo deudor SIACC	Medio	290	131	159
22. Control primas y descuentos	Alto	286	0	286
23. Control regiones	Alto	19	0	19
24. Control períodos de revisión	Alto	2	0	2
25. Límites portafolio	Alto	4	4	0
26. Deudores codificados	Alto	2	1	1
27. Comp. menor AA	Alto	17	0	17
28. Bienes Temporales	Alto	67	0	67
29. Contratos vencidos	Alto	170	0	170
30. Pago salario de mercado	Alto	2	0	2
31. Incentivos de estudios	Alto	1053	1053	0

Nombre BP	Riesgo	Alertas	Positivo/Positivo	Positivo/Falso
32. Prohibición (hallazgos)	Alto	1	1	0
33. Prohibición recálculos	Alto	3	0	3
34. Pagos exmpleados	Alto	7	0	7
35. Pagos permisos sin goce de salario	Alto	2	0	2
36. Riesgo cantón	Alto	1	1	0
37. Clientes no empadronados	Alto	6	6	0
38. Riesgo de actividades	Alto	1	1	0
39. Contratos sin apartos	Alto	2378	0	2378
40. Contratos con apartos	Alto	120	0	120
41. Apartos sin uso	Alto	329	108	221
42. Contratos vencidos	Alto	725	0	725
43. Tasa vivienda exmpleados	Alto	302	0	302
44. Excepción créditos de mayor cuantía	Alto	35	35	0
45. Cuentas CES codificados	Alto	45	7	38
46. CDP clientes fallecidos	Alto	2	0	2
47. Cuentas clientes fallecidos	Alto	4	1	3
<b>Total</b>		<b>7323</b>	<b>1419</b>	<b>5904</b>

Adicionalmente, 17 reglas de monitoreo implementadas en BN Vital, 87 en BN Fondos y 87 BN Valores.





**2020**

**Memoria Anual**  
**de las Auditorías Internas**  
**AI-G-01-2021**

Febrero, 2021