

# COO1CG01

*Código de Gobierno Corporativo  
del Conglomerado Financiero  
Banco Nacional de Costa Rica*



**EDICIÓN 23**

*Aprobado en sesión 12.764 de Junta  
Directiva General, celebrada el 12 de  
agosto del 2025,  
Artículo 5.º.*

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Presentación.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Marco de gobierno corporativo.....</b>	<b>5</b>
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Alcance.....	6
1.3 Actualización y disponibilidad.....	6
1.4. Definiciones y abreviaturas.....	6
1.5 Estructura de gobierno corporativo.....	7
1.6 Marco de gobierno corporativo.....	10
1.7 Estrategia corporativa.....	11
<b>2. Cumplimiento normativo y mejores prácticas.....</b>	<b>12</b>
2.1 Marco Normativo.....	13
2.2 Adopción de mejores prácticas.....	13
<b>3. Liderazgo ético.....</b>	<b>14</b>
3.1 Código de conducta.....	15
3.2 Cultura corporativa.....	15
<b>4. Sistema de gobernanza.....</b>	<b>18</b>
4.1 Responsabilidad general de la Junta Directiva General.....	19
4.2 Sistema de Gobernanza.....	20
<b>5. Juntas Directivas, Comités y Administración Superior .....</b>	<b>21</b>
5.1 Juntas Directivas.....	22
5.2 Comités técnicos de apoyo a la Junta Directiva.....	26

# TABLA DE CONTENIDOS

5.3. Administración Superior y Fiscalización Superior del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.....	<u>29</u>
<b>6. Gestión de riesgos, cumplimiento, control y auditoría.....</b>	<b><u>32</u></b>
6.1 Gestión de riesgos.....	<u>33</u>
6.2 Sistema de Control Interno.....	<u>36</u>
6.3 Auditoría.....	<u>37</u>
<b>7. Gobierno de tecnología de información.....</b>	<b><u>39</u></b>
7.1 Marco de gobierno de TI.....	<u>40</u>
7.2 Modelo de gobierno de TI.....	<u>40</u>
<b>8. Políticas de gobierno corporativo.....</b>	<b><u>42</u></b>
8.1 Política de conflicto de interés.....	<u>43</u>
8.2 Política de cumplimiento normativo.....	<u>43</u>
8.3 Políticas de divulgación.....	<u>43</u>
8.4 Política de selección, capacitación y remuneración.....	<u>44</u>
8.5 Políticas de sostenibilidad.....	<u>44</u>
8.6 Políticas de Experiencia del cliente.....	<u>45</u>
8.7 Políticas de relaciones intragrupos.....	<u>45</u>
8.8 Políticas de tecnología de información.....	<u>45</u>
8.9 Políticas de Seguridad de la Información.....	<u>46</u>
<b>9. Disposiciones finales .....</b>	<b><u>47</u></b>
9.1 Órganos de control.....	<u>48</u>
9.2 Mecanismos de verificación de cumplimiento del código.....	<u>48</u>
9.3 Vigencia.....	<u>48</u>



# PRESENTACIÓN

El Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica (CFBNCR), en cumplimiento de su estrategia y ética corporativa, reafirma su compromiso con los más altos valores y principios que se pueden aplicar en los negocios, el cumplimiento del marco regulatorio, la transparencia y la equidad en las relaciones con partes interesadas; así como las mejores prácticas en esta materia.

El Código de Gobierno Corporativo (en adelante el “Código”) es un conjunto de principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control orientadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar la gobernanza del Conglomerado.

El CFBNCR adoptó su primer Código en 2009 y, desde entonces, ha venido evolucionando en la adopción de mejores prácticas aplicadas a las políticas para regir las actuaciones del Conglomerado, especialmente las relacionadas con sus juntas directivas, comités de apoyo, coordinación con la Administración Superior, funcionarios, clientes, entes reguladores y demás partes interesadas en el funcionamiento, desempeño y resultados corporativos, que aseguren la continuidad, sinergia y excelencia operacional del Conglomerado.

Por consiguiente, asegurar el cumplimiento de lo establecido en el presente Código, difundirlo y evaluar su implementación se asume con convicción de manera que juntos sigamos fortaleciendo nuestra gobernanza corporativa y contribuyendo con el desarrollo sostenible del país.

Junta Directiva General

# CAPÍTULO 01

## MARCO DE GOBIERNO

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

## **1.1 *Objetivo***

Este Código define los fundamentos y directrices generales de la estructura de gobierno corporativo del Banco Nacional de Costa Rica y sus subsidiarias, describe la integración y funciones de los órganos de dirección, comités de apoyo, administración y control en las actuaciones tendientes a procurar el desempeño, basado en el apego a la conducta ética y responsable, así como el alineamiento con la normativa aplicable y las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

La aplicación oportuna y diligente de estas disposiciones permite que las decisiones que se adopten en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de compromiso, comprensión y entendimiento, en resguardo del interés público.

## **1.2 *Alcance***

El Código es de aplicación y acatamiento obligatorio para los miembros de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica (JDG), miembros de las juntas directivas de las subsidiarias, Administración Superior del Conglomerado Financiero BNCR (CFBNCR), miembros de comités de apoyo, funcionarios y a cualquier otra persona que por su relación con el CFBNCR le sea aplicable esta normativa.

## **1.3 *Actualización y disponibilidad***

El Código se actualiza cada vez que la Junta Directiva General tome acuerdos que impacten su contenido. El documento actualizado está disponible en la página web del Banco Nacional de Costa Rica y de cada una de las subsidiarias.

## **1.4 *Definiciones y abreviaturas***

Para los efectos correspondientes, el Código utiliza las mismas definiciones de los términos contenidos en el Reglamento sobre Gobierno Corporativo (Acuerdo CONASSIF 4-16), aprobado por el CONASSIF en los artículos 5 y 7 de las sesiones 1294-2016 y 1295-2016, celebradas el 8 de noviembre del 2016.

Adicionalmente, la tabla 1 conceptualiza las siguientes definiciones y abreviaturas que se utilizan en el documento.

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

**Tabla 1: Definiciones y abreviaturas**

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
<b>BNCR</b>	Banco Nacional de Costa Rica
<b>CFBNCR</b>	Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica
<b>Código</b>	Código de Gobierno Corporativo del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica
<b>Comités</b>	Apoyo técnico de la JDG por requerimiento normativo o por requerimiento de la JDG
<b>JDG</b>	Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica
<b>JDS</b>	Junta Directiva de subsidiaria
<b>LOSBN</b>	Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>Órganos de gobierno</b>	Junta Directiva General, comités de apoyo, Administración Superior, juntas directivas de subsidiarias, Auditoría General y Auditorías Internas.

## 1.5 Estructura de gobierno corporativo

Las figuras 1 y 2 esquematizan la estructura de gobierno corporativo del CFBNCR. Esta estructura puede ser ajustada según las necesidades estratégicas del CFBNCR y acorde a la legislación y normativa aplicable.

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

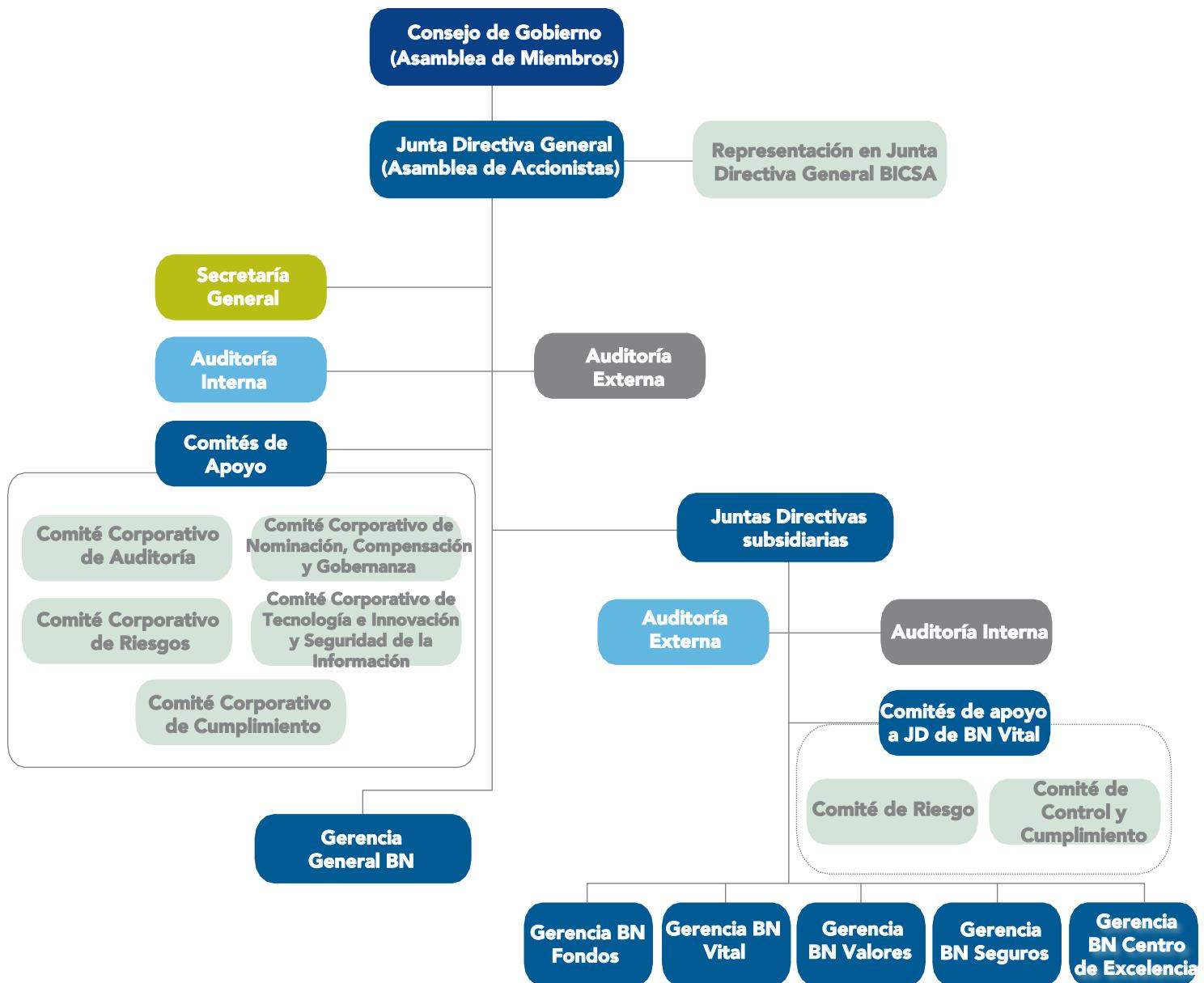


Figura 1: Estructura de gobierno corporativo del CFBNCR

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

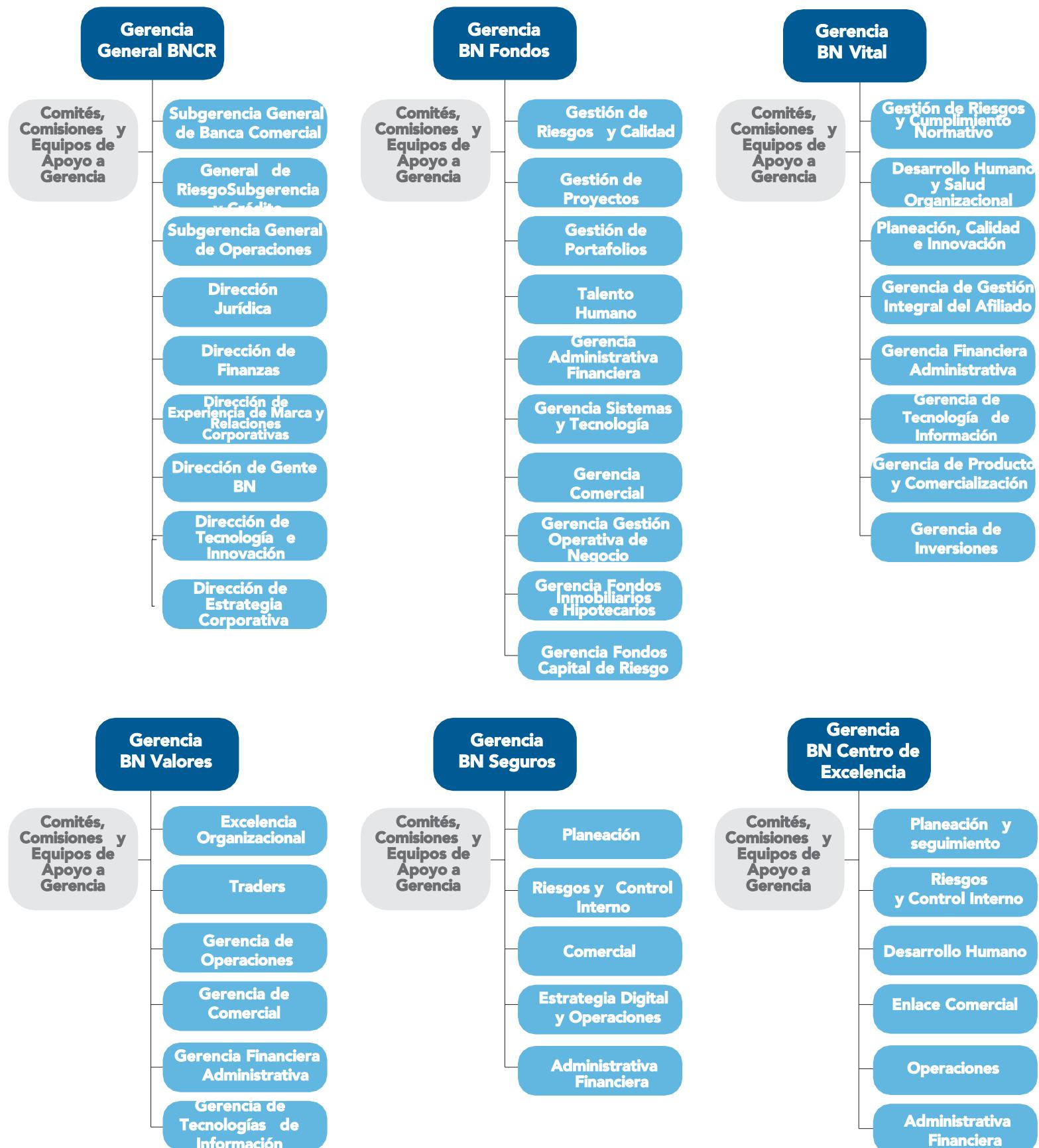


Figura 2: Estructura de gobierno corporativo de cada entidad del CFBNCR

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 1.6 Marco de gobierno corporativo

La figura 3 ilustra el marco de gobierno corporativo del CFBNCR, el cual permite la orientación de los aspectos relevantes de la gobernanza corporativa.



**Figura 3: Marco de Gobierno Corporativo del CFBNCR.**

En la base se encuentra el **cumplimiento normativo** y la **adopción de mejores prácticas** en la materia, sobre la que se construye la gobernanza.

En el segundo peldaño se encuentran el **código de conducta**, los **valores** y los **principios corporativos**; estos dan forma al liderazgo y cultura ética corporativa.

Los pilares del marco lo constituyen el **sistema de gobernanza**, que es el conjunto de políticas, normas y directivas internas para la dirección y el control de la gestión del CFBNCR; el de **juntas y comités** normaliza la gestión de los órganos de gobierno, entre ellos juntas directivas, comités de apoyo, la Administración Superior y la Auditoría Interna. El pilar de modelo de negocio establece el enfoque de priorización utilizado por la JD basado en los principios de buen gobierno, las **políticas de gobierno corporativo** corresponden a los lineamientos que orientan la toma de decisiones en materia de gobierno y finalmente el pilar de **rendición de cuentas** confirma el compromiso con la difusión, comunicación y transparencia.

El **Código de gobierno corporativo** consolida los compromisos del CFBNCR respecto al gobierno corporativo.

La **estrategia** constituye el rumbo o aspiración, orienta a la Administración respecto a las expectativas de la JDG para garantizar la sostenibilidad del CFBNCR y el alineamiento sobre el cual versa el gobierno corporativo.

# 01 MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 1.7 Estrategia Corporativa

La estrategia del CFBNCR establece como propósito “**Transformamos** sueños en realidades para impulsar el desarrollo nacional”.

La figura 4, ilustra el marco estratégico del CFBNCR, establecido para alcanzar la aspiración corporativa.



## PROPIUESTA DE VALOR

Servicios útiles, integrados de forma intuitiva, **segura, conveniente y cotidiana**.

## VALORES

1.

Escucho y resuelvo con empatía las necesidades de nuestros clientes.

2.

Me enfoco en las prioridades y actúo con disciplina para alcanzarlas.

3.

Trabajo en forma colaborativa para seguir Construyendo Juntos.

4.

Aplico las mejores formas de hacer las cosas para agregar valor.

## PRINCIPIOS CORPORATIVOS

• Soy honesto y actúo con rectitud y ética.

• Me comporto de manera íntegra, transparente y profesional.

• Soy leal al BN a través de mi actitud y comportamiento.

• Cumplio sin excepción las normas que regulan la operación del negocio.

• Soy respetuoso con los otros miembros del BN, los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.

• Impulso negocios sostenibles y responsables.

**Figura 4: Marco estratégico del CFBNCR.**

# CAPÍTULO 02

## CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y MEJORES PRÁCTICAS

## 02 CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y MEJORES PRÁCTICAS

### **2.1 Marco Normativo**

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) es una Institución Autónoma de Derecho Público según lo dispuesto en los artículos 188 y 189 de la Constitución Política y los artículos 1° y 2, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el cual goza de independencia administrativa y está sujeto a la ley en materia de gobierno. Por autorización expresa de ley, el BNCR ha constituido cinco distintas sociedades anónimas (Subsidiarias), cuyo capital social es de su exclusiva propiedad, para operar en distintos ámbitos del mercado financiero nacional, a saber: BN Valores, Puesto de Bolsa, S.A., BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A., BN Vital, Operadora de Pensiones Complementarias, S.A., BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A. y BN Centro de Procesos (BN Centro de Excelencia), S.A. Asimismo, posee una participación del 49% en el Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA).

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 4° de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el BNCR cuenta con la garantía y la más completa cooperación del Estado y de todas sus dependencias e instituciones, con la salvedad de los instrumentos financieros subordinados o préstamos subordinados que emita o contrate, así como las obligaciones o los derechos que de ellos emanen.

Los funcionarios del CFBNCR están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Los funcionarios que integren la Administración Superior deben prestar juramento de observar y cumplir la Constitución Política y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública y están sujetos a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal en el cumplimiento de sus deberes.

### **2.2 Adopción de mejores prácticas**

En alineamiento con las mejores prácticas de gobierno corporativo, la implementación de la estructura y el marco de gobierno del CFBNCR integra de manera prudencial la adopción de principios de gobierno que promueven su gestión y mejoramiento, entre ellas **el Acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo**, los Principios de gobierno corporativo para bancos, impulsado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

# CAPÍTULO 03

## LIDERAZGO ÉTICO

# 03 LIDERAZGO ÉTICO

## 3.1 Código de conducta

El CFBNCR está comprometido con el bienestar integral del país y el de sus funcionarios, por lo cual cuenta con un **Código de Conducta** a efectos de facilitar la comunicación formal de los comportamientos esperados que deben presentar sus partes interesadas de acuerdo con los valores organizacionales, principios éticos, plan estratégico corporativo y las leyes bajo las cuales se rige el CFBNCR.

El **Código de Conducta** tiene como propósito definir los principios y conductas que deben guiar la actitud y comportamiento de los integrantes del CFBNCR, resolver los conflictos éticos y de conducta que puedan surgir en el curso de las operaciones y adoptar las medidas que resulten necesarias. Su aplicación es obligatoria para los integrantes del Conglomerado.

El Equipo de Ética y Riesgos del personal, conformado por las áreas Gestión Conozca a su Cliente, Dirección de Gente BN, Dirección de Control y Cumplimiento Normativo, Dirección de Seguridad y Dirección Jurídica es responsable de revisar y mantener actualizado el **Código de Conducta**, en coordinación con las áreas de Desarrollo Humano o el equivalente en las subsidiarias del Banco Nacional y deberán presentarlo para valoración del Comité Corporativo de Cumplimiento.

Las jefaturas del CFBNCR son responsables de velar por que sus funcionarios cumplan con lo estipulado en el **Código de Conducta**. Además, deben servir de vía de comunicación con las áreas de Desarrollo Humano y colaborar con estas en el conocimiento de los aspectos sensibles en materia ética y de conducta.

Gente BN en coordinación con las áreas de Desarrollo Humano o su equivalente de las subsidiarias del CFBNCR son las responsables de diseñar, implementar y dar seguimiento al Programa de gestión ética del CFBNCR, cuyo propósito es la promoción, capacitación, seguimiento y rendición de cuentas de la conducta ética de los funcionarios.

## 3.2 Cultura corporativa

La JDG debe asegurar la adopción y supervisar la implementación de una cultura corporativa basada en las siguientes acciones:

- a) **Valores corporativos y principios éticos:** compromisos del personal para que los negocios o actividades se ejecuten en apego al propósito organizacional y se lleven a cabo dentro de un marco de legalidad y ética, conforme al Código de Conducta, para prevenir corrupción o conflictos de interés.
- b) **Comportamientos** que caracterizan el desempeño de los miembros de la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

# 03 LIDERAZGO ÉTICO

- c) Cultura de gestión de riesgo, seguridad de la información y ciberseguridad, la cual transmite al CFBNCR las expectativas del órgano de dirección y la importancia de operar de conformidad con el apetito de riesgo declarado y las políticas internas.

La figura 5 muestra los valores corporativos que rigen la cultura del CFBNCR y se alinean al logro de la aspiración y objetivos corporativos y se detallan a profundidad en el Manual de Valores.



**Figura 5: Valores corporativos**

La figura 6, ilustra los principios corporativos que rigen el accionar del CFBNCR, definidos en el Código de Conducta.



**Figura 6: Principios corporativos del CFBNCR**

## 03 LIDERAZGO ÉTICO

La figura 7 muestra los tres comportamientos asociados a la excelencia que debe poner en práctica el personal que conforma el Conglomerado a la hora de realizar su trabajo, que refuerzan la vivencia de los valores organizacionales y son base de la valoración actitudinal.



*Figura 7: Comportamientos del Modelo de Liderazgo Organizacional (Valoración Actitudinal del personal)*

# CAPÍTULO 04

## SISTEMA DE GOBERNANZA

# 04 SISTEMA DE GOBERNANZA

## 4.1 Responsabilidad general de la Junta Directiva General

La JDG, como máximo órgano de dirección del CFBNCR, es la responsable de la estrategia, de la gestión de riesgos, de la solidez financiera o solvencia, de la organización interna y estructura de gobierno corporativo. Delega la administración de las tareas operativas, pero no la responsabilidad, y rinde cuentas por la gestión de los recursos y por el seguimiento de las acciones de sus delegados y de los comités.

En el marco de la excelencia operacional, desarrolla las funciones y responsabilidades asignadas bajo un enfoque sistémico y de procesos que le ha permitido enfocar los esfuerzos a la generación de resultados tomando como primordial la estrategia corporativa, para lo cual ha definido el modelo de gestión de atención de temas, alineado a los principios de Basilea III que se ilustra en la figura 8.



**Figura 8: Modelo de gestión de las sesiones de las JD CFBNCR.**

Las sesiones de las JD-CFBNCR se desarrollan conforme a un modelo que organiza y categoriza los temas de acuerdo con la estrategia y los principios de gobierno corporativo recomendados por Basilea III.

Este enfoque de gobierno proporciona cobertura a temas relevantes, generando valor en la toma de decisiones del órgano de dirección.

El modelo gestiona cinco componentes, que a su vez integra los trece principios de gobierno corporativo propuestos por Basilea III y adoptados por el Reglamento sobre Gobierno Corporativo (Acuerdo CONASSIF 4-16).

# 04 SISTEMA DE GOBERNANZA

## 4.2 Sistema de Gobernanza

La JDG, como parte de su rol de liderazgo y su compromiso con la excelencia operacional, ha liderado el rediseño de los procesos atinentes a su gestión a efectos de fortalecer desde el máximo órgano de dirección la gobernanza corporativa, se ha mapeado el proceso a partir de cual se orienta el sistema de gobernanza y se han documentado e implementado procedimientos y registros que facilitan su operativización y evidencia de la gestión realizada. A través de los registros se generan datos que permiten medir la gestión del proceso, controlarlo y, por ende, mejorarlo.

El mapa de procesos de la gestión de las JD-CFBNCR se ilustra en la figura 9.

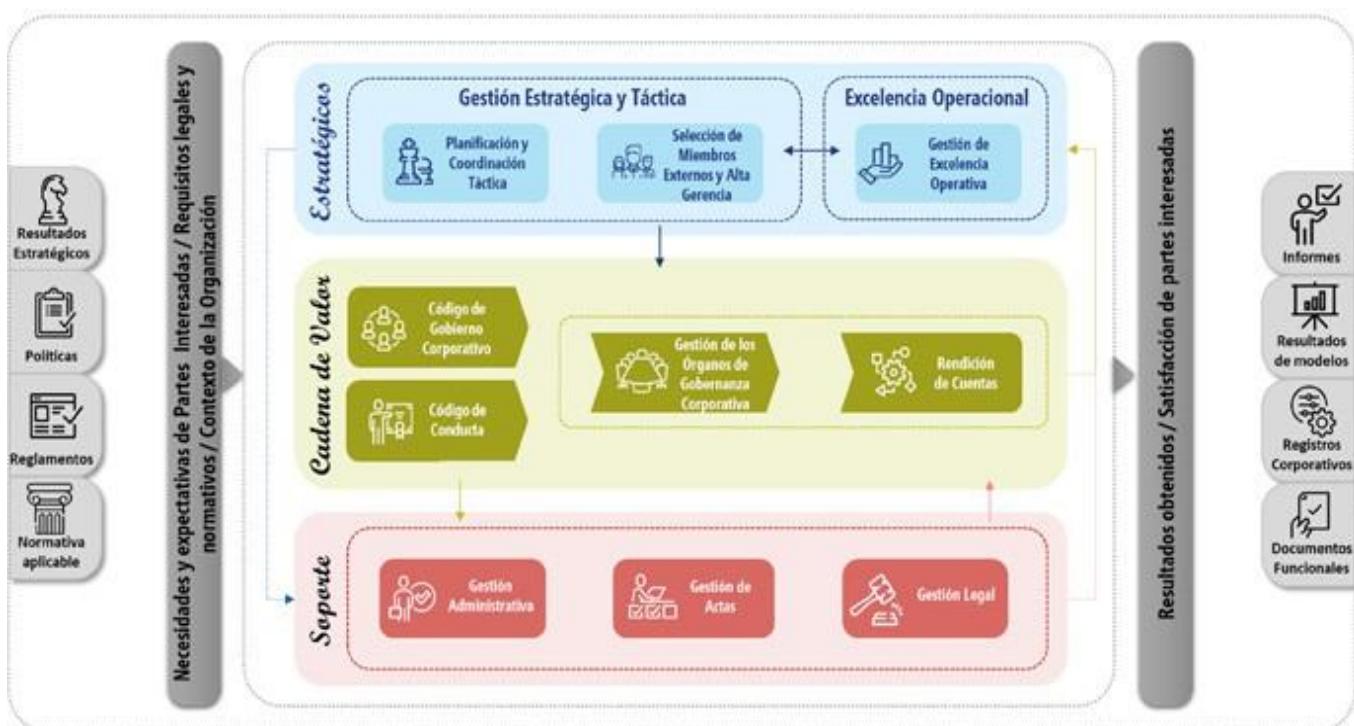


Figura 9: Mapa de procesos de la gestión de las JD-CFBNCR.

# CAPÍTULO 05

## JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

## 5.1 Juntas Directivas

### 5.1.1 Nombramiento y funcionamiento de las Juntas Directivas

La Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (LOSBN) dispone que cada uno de los bancos comerciales del Estado funcionará bajo la dirección inmediata de una Junta Directiva, la cual es responsable de la estrategia, de la gestión de riesgos, de la solidez financiera o solvencia, de la organización interna y estructura de gobierno corporativo de la entidad.

La JDG está integrada según lo dispone la LOSBN, funciona de acuerdo con los lineamientos establecidos en **el Reglamento de Junta Directiva General** y sus miembros no pueden tener ninguna relación laboral con el CFBNCR, de conformidad con lo establecido en el artículo 23º de la LOSBN.

Las Juntas Directivas de las subsidiarias se regulan por la ley específica que las reglamenta y en **el Reglamento para el funcionamiento de las Juntas Directivas de las Subsidiarias que conforman el CFBNCR**, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 27503, Reglamento para la Constitución de los Puestos de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos y Operadoras de Pensiones Complementarias de los Bancos Públicos y del Instituto Nacional de Seguros, y el Código de Comercio.

La gestión las sesiones opera de acuerdo con lo establecido en el **Procedimiento para la gestión de las sesiones de Junta Directiva**.

### 5.1.2 Composición y perfil de las Juntas Directivas

Cada Junta Directiva mantiene la estructura apropiada en número y composición de sus integrantes, lo que le permita asumir y cumplir con las responsabilidades que se le asignan bajo una visión independiente.

Los miembros de los órganos cuentan con el perfil adecuado para el cumplimiento de sus responsabilidades, entre los que destacan:

- a) Son personas de reconocida honorabilidad.
- b) Comprenden su papel en el gobierno corporativo.
- c) Son capaces de ejercer un juicio sólido y objetivo sobre los asuntos relacionados con la entidad o con los vehículos de administración de recursos de terceros.
- d) Cuentan con la formación, conocimientos y experiencia, amplios y demostrables, con el fin de ejercer el gobierno corporativo.
- e) Reciben inducción y actualización adecuada y periódica en las áreas de conocimiento atinentes a su cargo.
- f) En los comités técnicos que participan cuentan con la formación y experiencia demostrable, según la naturaleza del comité.

**Cada junta directiva está conformada por personas con un balance de habilidades, competencias y conocimientos, que de forma colectiva poseen las aptitudes necesarias para dirigir a la entidad.**

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

La Junta Directiva General realiza las designaciones de los miembros de las juntas directivas de las sociedades anónimas propiedad del Banco Nacional de Costa Rica, con plena observancia de la regulación y las mejores prácticas relacionadas, con el especial encargo de que identifiquen y gestionen los aspectos críticos que aseguren el cumplimiento de sus objetivos y la actuación integrada y con pleno alineamiento estratégico del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.

## ***5.1.3 Sesiones de las Juntas Directivas***

Para cumplir adecuadamente sus funciones y responsabilidades, las Juntas Directivas se reúnen con la frecuencia que le permita asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos, según lo establecido en la ley específica o en sus estatutos.

Las Juntas Directivas mantienen actas y registros verificables y seguros sobre los temas tratados, sus deliberaciones y decisiones, los cuales se mantienen a disposición de los entes supervisores cuando estos lo requieran y en el sitio web de transparencia en [www.bnrc.fi.cr](http://www.bnrc.fi.cr).

## ***5.1.4 Responsabilidades de las Juntas Directivas***

La JDG en su calidad de Asamblea de Accionistas es responsable general del CFBNCR: de su estrategia, la gestión de riesgos, el control interno, la solidez financiera o solvencia, la organización interna y estructura de gobierno corporativo y, si bien delega la administración de las tareas operativas en la Administración Superior, no así la responsabilidad, y rinde cuentas por la gestión de los recursos y por el seguimiento de las acciones de sus miembros y de los comités.

Sin perjuicio de esas y otras funciones y responsabilidades que le asignan las leyes, reglamentos y otros órganos administrativos de supervisión y fiscalización a las juntas directivas, las principales responsabilidades de las Juntas Directivas del CFBNCR se indican en el **Reglamento de la Junta Directiva General** y en el **Reglamento para el funcionamiento de las juntas directivas de las subsidiarias que conforman el CFBNCR**.

## ***5.1.5 Rol de la presidencia de la Junta Directiva***

El presidente desempeña un rol fundamental en el funcionamiento de la Junta Directiva, aporta su liderazgo y su responsabilidad sobre el correcto y efectivo funcionamiento de esa instancia. Sin perjuicio de las funciones y responsabilidades que asignan las leyes, reglamentos y otros órganos administrativos de supervisión y fiscalización al rol del presidente, este cumplirá con las responsabilidades que se indican en los artículos 36° de la LOSBN, 49° de la LGAP, 5° de la Directriz 099-MP y 22° del Reglamento de Gobierno Corporativo (Acuerdo de la CONASSIF 4-16).

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

## **5.1.6 Responsabilidades y funciones de los directores**

Se espera de los directores que conforman la Junta Directiva, cumplir con al menos las siguientes responsabilidades y funciones:

- a) Actuar conforme al principio de probidad en la función pública, de forma plenamente informada, de buena fe, con debida diligencia y cuidado, manteniendo el deber de cuidado y lealtad, cumplimiento de la legislación y normativa aplicable y en pro de los intereses del CFBNCR.
- b) Utilizar con responsabilidad los recursos y actuar acorde a los intereses legítimos de los clientes y otras partes interesadas.
- c) Revisar críticamente las explicaciones y la información proporcionadas por la Administración Superior.
- d) Dedicar el tiempo necesario para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de su cargo como miembro de junta directiva, que incluyen necesariamente, pero no se limitan a, la participación en comités, lectura y análisis de documentos e informes, participación en sesiones, entre otros. En caso de participación en subsidiarias, se considerará como un límite máximo razonable la participación en dos juntas directivas adicionales, a razón del tiempo requerido para la atención de las responsabilidades que esto conlleva.
- e) Comunicar al presidente de la junta directiva cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de intereses y abstenerse de participar en la deliberación correspondiente. Esto incluye las relaciones directas o indirectas con otros miembros, con proveedores, clientes o con cualquier otro grupo de interés, de las cuales puedan derivarse situaciones de conflicto de intereses o influir en la dirección de su opinión o voto.

## **5.1.7 Remuneración de directores**

Los directores de la Junta Directiva General devengan dietas de conformidad con el monto que defina el Consejo de Gobierno, con base en el artículo 33º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Los directores de las Juntas Directivas de las subsidiarias devengan el mismo monto, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de cada subsidiaria.

## **5.1.8 Transparencia y rendición de cuentas**

El CFBNCR se compromete y fomenta la transparencia y rendición de cuentas a las partes interesadas, para lo cual establece políticas, informa sobre hechos relevantes, colabora con el supervisor y otras autoridades reguladoras en sus gestiones, promueve a través de diferentes mecanismos, la manifestación al órgano de sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas (**Procedimiento de Gestión de denuncias a la JD**) y promueve la divulgación efectiva de los valores y objetivos de la entidad.

## 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

El sitio web [www.bnccr.fi.cr](http://www.bnccr.fi.cr), revela, entre otros, la siguiente información, relacionada con temas de gobierno corporativo:

- a) El Código de Gobierno Corporativo.
- b) Los Estados Financieros Auditados e intermedios del CFBNCR.
- c) Los objetivos del CFBNCR.
- d) La política de remuneraciones aplicada a los directores de las Juntas Directivas y de la Administración Superior.
- e) Información relevante de cada Junta Directiva.
- f) Información relevante de los directores de órganos de dirección.
- g) Información relevante de la Administración Superior y Fiscalización Superior.
- h) Operaciones con partes vinculadas que se hayan realizado durante el último año.
- i) Informe anual de riesgos.
- j) Principales situaciones que se han materializado o pueden afectar a la consecución de los objetivos del CFBNCR.
- k) Información relativa a los comités, que considere entre otros: objetivos, responsabilidades, composición y frecuencia de reuniones.
- l) Otra información o aclaración relacionada con sus prácticas de Gobierno Corporativo en la medida que resulten relevantes.

Adicionalmente, como parte de la rendición de cuentas, las juntas directivas podrán presentar informes de la gestión realizada por el órgano al Consejo de Gobierno u otras partes interesadas.

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

## 5.2 Comités técnicos de apoyo a la Junta Directiva

Para lograr la eficiencia y una mayor profundidad en el análisis de los temas de su competencia, la JDG establece comités técnicos de apoyo (Figura 10), los cuales regulan operación, estandarización e implementación en un **Reglamento para el funcionamiento de los comités corporativos del Conglomerado Banco Nacional** y se gestionan según lo definido en el **Procedimiento para la Gestión de Comités**.

En la designación de los directores integrantes en los comités, la JDG considera la rotación periódica, tomando en cuenta las competencias y experiencia de los directores para evitar la concentración excesiva del poder y promover nuevas perspectivas. Los comités son presididos por un miembro de la JDG; a excepción del presidente de JDG.

La conformación de los comités corporativos por parte de la Administración y asesores externos será definida en los **reglamentos** de cada comité. Por su parte, la realimentación del accionar de los comités queda evidenciada en las actas de la JDG y se comunica a las Gerencias del CFBNCR.

Las JDS pueden establecer también comités técnicos de apoyo, apegados a las disposiciones definidas anteriormente y en el Reglamento sobre Gobierno Corporativo (Acuerdo CONASSIF 4-16). En caso de que se requiera la participación de un miembro externo, el proceso de selección se realiza mediante el **Procedimiento para la selección de miembros externos de órganos colegiados y Alta Gerencia**.

### 5.2.1 Reglamento de comités

Cada Comité elabora una propuesta de su reglamento de funcionamiento y/o la actualización de manera periódica, **en los aspectos específicos de su ámbito de aplicación**, a efectos de regular su funcionamiento, integración, alcance de sus actividades y los procedimientos de trabajo, incluyendo la forma en que informa a la JDG.

El reglamento se adecua a las disposiciones establecidas en el marco jurídico que le resulte aplicable y se alinea a lo indicado en materia de gobernanza por el Reglamento sobre Gobierno Corporativo (Acuerdo CONASSIF 4-16). Los reglamentos y sus modificaciones son de aprobación de la JDG y se encuentran a disposición de la Superintendencia correspondiente.

El reglamento se estandariza de manera que cubra tres aspectos relevantes de su funcionamiento y definen los aspectos que se indican en la figura 11.



Figura 10: Comités corporativos de apoyo a la JDG

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR



**Figura 11: Aspectos definidos en los reglamentos de los comités de apoyo a JD**

Los acuerdos adoptados en las reuniones de los comités de apoyo deben constar en un Libro de Actas, el cual deberá cumplir con la normativa aplicable emitida por la Contraloría General de la República, estará a disposición del órgano supervisor correspondiente y será llevado en forma electrónica u otros medios, de acuerdo con las disposiciones que emita el órgano supervisor.

La estandarización e implementación de los comités se normaliza mediante el **Procedimiento de Gestión de Comités**.

## 5.2.2 Comité Corporativo de Auditoría

Órgano colegiado de apoyo a las Juntas Directivas del CFBNCR, cuyo propósito es asesorar y prestar apoyo técnico especializado sobre temas de su competencia, brindando una visión holística basada en la gobernabilidad, la gestión de riesgos y el control interno de los procesos y áreas.

La adquisición de criterio para la generación de recomendaciones que faciliten la toma de decisiones a nivel de Junta Directiva General y de cada Subsidiaria, se sustenta con los aportes de la auditoría externa, de las auditorías internas del Conglomerado, la participación de entes externos y miembros de la administración.

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

## **5.2.3 Comité Corporativo de Cumplimiento**

Órgano técnico de apoyo a las juntas directivas del CFBNCR, cuyo propósito apoyar en la optimización y la implementación del **Manual de Cumplimiento Corporativo** y **Manual de Cumplimiento Normativo**, de manera que permita coordinar esfuerzos para la reducción integral de la exposición al riesgo de legitimación de activos, financiamiento al terrorismo o incumplimiento de la normativa vigente sobre esta materia. **Así mismo, supervisa los esfuerzos para promover y vigilar que el CFBNCR opere con integridad y en cumplimiento de la legislación y normativa aplicable.**

## **5.2.4 Comité Corporativo de Tecnología e Innovación y Seguridad de la Información**

Órgano colegiado de apoyo a las juntas directivas del CFBNCR, cuyo propósito es asesorar y prestar apoyo técnico especializado sobre temas de su competencia que permitan, entre otros aspectos: coordinar temas estratégicos relacionados con Tecnología e Innovación, y Seguridad de la Información, mantener un perfil controlado de los riesgos tecnológicos, priorizar las inversiones de TI y cumplir con el Marco de Gestión de Tecnología de la Información alineada a la gestión integral de riesgos.

## **5.2.5 Comité Corporativo de Riesgos**

Órgano colegiado de apoyo a las juntas directivas del CFBNCR responsable de velar por el adecuado balance entre las estrategias comerciales del Conglomerado y su perfil de riesgo; de modo tal, que su propósito es establecer las pautas y acciones necesarias para gestionar los riesgos inherentes a la actividad crediticia, de inversión y operacional del BNCR y sus subsidiarias con una orientación de sostenibilidad en el largo plazo, excepto BN Vital por el reglamento de riesgos de SUPEN.

## **5.2.6 Comité Corporativo de Compensación, Nominación y Gobernanza**

Órgano técnico de apoyo a las Juntas Directivas del CFBNCR, cuyo propósito es asesorar y apoyar a estos máximos órganos colegiados en materia de compensación, nominación y gobernanza corporativa.

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

## **5.2.7 Evaluación del desempeño de los órganos de gobierno**

El CFBNCR realiza una evaluación anual sobre la gestión de las Juntas Directivas, la de los comités corporativos y de apoyo a JDS, Administración y Fiscalización Superior, acorde con las disposiciones definidas en el Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas, CONASSIF 15-22 y demás normativa aplicable. Los resultados son presentados a consideración de la JDG o al órgano decisor correspondiente a efectos de tomar las acciones para mejorar el desempeño e idoneidad de los órganos de gobierno o de sus integrantes. De requerirse se podrá realizar con la ayuda de expertos externos.

La evaluación se realiza según lo indicado en la Metodología de evaluación de órganos de gobierno del CFBNCR.

## **5.2.8 Idoneidad de los miembros de órganos de gobierno**

La designación de los siguientes miembros de órganos colegiados está sujeta a los lineamientos que al respecto defina la JDG, acordes con el Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas, CONASSIF 15-22:

- a) Directores de las Juntas Directivas de las subsidiarias del CFBNCR.
- b) Directores que representan al BNCR en la Junta Directiva de BICSA.
- c) Directores miembros de los Comités Corporativos y de Apoyo a la JDG.
- d) Representantes y candidatos del CFBNCR en Instituciones u Organismos.

El Procedimiento para la selección de miembros externos de órganos colegiados y Alta Gerencia establece el mecanismo que permite a las Junta Directivas del CFBNCR elegir las personas idóneas para asumir posiciones como integrantes de los órganos de dirección.

De igual forma, la JDG establece lineamientos aplicables a la designación de los miembros de la Administración Superior, de conformidad con los requisitos legales correspondientes.

## **5.3 Administración Superior y Fiscalización Superior del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.**

El Gerente General es el jefe superior de todas las dependencias del BNCR y de su personal, excepto de la Auditoría General; además, es el coordinador del CFBNCR y dentro de sus potestades dirige el alineamiento de las estrategias de las subsidiarias con la estrategia del Conglomerado, de modo que se cumpla con las políticas de gobierno aprobadas por la JDG. Es su responsabilidad integrar los procesos de negocio y operativos del CFBNCR para lograr una mayor eficiencia y evitar la duplicación de actividades.

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

La Gerencia General del BNCR, al igual que las gerencias de cada subsidiaria, desarrollarán sus funciones de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, lineamientos indicados en este Código, otras leyes, reglamentos y órganos administrativos de supervisión y fiscalización a la Administración Superior, quienes cumplirán con las atribuciones esenciales en materia de gobierno corporativo.

La Administración Superior o Alta Gerencia del Banco Nacional de Costa Rica está integrada por el Gerente General y los siguientes Subgerentes Generales:

- Riesgo y Crédito
- Banca Comercial
- Operaciones

La Fiscalización Superior del Banco la ejercen el Auditor General y el Subauditor General.

En cada una de las subsidiarias que integran el CFBNCR, la Administración Superior o la Alta Gerencia la ejerce un Gerente, mientras que la Fiscalización Superior está a cargo de un Auditor Interno.

Se encuentran excluidos de la aplicación de la Convención Colectiva los puestos de Director Jurídico, Director de Finanzas, Proveedor General y Director de Tesorería, los cuales, sin ser parte de la Alta Gerencia, integran, para efectos operativos y funcionales, la escala salarial de la administración superior del Banco.

## **5.3.1 *Idoneidad y proceso de selección de la Administración Superior***

La selección de las personas que asumen los puestos de Gerente General del Banco, Gerente de Sociedad Anónima o Subgerentes Generales, la JDG o en su defecto la Junta Directiva de cada sociedad, conforme a lo establecido en el **Procedimiento para la selección de miembros externos de órganos colegiados y Alta Gerencia**, la LOSBN y el área de negocio de la que se trate, determinará el perfil de competencias, conocimiento y experiencia requeridos, a efectos de determinar la forma y condiciones del proceso a aplicar para la selección final, todo de conformidad con la LOSBN y normativas aplicables.

Una vez efectuado el nombramiento se elabora el plan de desarrollo que permite mantener actualizado a la Administración Superior para atender los retos del plan estratégico y la aplicación de los mecanismos de evaluación de la gestión definidos en la organización.

## **5.3.2 *Supervisión de la Administración Superior***

La JDG supervisa la labor del Gerente General y las Juntas Directivas de las subsidiarias supervisan la labor de los Gerentes, para lo cual, cuentan con la potestad de tomar las acciones pertinentes cuando los actos o las consecuencias de estos no estén alineados con las expectativas de desempeño. Esto incluye la adhesión a los valores de la entidad, el apetito y cultura de riesgo.

# 05 JUNTAS DIRECTIVAS, COMITÉS Y ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

Sin perjuicio de las funciones y responsabilidades que asignan las leyes, reglamentos y otros órganos administrativos de supervisión y fiscalización a las juntas directivas, estos cumplirán con las siguientes atribuciones esenciales:

- a) Vigilar que las acciones de la Administración Superior sean consistentes con la normativa, el plan estratégico, las políticas y otras disposiciones aprobadas por la Junta Directiva, incluyendo la declaración de apetito de riesgo.
- b) Reunirse regularmente con la Administración Superior para dar seguimiento a la gestión de la entidad o de los vehículos de administración de recursos de terceros.
- c) Revisar críticamente las explicaciones y la información proporcionadas por la Administración Superior.
- d) Establecer normas de desempeño y remuneración adecuadas para la Administración Superior, en coherencia con los objetivos estratégicos y la solidez financiera de la entidad o de la gestión de los vehículos de administración de recursos de terceros.
- e) Asegurar que los conocimientos y pericia de la Administración Superior sean adecuados dada la naturaleza del negocio o actividad y el perfil de riesgo de la entidad.
- f) Aprobar planes de sucesión para los puestos de la Administración y Fiscalización Superior que les correspondan.

# CAPÍTULO 06

## GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

## 6.1 Gestión de riesgos

### 6.1.1 Modelo de control y gestión de riesgos

La gestión integral de riesgo en el CFBNCR es un proceso transversal que forma parte de los procesos estratégicos del grupo financiero. Para ello, cuenta con una estructura organizacional y de gobierno robusto que le permite gestionar los diferentes riesgos asociados al modelo de negocio, con base en la delimitación del apetito por riesgo. La figura 12 ilustra el modelo, que se fundamenta en una serie de pilares alineados con la estrategia y el modelo de negocio.



Figura 12: *Modelo de control y gestión de riesgos del CFBNCR*

- La **estrategia de negocio** está delimitada por el **apetito de riesgo**. Las principales actividades tienen definido un apetito por riesgo, los cuales son aprobados por la JDG o JDS, según corresponda.
- **Visión anticipada** para todos los tipos de riesgos procura un enfoque prospectivo en los procesos de identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos.
- **Independencia de la función de riesgos** proporciona una **adecuada separación entre las unidades generadoras de riesgo y las encargadas de su control**. El CFBNCR cuenta con un sistema de control independiente para el registro, evaluación y seguimiento de las actividades de cada unidad.
- **Gestión de riesgos basado en mejores prácticas internacionales**. El Conglomerado BN pretende ser el modelo de referencia en el desarrollo de infraestructura y procesos de apoyo a la gestión de riesgos.

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

- **Cultura de riesgos integrada en toda la organización.** La gestión de riesgos de todas las unidades de negocios está inmersa en el quehacer diario, con una fuerte y constante cultura de riesgos que involucra todo el Conglomerado.

El CFBNCR gestiona integralmente los riesgos, según lo indicado en el **Manual para la Administración Integral del Riesgo**, en apego a estándares internacionales, garantizando a la Gerencia, a la Junta Directiva General y a las partes interesadas que estos están siendo debidamente identificados, estimados, monitoreados y comunicados, con el fin de asegurar el resguardo de los fondos públicos, optimizar la rentabilidad del Conglomerado y de adoptar los mecanismos de prevención, cobertura y mitigación más efectivos.

En esa línea, tiene establecidas directrices para la gestión de cada uno de los riesgos relevantes (crédito, mercado, tasas, cambiario, derivados, liquidez, operativo, seguridad de la información, estratégico, reputacional, prevención de transacciones financieras sospechosas y capital) mediante las cuales dispone de sólidos y eficaces procedimientos, mediciones y planes de contingencia que permiten la identificación, control, mitigación y comunicación de los riesgos a los que puede estar expuesto el Conglomerado, con el objetivo de que las áreas relacionadas puedan mantener estos riesgos alineados con los límites aprobados.

## **6.1.2 Gobernabilidad de riesgos**

- **Líneas**

Las funciones de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo constituyen la **primera línea** frente al mismo. La generación de riesgos en la primera línea se ajusta al apetito y los límites definidos. Para atender su función, la primera línea dispone de los medios para identificar, medir y reportar los riesgos asumidos.

La **segunda línea** está constituida por la función de control y supervisión de los riesgos y por la función de cumplimiento. Esta segunda línea vela por el control efectivo de los riesgos y asegura que los mismos se gestionen de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido.

Auditoría interna, como **tercera línea** evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos sean adecuados y comprueba su efectiva implementación.

Adicionalmente, la **cuarta línea** la integran la Auditoría Externa y los Entes Reguladores, los cuales, si bien se ubican fuera de la estructura del CFBNCR, pueden tener un rol importante en gobierno corporativo y control de la organización.

- **Estructura para la gestión del riesgo**

La Subgerencia General de Riesgo y Crédito es la encargada de administrar los límites de exposición de riesgo del CFBNCR, en diferentes aspectos de la actividad de intermediación financiera o según la naturaleza de negocio; lo cual deriva en el establecimiento de políticas y medidas que permiten la administración de los riesgos.

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

Adicionalmente se encarga de gestionar, controlar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades referentes a la ley 8204, para la prevención y detección de actividades definidas en dicha ley. También le corresponde la gestión de control y cumplimiento normativo.

Estos temas son gestionados a través de las áreas que se indican a continuación:

- **Dirección Corporativa de Riesgos:** Encargada de identificar, estimar, comunicar y monitorear los riesgos y apoyar la toma de decisiones en las actividades de inversión, crédito, captación y en general de cada mercado o producto en que incursione el CFBNCR. Cuenta con acceso a la información necesaria para realizar sus funciones y no tiene responsabilidades en las líneas de negocio o las actividades sustantivas de la entidad.
- **Dirección de Gestión Conozca a su Cliente (Oficialía de Cumplimiento):** Encargada de recomendar las medidas tendientes a la prevención y detección de actividades tipificadas en la ley 8204; así mismo es la responsable de elaborar y vigilar la aplicación de los programas, normas, procedimientos y controles internos que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente para prevenir la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo producto de actividades ilícitas.
- **Control Interno:** Área encargada para actuar como Órgano de Control Central en el ámbito de la Administración Activa. Le compete definir y emitir lineamientos que permitan estructurar, integrar y asegurar un adecuado Sistema de Control Interno, así como ejecutar funciones de aseguramiento que permitan proporcionar una evaluación independiente y objetiva sobre el ámbito de su competencia en apego a las normas éticas y en atención a las leyes, reglamentos, políticas, códigos y disposiciones internas.
- **Inteligencia y Cumplimiento Normativo:** Esta área tiene la responsabilidad de promover y vigilar que el CFBNCR actúe con integridad y en el estricto apego al marco legal, normativo y regulatorio aplicable. Asimismo, asesora a las Juntas Directivas y la Administración en materia de cumplimiento, y actúa como punto de contacto dentro del CFBNCR para atender consultas de cumplimiento por parte del personal, así como para brindar orientación y capacitación en la materia.

Sin perjuicio de las funciones y responsabilidades que asignan las leyes, reglamentos y otros órganos administrativos de supervisión y fiscalización al tema de cumplimiento normativo, esta tiene asignadas las atribuciones en materia de gobierno corporativo detalladas en el artículo 37º del Reglamento de Gobierno Corporativo, CONASSIF 4-16.

## 6.1.3 Apetito de riesgo y estructura de límites

El apetito por riesgo se define en el CFBNCR como la exposición que se considera razonable asumir en la ejecución de su estrategia de negocio, de modo que el Conglomerado, pueda mantener su actividad ordinaria de negocio frente a la ocurrencia de eventos inesperados.

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

El apetito de riesgo se formula para el Banco y para cada subsidiaria y es aprobado por la JDG. El perfil de riesgo resume la preferencia o tolerancia de la entidad ante diversos tipos de riesgo que incidirían en posibles problemas de rentabilidad y solvencia, es decir, trata de identificar la preferencia de rendimiento ajustada por riesgo por parte del CFBNCR.

La figura 13 ilustra los ejes de apetito y las principales métricas.

<b>Riesgos Financieros</b>	<b>Riesgos No Financieros</b>	<b>Solvencia</b>	<b>Liquidez</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mercado:</b> Conservador</li><li>• <b>Tasa de interés:</b> Moderado</li><li>• <b>Cambiarío:</b> Conservador</li><li>• <b>Derivados:</b> Muy conservador</li><li>• <b>Crédito:</b> Moderado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Operativo:</b> Muy conservador</li><li>• <b>Fraude electrónico:</b> Muy conservador</li><li>• <b>Riesgo tecnológico:</b> Muy conservador</li><li>• <b>ASG:</b> Conservador</li><li>• <b>Estratégico:</b> Moderado</li><li>• <b>Reputacional:</b> Muy conservador</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capital:</b> Conservador</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Liquidez:</b> Conservador</li></ul>

**Figura 13: Ejes de apetito y principales métricas**

Para la gestión de riesgos es claro que los comités de apoyo a la Gerencia y la Junta Directiva son un factor elemental dentro del adecuado Gobierno Corporativo del Conglomerado Banco Nacional, y con ello un componente fundamental en el proceso de Gestión Integral de Riesgos, por lo que la Gerencia también ha establecido comités y equipos de trabajo con esos fines (Comité de Capital, Activos y Pasivos, Comité de Riesgos de Crédito, Comisión Institucional de Créditos Especiales, Comisión Especial de Crédito y otros equipos de trabajo), donde el proceso de gestión integral de riesgos del CFBNCR busca que los niveles de riesgo estén acordes con los niveles de apetito por riesgo establecidos por la JDG en el **Manual de Administración Integral de Riesgos**, desarrollando para ello modelos de medición acordes con las exigencias de las mejores prácticas.

## 6.2 Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno del CFBNCR está diseñado con base en la Ley General de Control Interno y otras normas aplicables, así como las mejores prácticas internacionales. Los roles y responsabilidades en materia de control interno están claramente definidos para todos los niveles del Conglomerado, de manera que vela por un adecuado desarrollo de la actividad, apegado a los objetivos de cumplimiento de legalidad, eficiencia y eficacia, transparencia de la gestión, el adecuado uso de los recursos y la protección del patrimonio público que le ha sido confiado.

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

Bajo el esquema de tres líneas se involucra a todos los funcionarios en las acciones requeridas para mantener un adecuado Sistema de Control interno:

- Las áreas de negocio, de soporte y de cara al cliente cuentan con objetivos, políticas y procedimientos que deben observar y supervisarse de manera continua bajo principios de autocontrol y autogestión.
- Existen áreas de control secundario independientes de las áreas de negocio responsables de monitorear los riesgos, controles y operaciones de mayor relevancia.
- Una robusta función de Auditoría General que reporta de manera independiente y directa a la Junta Directiva General, con una función clave de fiscalizar y fortalecer el Sistema de Control Interno del Conglomerado Financiero; así como equipos de Auditoría Interna especializados en cada una de las subsidiarias; todas reportan de manera directa e independiente a su respectiva Junta Directiva.
- El sistema de control se complementa con auditorías externas y evaluaciones independientes que realizan los entes reguladores respectivos, cuyas recomendaciones y disposiciones son sujetas de un seguimiento continuo hasta asegurar su implementación.

Las recomendaciones o disposiciones que emiten los órganos de control y entes reguladores son sujetos de seguimiento hasta asegurar su implementación, lo que permite al Sistema de Control Interno contribuir al desempeño eficiente y eficaz de las actividades relacionadas con el Gobierno Corporativo del CFBNCR.

## **6.3 Auditoría**

### **6.3.1 Auditoría General del BNCR**

La Auditoría General proporciona criterio independiente y objetivo a la JDG, asesora y apoya a esta y a la Administración Superior en la promoción de un proceso de gobierno corporativo eficaz y en mantener la solidez a largo plazo del BNCR. Es el órgano interno de control, técnico e independiente, encargado de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones del BNCR, de manera que facilita el enfoque sistemático para evaluar y mejorar la eficiencia de los sistemas de administración de riesgos, control y procesos de gobernabilidad; lo anterior de acuerdo con los principios de: diligencia, lealtad y reserva.

Reporta a la JDG, es independiente de las actividades auditadas y cuenta con el suficiente estatus, habilidades, recursos y autoridad dentro de la organización.

# 06 GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA

Como complemento a las funciones establecidas en la Ley General de Control Interno y otra legislación y/o normativa aplicable a la función de auditoría interna, y lo indicado en el **Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría General**, este órgano de fiscalización ejerce a su vez las siguientes funciones establecidas en el artículo 38º del Reglamento de Gobierno Corporativo:

- a) Evaluar la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, la gestión de riesgos y los sistemas y procesos de gobierno corporativo.
- b) Contar con personal con experiencia, competencias, cualidades y recursos acordes con las actividades y riesgos del BNCR.
- c) Asegurar que los informes de auditoría interna se comuniquen a la JDG y/o al Comité Corporativo de Auditoría.
- d) Asegurar la corrección oportuna y eficaz de los aspectos detectados en los estudios de auditoría.
- e) Evaluar periódicamente el marco de gobierno de riesgo.

## **6.3.2 Auditorías Internas del CFBNCR**

Cada sociedad anónima posee su propia Auditoría Interna como un órgano de control con independencia funcional y de criterio, de conformidad con el artículo 25 de la Ley General de Control Interno. Se rige por la misma legislación que la Auditoría General del BNCR, así como las funciones que están establecidas en el artículo 38 del Reglamento de Gobierno Corporativo y depende orgánicamente, de la Junta Directiva de cada subsidiaria.

De conformidad con el artículo 7 del Decreto 27-503-H, **Reglamento para la constitución de los puestos de bolsa, sociedades administradoras de fondos y operadoras de pensiones complementarias de los bancos públicos y del Conglomerado Nacional de Seguros** (así reformado por el artículo 1 del decreto ejecutivo N° 28485 del 21 de febrero del 2000): “La Auditoría del Banco o entidad pública titular del capital social de cada sociedad fiscalizará la labor de las sociedades establecidas y tendrá las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República”, en virtud de lo cual las Auditorías Internas del CFBNCR, deberán coordinar con la Auditoría General del BNCR la integración, estandarización y alineamiento estratégico corporativo.

## **6.3.3 Auditoría Externa**

Es la actividad independiente y ajena al CFBNCR que le corresponde auditar los estados financieros anuales del BNCR y sus subsidiarias, así como los estados financieros consolidados, todo ello, de conformidad con lo establecido en el acuerdo CONASSIF 1-10 denominado “Reglamento General de Auditores Externos”, aplicable a los sujetos Fiscalizados por la SUGEFA, SUGEVAL, SUPEN y SUGESE”. Adicionalmente, la Auditoría Externa realiza los informes que así establezcan los entes reguladores.

# CAPÍTULO 07

---

## GOBIERNO DE TI

# 07 GOBIERNO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

## 7.1 Marco de gobierno de TI

El Gobierno de TI es una parte intrínseca del gobierno corporativo, pues dirige los esfuerzos que en materia tecnológica realiza el CFBNCR para apoyar el logro de la estrategia, lo que requiere el involucramiento de las áreas especializadas de TI y de las áreas de apoyo, cadena de valor y estrategia del Conglomerado.

La figura 14 ejemplifica el marco de gobierno de tecnología constituido por los elementos internos y externos que influencian la dirección estratégica y corporativa de la gestión de tecnología.

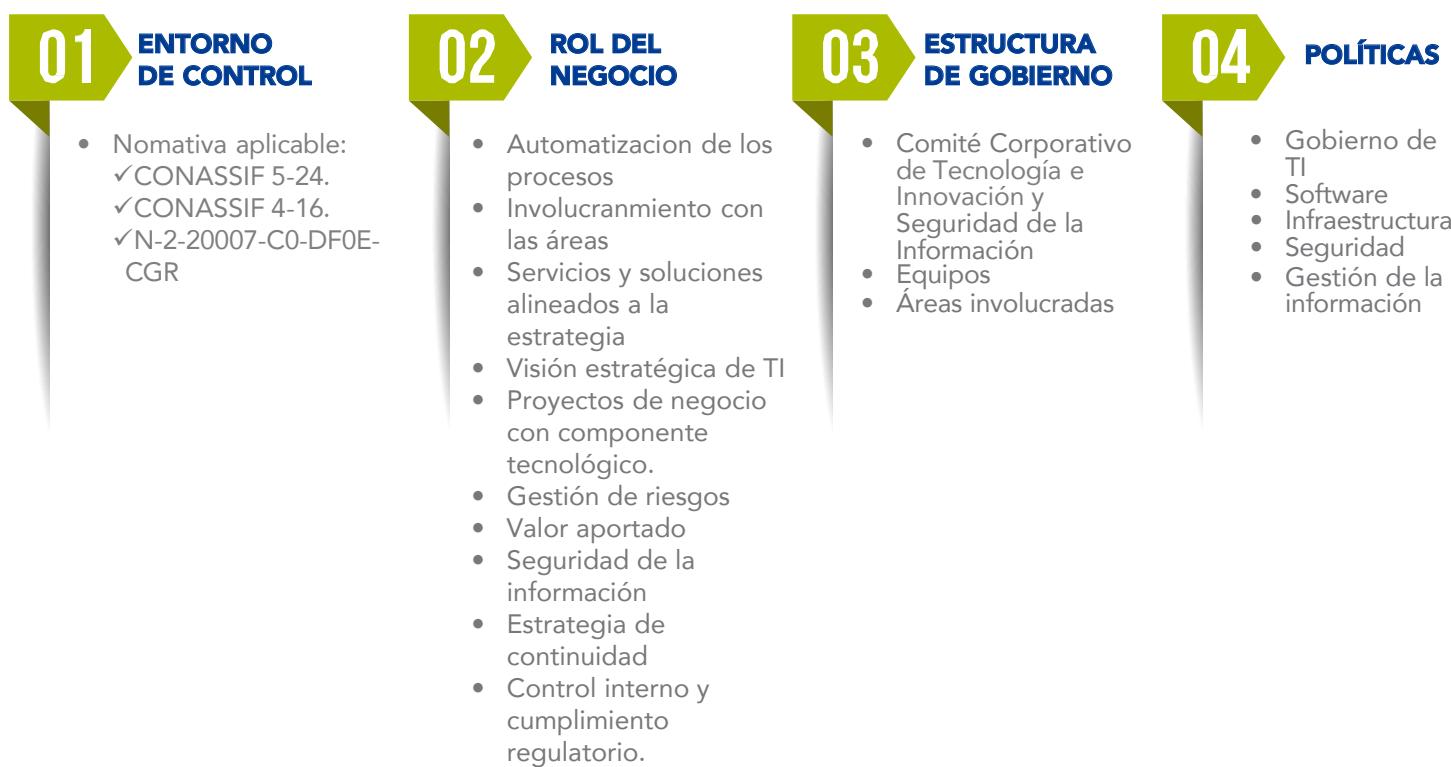


Figura 14: Componentes del marco de gobierno de TI.

## 7.2 Modelo de gobierno de TI

El CFBNCR adopta e implementa como modelo de gobierno de las tecnologías e información el Marco de negocio para gobierno y la gestión de las TI de la Empresa (COBIT 5), en el cual se presenta una relación dinámica entre la gestión y el gobierno de TI y su alineamiento con el gobierno corporativo; centrado en tres pilares fundamentales: evaluación, orientación y supervisión.

Los tres pilares de gestión atienden en cada plano cinco aspectos relevantes en materia de TI: sistema de gobierno, optimización de valor, gestión de riesgos, gestión de recursos y presentación de informes o comunicación. La figura 15 ilustra el dinamismo de la gestión de TI, con el objetivo de satisfacer las necesidades del negocio y lograr el cumplimiento de los objetivos definidos.

# 07 GOBIERNO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

## GOBIERNO CORPORATIVO



Figura 15: *Modelo de gobierno de TI*

# CAPÍTULO 08

## POLÍTICAS CORPORATIVAS

# 08 POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las políticas de gobierno corporativo aseguran la gestión, la mejora y el fortalecimiento de la gobernanza. Estas políticas son de acatamiento del CFBNCR, siendo responsabilidad de las áreas competentes asegurar su comprensión, implementación y mejora continua. Para este propósito, se definen indicadores clave que permiten medir su eficacia.

Los resultados de los indicadores se consolidan en un informe anual, el cual es presentado a la JDG con el fin de supervisar el estado de la implementación de las políticas y detectar cualquier acción de mejora necesaria.

Cada política cuenta con un registro que establece la mecánica utilizada por el CFBNCR para proporcionar trazabilidad a la evolución de políticas, facilitar su implementación operativa y gestionar su medición y seguimiento.

A continuación, se describen los enunciados de las políticas relacionadas con la gestión de gobierno corporativo:

## **8.1 Política de conflicto de interés**

En el CFBNCR los directores de juntas directivas y comités, los altos ejecutivos, los auditores internos, el personal y terceros contratados actúan de manera honesta y ética, en busca de la protección de los intereses corporativos; para lo cual identifican, previenen y gestionan los conflictos de interés según lo definido en el Código de Conducta y Ética.

## **8.2 Política de cumplimiento normativo**

El CFBNCR asegura el cumplimiento de la legislación y normativa tanto interna como externa que le sea aplicable a sus procesos, y verifica que los procedimientos internos sean coherentes con el objetivo de prevenir el incumplimiento de estas.

## **8.3 Políticas de divulgación**

### **8.3.1 Comunicación**

El CFBNCR promueve la comunicación clara, transparente, responsable, veraz y oportuna con sus partes interesadas, y ejecuta con ellos de manera planificada, acciones de relacionamiento y proyección corporativa en respuesta a su misión y objetivos estratégicos, en resguardo de su imagen, reputación e impulso de la experiencia del cliente.

### **8.3.2 Transparencia**

El CFBNCR realiza una rendición de cuentas permanente respondiendo a prácticas de transparencia y divulgación que permiten a las partes interesadas conocer sobre la gestión del giro del negocio y del gobierno corporativo; exceptuando, la información que implique ventaja significativa para la competencia o calificada en carácter confidencial por ley o en aplicación de la ley.

# 08 POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

## **8.3.3 Confidencialidad**

El CFBNCR asegura la confidencialidad, la protección y la privacidad de los datos e información institucional y de sus clientes.

## **8.4 Política de selección, capacitación y remuneración**

### **8.4.1 Selección**

El CFBNCR ejecuta procesos objetivos de captación y selección de personal basados en criterios de igualdad, e inclusividad, según las necesidades organizacionales y los requisitos de los puestos, teniendo como propósito fundamental atraer e incorporar el mejor talento en cada área de la organización.

### **8.4.2 Capacitación**

El CFBNCR promueve la actualización y adquisición de conocimiento del personal conforme a la estrategia corporativa y el Modelo de Liderazgo Organizacional, como uno de los factores clave de la gestión del talento y el Desempeño, para el logro de los objetivos y metas.

### **8.4.3 Remuneración**

El CFBNCR cuenta con esquemas de remuneración fija y variable alineados a la normativa aplicable, a fin de promover la equidad interna y la competitividad externa; así como retener y atraer el talento clave a la organización, para maximizar la productividad del personal y apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **8.5 Políticas de sostenibilidad**

### **8.5.1 Sostenibilidad integral**

El CFBNCR impulsa el desarrollo económico, social y ambiental, adoptando las mejores prácticas de sostenibilidad en su estrategia, operaciones crediticias, cadena de valor y entorno inmediato, en concordancia con las iniciativas país.

### **8.5.2 Proveedores sostenibles**

El Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica establece, dentro de su marco legal, relaciones integrales con proveedores sostenibles que cumplan con sus obligaciones tributarias y la legislación social, que se comprometan con la disminución de sus impactos ambientales y que satisfagan, con su gestión, la experiencia de los clientes.

# 08 POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

## **8.6 Políticas de Experiencia del cliente**

Aspiramos a que nuestros clientes perciban una experiencia positiva y memorable en su interacción con cualquier dependencia del Conglomerado Financiero, asegurando cumplir las leyes y normas del ordenamiento jurídico vigente.

## **8.7 Políticas de relaciones intragrupo**

### **8.7.1 Transacciones**

El CFBNCR garantiza que los servicios intragrupo se brindan en plazos, condiciones y precios adecuados, aplicando criterios y metodologías a razón de que los precios de las transacciones mantengan la razonabilidad del mercado.

### **8.7.2 Dividendos**

El CFBNCR efectúa la distribución de dividendos de las subsidiarias al finalizar cada período anual. Dicha distribución está relacionada a la asignación de capital por línea de negocio que elabora la Subgerencia General de Riesgo y Crédito, órgano que establecerá los montos a retribuirle al Banco en forma periódica. Las subsidiarias deberán además asumir la creación de la Reserva Legal y separar el correspondiente impuesto a los dividendos, que asciende al 15%.

## **8.8 Políticas de tecnología de información**

### **8.8.1 Gobierno de TI**

El CFBNCR asegura el logro de los objetivos, la entrega de beneficios, el manejo adecuado de los riesgos relacionados con TI, el uso responsable de los recursos y la transparencia con las partes interesadas a través de Marco de Gobierno de las Tecnologías de Información.

### **8.8.2 Software**

El CFBNCR asegura la evolución del Core Business, con modelos arquitectónicos de servicios que consideran las tendencias de la industria, alineados con las necesidades del negocio, tomando como premisas el desarrollo de software como una medida de excepción y la tercerización de servicios complementarios, con el fin de generar valor.

### **8.8.3 Infraestructura**

El CFBNCR maximiza la disponibilidad y niveles de servicio a los clientes basados en su experiencia y en su interacción, a través de la simplificación, consolidación y virtualización de la infraestructura de acuerdo con las tendencias de la industria, apoyándose en la tercerización de servicios para lograr una evolución de la arquitectura alineada con las necesidades del negocio.

# 08 POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

## **8.8.4 Gestión de servicios de TI**

En la Dirección de Tecnología e Innovación nos comprometemos a mejorar continuamente los servicios y el Sistema de Gestión de Servicios, garantizando la disponibilidad de estos e impulsando la innovación a través de la experiencia digital, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes atendiendo la legislación y normativa vigente.

## **8.8.5 Gobernanza y Gestión de Datos**

El CFBNCR impulsa una estrategia integral de protección y usabilidad de datos enfocada en la seguridad, integridad, disponibilidad, confidencialidad y calidad de los datos para fomentar el aseguramiento de su ciclo de vida, como activo esencial para facilitar la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo; en aras de maximizar el valor de los datos para generar información que permita apalancar: la inmersión en nuevos negocios digitales, el logro de los objetivos estratégicos y la experiencia del cliente interno y externo; contribuyendo a la mejora continua y promoviendo modelos de negocio para el futuro.

## **8.9 Políticas de Seguridad de la Información**

### **8.9.1 Política de Seguridad de la Información y Ciberseguridad**

El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica establece un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, sustentado en controles que mantengan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional, de sus clientes y demás partes interesadas, promoviendo el cumplimiento de los requisitos correspondientes, la consecución de los objetivos estratégicos y la mejora continua.

# CAPÍTULO 09

# DISPOSICIONES FINALES

# 09 DISPOSICIONES FINALES

## 9.1 Órganos de control

El CFBNCR adopta e implementa las directrices emitidas por los entes reguladores en materia de gobierno corporativo. La figura 16 define las instancias y responsabilidades de control que aseguran la observancia e implementación del Código.

### JUNTA DIRECTIVA GENERAL

- Aprobar el Código de Gobierno Corporativo.
- Aprobar las políticas de gobierno corporativo.
- Velar por la implementación de lo dispuesto en el Código de Gobierno Corporativo en todo el CFBNCR.
- Girar instrucciones a la Gerencia General BNCR para asegurarse la implementación del Código de Gobierno Corporativo.
- Gestionar la actualización del Código de Gobierno Corporativo, al menos una vez al año.

### GERENCIA GENERAL BNCR

- Comunicar a los colaboradores del BNCR la aprobación del Código de Gobierno Corporativo para su respectivo cumplimiento.
- Mantener a disposición de los clientes y público en general el Código de Gobierno Corporativo.
- Establecer los instrumentos de evaluación que consideren necesarios para verificar la aplicación del Código de Gobierno Corporativo.
- Elaborar los planes de acción en respuesta a las oportunidades de mejora que se detecten en la evaluación anual que aplique el CFBNCR u otro ente fiscalizador.
- Desarrollar sus funciones alineadas con el Código de Gobierno Corporativo.

### JUNTAS DIRECTIVAS SUBSIDIARIAS

- Velar por la implementación de lo dispuesto en el Código de Gobierno Corporativo en su subsidiaria.
- Girar instrucciones a la Gerencia General de cada subsidiaria para asegurarse la implementación del Código de Gobierno Corporativo.
  - Elevar ante la Junta Directiva General, los informes de auditoría relacionados con gobierno corporativo.

### RESPONSABILIDADES DE ÓRGANOS DE CONTROL

### GERENCIAS DE SUBSIDIARIAS

- Comunicar a los colaboradores de cada subsidiaria la aprobación del Código de Gobierno Corporativo para su respectivo cumplimiento.
- Mantener a disposición de los clientes y público en general el Código de Gobierno Corporativo.
- Elaborar los planes de acción en respuesta a las oportunidades de mejora que se detecten en la evaluación anual que aplique el Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica u otro ente fiscalizador.
- Desarrollar sus funciones alineadas con el Código de Gobierno Corporativo aprobado.

**Figura 16: Responsabilidades como órganos de control**

## 9.2 Mecanismos de verificación de cumplimiento del Código

La Administración es la responsable de establecer los instrumentos de evaluación que considere necesarios para verificar la aplicación del presente Código y deberá presentar al menos un informe anual sobre el resultado de las valoraciones que ejecute a nivel del CFBNCR en materia de gobierno corporativo.

La JDG conocerá los informes en materia de gobierno corporativo y canalizará las acciones orientadas a la mejora continua del mismo.

## 9.3 Vigencia

El presente Código rige a partir de su publicación en la Intranet del BNCR.

# COO1CG01

*Código de Gobierno Corporativo  
del Conglomerado Financiero  
Banco Nacional de Costa Rica*



**EDICIÓN 23**