



**BANCO
NACIONAL**

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Flora Montealegre Guillén

Cargo: Directora, Junta Directiva General

Periodo: 20 de julio del 2022 al 23 de julio del 2023

Tabla de contenido

1. Generalidades	4
1.1. Objetivo	4
1.2. Marco normativo	4
2. Resultados de gestión	4
2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo	4
2.2. Cambios en el entorno durante la gestión	8
2.3. Sistema de Control Interno	9
2.4. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional	13
2.5. Proyectos relevantes en proceso	14
2.6. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución	18
2.7. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la Contraloría General de la República	19
2.8. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración	19
2.9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya hecho la Auditoría Interna	20
3. Sugerencias para la buena marcha de la institución	21

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe abarca un periodo de un año entre el 20 de julio de 2022 y el 24 de julio del 2023 durante el cual ejercí el cargo de directora de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica (JDGBNCR). Inicié mi período como directora de la JDGBNCR con la designación realizada por el Consejo de Gobierno en la sesión ordinaria número 11 celebrada el 20 de julio del 2022 en San José.

De conformidad con lo estipulado en el artículo 4. ° del Reglamento de la Junta Directiva General, el 26 de julio de 2022 en la sesión ordinaria 12.600 se procedió con la instalación de la Junta Directiva General y la elección del presidente, vicepresidente y secretario. En esa sesión fui elegida vicepresidente de la Junta Directiva General y posteriormente, fui seleccionada y designada también como presidente de BN Valores, secretaria de BN Fondos, presidente del Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza y miembro del Comité Corporativo de Riesgos.

Ingresé a la Junta Directiva del BN motivada por mi compromiso con el desarrollo económico y social de Costa Rica y deseosa de aportar mis experiencias y conocimientos de más de treinta años en la banca de desarrollo internacional y en la gestión estratégica y operativa de proyectos de desarrollo económico, a una institución financiera que sin duda ejerce un rol fundamental en el desarrollo de nuestro país.

En efecto, el Banco Nacional es la institución financiera más importante del país, siendo que es el banco de mayor tamaño de Costa Rica y Centroamérica, con una proyección trascendental en la vida económica, social y financiera del país. Por lo tanto, ser parte de su Junta Directiva General es un gran honor, pero también una gran responsabilidad que requiere no sólo de mucha experiencia y conocimiento aplicado sino también de un gran compromiso y una alta dedicación de tiempo.

Agradezco infinitamente la oportunidad de haber servido a Costa Rica en calidad de miembro de la Junta Directiva General del BN y sus subsidiarias. Lamentablemente, después de un año en la posición, a razón de otros compromisos laborales y profesionales ineludibles, el 5 de julio de 2023 presenté mi renuncia de forma irrevocable ante el Consejo de Gobierno, efectiva el 24 de julio del 2023. Finalmente, deseo resaltar la importancia de tener una Junta Directiva de muy alto nivel, comprometida y con una visión estratégica integral muy clara que pueda guiar la transformación continua que requiere el Conglomerado Banco Nacional en tiempos dinámicos e inciertos como los que se viven hoy en Costa Rica y en el mundo.



Flora Montealegre Guillén
Directora Junta Directiva General

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

1. Generalidades

1.1. Objetivo

Presentar informe consolidado de los resultados de la gestión efectuada durante el periodo de nombramiento, conforme a los lineamientos establecidos.

1.2. Marco normativo

El marco normativo establecido para la presentación del presente informe está regido por la Contraloría General de la República en las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (D-1-2005-CO-DFOE)”.

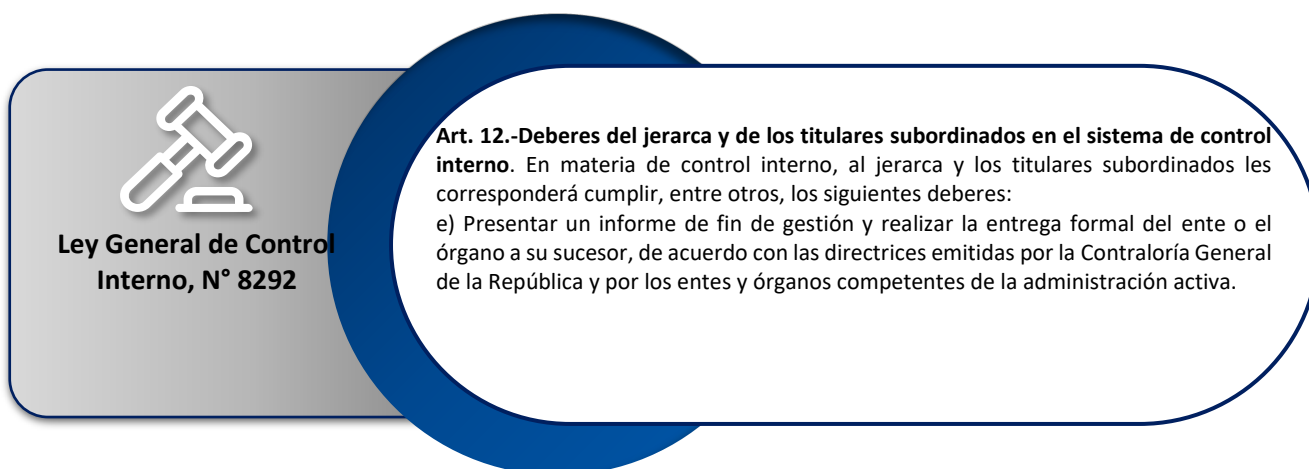


Figura N°1. Normativa relacionada

2. Resultados de gestión

2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo.

- **Principales labores efectuadas.**

A continuación, se detallan las principales labores efectuadas en alineamiento al modelo de negocio definido para la gestión de los temas en las sesiones de junta directivas, según las áreas relevantes sugeridas por los principios de Basilea III para entidades bancarias.



Gestión estratégica

Durante el período se realizó la supervisión y seguimiento periódico del Plan Estratégico del Conglomerado y sus planes de acción, buscando fortalecer aspectos relevantes relacionados con los diferentes objetivos, metas e indicadores establecidos.



Gestión corporativa

También se realizó la supervisión y seguimiento de los planes individuales de las subsidiarias del Conglomerado Banco Nacional, incluyendo BN Valores, BN Fondos, BN Vital, BN Corredora y BICSA, prestando atención tanto al fortalecimiento de la gestión estratégica, como comercial, operativa y administrativa, con un énfasis en aprovechar las sinergias del Grupo BN. Durante mi periodo también se completó el diseño y se realizó el lanzamiento de una nueva subsidiaria del Conglomerado, el Centro de Datos BN.



Gestión de riesgos

El Conglomerado BN cuenta con una Dirección Corporativa de Riesgos robusta, con personal altamente calificado y capacitado tanto en la identificación, gestión y mitigación de riesgos, como en modelación matemática, actuarial y estadística. Se dio seguimiento y se aprobaron los informes integrales de riesgo del conglomerado y de cada subsidiaria y se supervisó y aprobó la realización de las pruebas BUST que constituyen técnicas y métodos utilizados por los supervisores bancarios para el seguimiento y la vigilancia de las entidades supervisadas y que ponen a prueba los sistemas financieros ante eventuales crisis económicas o financieras con resultados muy positivos. Como miembro del Comité Corporativo de Riesgos también tuve la oportunidad de revisar y comentar las diferentes metodologías y propuestas de gestión de riesgos del conglomerado, buscando que se fortalecieran algunos aspectos relacionados con los riesgos de fraude y ciberseguridad en particular así como la introducción de riesgos ambientales y de sostenibilidad.



Dirección y supervisión



Rendición de cuentas

La Auditoría General del BN es un órgano moderno y de mucha fortaleza que coordina con las auditorías internas de cada subsidiaria el plan anual de trabajo, incluyendo los informes propios de cada subsidiaria y los informes de carácter conglomerado. Se aprovechan las sinergias entre las 5 auditorías y hay gran aprovechamiento del conocimiento y de la tecnología, si bien entre las subsidiarias existen auditorías con mayor necesidad de fortalecimiento, como es el caso de la auditoría interna de BN Valores.

El Conglomerado BN cuenta con diversas políticas y procedimientos que promueven y facilitan la transparencia y la rendición de cuentas, así como la evaluación de los órganos colegiados.

- Detalle de las metas y objetivos establecidos en la dependencia y cumplimiento.

Tabla N°1 Resultado de indicadores

Resultado de Indicadores Gerenciales
Mayo 2023

Indicador	Resultado	Meta	Cumplimiento del mes	Cumplimiento acumulado
Suficiencia Patrimonial	13,46%	13,52%	98,30%	99,66%
ROE	5,19%	5,14%	100,00%	100,00%
Eficiencia	65,51%	66,10%	100,00%	100,00%
Mora mayor a 90 días	2,22%	2,96%	100,00%	100,00%
Participación de Mercado	19,72%	19,24%	100,00%	100,00%
NPS Relacional	28	35	41,67%	41,67%
NPS Transaccional *	58	64	66,67%	62,50%

* Dato de abril 2023. En proceso de revisión el dato de mayo 2023.

- Resultados del modelo de evaluación del desempeño de los órganos colegiados del CFBNCR 2022

Gráfico N°1. Resultados Generales JD-CFBNCR



- Participación en órganos colegiados del CFBNCR



Figura N°2. Participación en órganos colegiados

- Gestión de formación y carrera bancaria.
 - Formación CFBNCR

Gráfico N°2. Capacitaciones recibidas

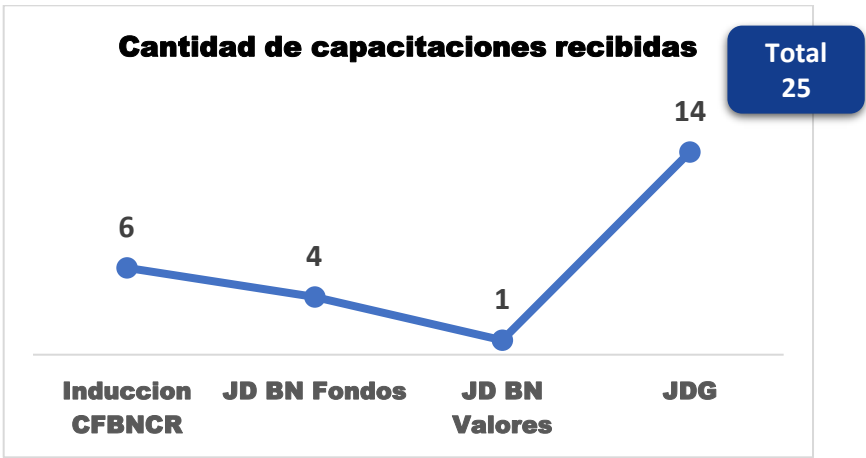
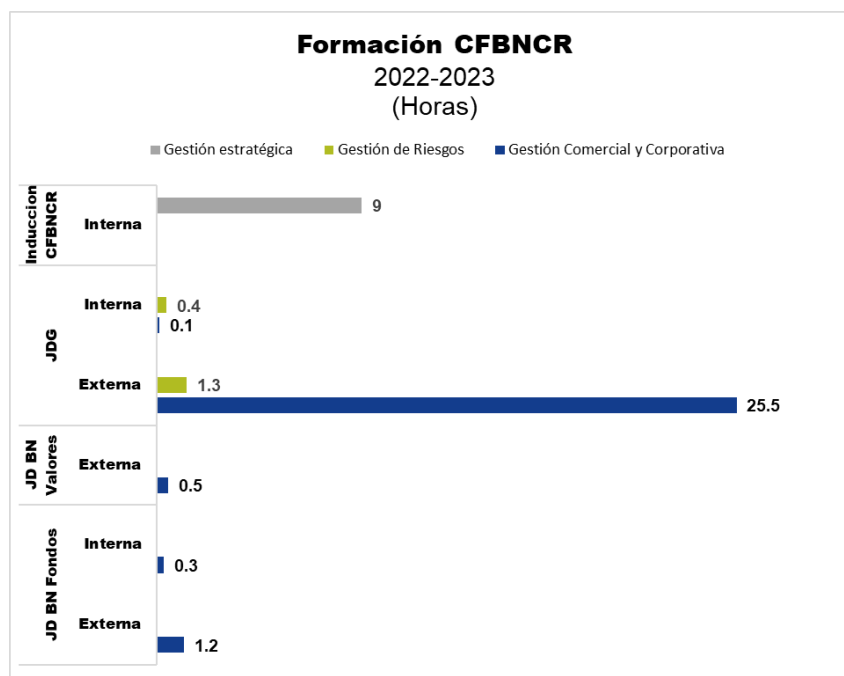


Gráfico N°3. Formación recibida en el CFBNCR en horas



- Gestión de subsidiarias CFBNCR**

Indicador	BN Corredora de Seguros	BN Fondos	BN Valores	BN Vital
ROE	70,4%	18,4%	7,8%	17,3%
Eficiencia	33,7%	48,5%	94,3%	66,0%
NPS	-	-	81,8	-
Participación mercado	1°	1°	1°	31,8%

*Datos al 30 de abril 2023

2.2. Cambios en el entorno durante la gestión.

Durante el periodo de gestión se realizaron diferentes acciones para gestionar el cumplimiento normativo externo, que abarcan los procesos de la Institución, al ser la gestión normativa un tema transversal.

Gobernanza: Se fortaleció la gobernanza del Cumplimiento regulatorio externo, algunas de las principales acciones son: centralización del proceso de gestión normativa de la Junta Directiva General y de las Juntas de las Sociedades, ajuste de lineamientos para la mejora continua del Cumplimiento Normativo de las Juntas Directivas, alineamiento del modelo de madurez a la ISO 37301, diseño de protocolo protección al denunciante, entre otros. Lo anterior expone el compromiso y liderazgo como miembro del Órgano Superior.

Gobierno Corporativo: Las acciones de vigilancia realizadas pudieron comprobar que los mecanismos de verificación con los que cuenta la Administración para atender el Código de Gobierno Corporativo se cumplen y se encuentran alineados a los cambios normativos externos, dichas acciones proporcionan una seguridad razonable en la atención de éstos.

Modelo de madurez de Cumplimiento Normativo: Durante el período se evidenció un notorio incremento en la nota general otorgada a las Entidades participantes en el Modelo de Madurez de Cumplimiento Normativo, instrumento que permite medir la madurez del cumplimiento regulatorio en cada Entidad. Este avance positivo resalta el esfuerzo y el compromiso del Conglomerado para alcanzar altos estándares en materia de cumplimiento regulatorio, lo que contribuye significativamente a la consolidación de una cultura de integridad y responsabilidad corporativa, fortalece el enfoque en la prevención y mitigación de riesgos asociados al incumplimiento normativo.

Modelo de prevención de la corrupción: Se encaminaron esfuerzos y se establecieron acciones para coadyuvar en la prevención de la corrupción, definido por la multiplicidad de gestiones en capacitación, evaluación, monitoreo y seguimiento para evitar eventos que concluyan en la materialización de pérdidas económicas y/o reputacionales.

Cultura: Se ejecutaron acciones para fortalecer la cultura en Cumplimiento Normativo, actos que contribuyen a fortalecer la imagen y reputación de la Institución.

Atención de la Normativa externa: En el último periodo del 01 de julio 2022 al 01 de julio 2023, se gestionaron 164 cambios regulatorios, los cuales derivaron un total de 311 requisitos que el CFBNCR atendió.

Al cierre del semestre 2023, se reporta un Indicador Global de Cumplimiento Normativo CFBNCR con nota del 99.80%, por su parte en la figura infra se detalla el porcentaje del indicador por Entidad.

- Gestión normativa

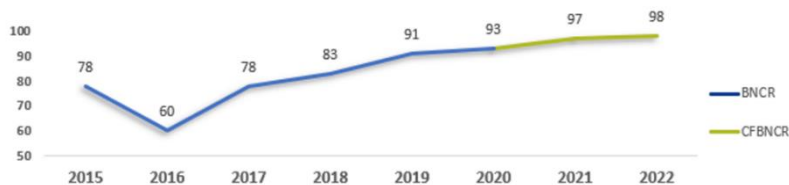
Gráfico N°4. Estado de cumplimiento normativo CFBNCR 2022



2.3. Sistema de Control Interno.

En los últimos 4 años se ha consolidado el nivel de madurez del Sistema de Control Interno en experto, con resultados de Conglomerado Financiero BNCR para los últimos dos periodos y en el mismo nivel de madurez.





En el último periodo evaluado (con corte a setiembre 2022) y según informe DCCN-001-2022 dado a conocer en Junta Directiva en Sesión 12.620 del 29 de noviembre de 2022, se presentan los resultados incluyendo indicadores relacionados a cada componente, con el fin de determinar la razonabilidad de la evaluación.

Cada diagnóstico anual genera un plan de mejora que permite el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en sus cinco componentes (ambiente de control, valoración del riesgo, actividad de control, sistemas de información y seguimiento), basado en las oportunidades de mejora que se extraen de la evaluación, para el periodo 2022 se logra un 100% de cumplimiento en las 136 acciones del plan.

Para 2023 se genera un plan de mejora con 33 acciones a nivel de CFBNCR, el cual se encuentra en curso de atención.

Principales acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno

A continuación, se resumen los temas más relevantes de conocimiento de la Junta Directiva General que forman parte del fortalecimiento de la administración Integral de los Riesgos de la entidad:

- ✓ En procura de establecer modelos de capacidad de pago que reducen el riesgo operativo y dan una mayor objetividad a las evaluaciones de riesgos de los clientes, así como implementación de automatizaciones para procesos de crédito ágiles y libre de errores operativos se menciona a continuación ciertos temas elevados a JDG:
 - Ajustes en la Metodología de Capacidad de Pago - artículo 13. °, sesión n.° 12.636, celebrada el 11 de abril del 2023.
 - Metodología de Capacidad de Pago para Originación de crédito en PYMES - artículo 15. °, sesión n.° 12.639, celebrada el 25 de abril del 2023.
 - Propuesta de puntos de corte score automático - artículo 16. °, sesión n.° 12.639, celebrada el 25 de abril del 2023.
- ✓ A través del Informe Anual de Riesgos, se da una vista detallada de lo acontecido en la entidad, para cada uno de los riesgos y sus principales resultados. De acuerdo con el último informe con corte a Diciembre 2022, debemos destacar como principales resultados los siguientes:
 - El 2022 generó riesgos importantes desde el punto de vista macroeconómico, con aumentos abruptos en tasas, inflación y tipo de cambio, sin embargo, los riesgos estuvieron en nivel de apetito en su mayoría, producto de medidas de tratamiento y mitigación implementadas.

- La estrategia de gestión de clientes sensibles a aumentos en tasas permitió contener la mora, junto con la gestión de cobro, que se reflejó en muy buena calidad de la cartera.
 - El riesgo de fraude mostró un incremento, en línea con el aumento de transacciones digitales, y la materialización de casos de fraudes en transferencias SINPE, se desplegó el respectivo plan de acción, implementando el doble factor de autenticación que permitió contener el número de casos.
 - Se realizó el ejercicio de pruebas de estrés BUST de SUGEF con resultado destacable, incluidos escenarios de estrés de riesgo climático y pruebas de estrés de capital internas.
 - Se implementó la metodología de riesgos de tasa de balance, límites para posición en moneda extranjera estructural y escenarios prospectivos de liquidez para fortalecer la gestión de riesgos de mercado.
 - En riesgos operativos se ejecutaron los mapeos de riesgos, gestión de riesgos de conducta y de cumplimiento normativo, un indicador agregado de riesgos (IAR), una nueva metodología de cargos de capital por riesgos operativos acorde a estándares internacionales y el desarrollo de un esquema para inteligencia artificial.
 - En Continuidad del Negocio se realizó el proceso de redefinición del BIA, estableciendo la priorización de procesos organizacionales, un estudio de incidencias en las redes sociales cuando se presentan afectaciones tecnológicas, un plan de continuidad ante un evento de ciberseguridad, y se lideró el acuerdo Interbancario con bancos estatales para analizar y coordinar una colaboración en conjunto entre las entidades ante algún evento disruptivo.
 - En Seguridad de la Información y Riesgo Digital se realizaron acciones de mejora para elevar el nivel de madurez de las capacidades actuales del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, a partir de un modelo de gobierno de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, pruebas de phishing con mejores resultados respecto al año anterior y controles de prevención que identificaron las amenazas.
 - El Informe de Atestiguamiento Banco Nacional de Costa Rica 2022 por parte de la auditoría externa KMPG, indica que la efectividad, oportunidad y adecuación del proceso de administración integral de riesgos al 31 de diciembre 2022, es razonable, en todos sus aspectos importantes, basados en los aspectos indicados en el Acuerdo SUGEF 2-10.
 - Informe presentado y aprobado en Junta Directiva General según Art. 14°, sesión 12.633 JDG- Informe anual de riesgos 2022.
- ✓ Constantemente en procura de mantener actualizados(as) a cada uno de los miembros de la Junta Directiva general se proporciona una serie de capacitaciones de valor, en donde podemos mencionar más recientemente según los acuerdos de Junta Directiva General (JDG) donde fueron vistas las siguientes:
- Art. 13°, sesión 12.623 JDG-Capacitación Entorno Global y Local del Ciber Riesgo.
 - Art. 11°, Sesión 12.639- JDG -Capacitación Mensual Riesgos Aprendizaje Pandemia Gestión Riesgos y nuevas tendencias

- Art. 20°, sesión 12.645 -JDG-Gestión de Riesgos Operativos en el CFBNCR.
- Capacitación de la Dirección General de Riesgos: Resiliencia Organizacional. (Pendiente acuerdo de JDG)
- ✓ A través del Informe de Evaluación Integral de Riesgos del Banco, mensualmente se mantiene informada a la Junta Directiva General sobre el nivel y evolución de las exposiciones a los riesgos relevantes que se presentan, de acuerdo a los niveles aceptados; gestionando las respectivas acciones en casos donde el indicador se encuentre en un nivel diferente a lo aceptado, principalmente en procura de mantener una gestión integral y saludable de la administración del riesgo en el Banco Nacional, en línea con mejores prácticas y estándares internacionales, que sirvan en la detección y comunicación proactiva además de oportuna de las exposiciones a riesgos, así como principales desviaciones de los límites establecidos.
- ✓ Importante mencionar, que la Dirección General de Riesgos realiza una labor constante en cuanto al mapeo de los riesgos de todos los procesos del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, de la mano con el perfil de riesgo conservador de nuestra institución. Es de gran relevancia la priorización y gestión integral de los riesgos operativos presentes, por lo que se mantiene un proceso eficiente y robusto para la detección de estos con el fin de mitigar los mismos o minimizar pérdidas económicas a la institución, lo anterior permite al BN estar en continuo fortalecimiento de los procesos, actividades de control inherentes a estos, así como una constante formación y gestión de cultura de riesgos operativos hacia las partes interesadas del CFBNCR.
- ✓ Por último, con respecto a Riesgos ASG (Ambientales, Sociales y Gobernanza), donde cada vez cobra una mayor relevancia dentro de la gestión de las organizaciones, por el impacto que puedan causar, el Banco Nacional ha implementado diferentes acciones para afrontar los distintos factores de riesgos y las posibles consecuencias. La estrategia de riesgos ASG se fundamenta en pilares propios de la aspiración de la Institución y en los valores institucionales, sus límites son aprobados por la Junta Directiva General y son consistentes con la naturaleza, volumen de las operaciones y complejidad del mercado en que opera el BN. En síntesis, desde una perspectiva conservadora que mantiene el banco respecto a los riesgos ASG es de importancia considerar lo siguiente y en donde la Dirección General de Riesgos (DGR) ha elevado lo referente a la Junta Directiva General:
 - Resultados I y II Fase de pruebas de estrés Bottom Up Stress Testing (BUST) 2021 – JDG en el Art. 17°, sesión 12.606, celebrada el 6 de setiembre del 2022.
 - Gestión y monitoreo de riesgos ASG y pruebas de estrés por riesgo climático – JDG en el Art. 9. °, sesión n.° 12.628, celebrada el 14 de febrero del 2023.

En línea con lo anterior, dentro de los procesos de pruebas de estrés Bottom Up Stress Testing (BUST), la DGR desarrolla un escenario adicional y novedoso, donde se consideran pruebas de estrés climáticas con un horizonte de tiempo de un año, con el fin de analizar los posibles impactos sobre el portafolio

crediticio y a nivel de Suficiencia Patrimonial, ejemplo de ello, en donde recientemente se consideró para el ejercicio BUST 2022, los posibles impactos ocasionados por el Fenómeno del Niño.

Gráfico N°5. Resultados de la SCI 2022



2.4. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional.

Como parte de la Junta Directiva General y de las subsidiarias BN Valores y BN Fondos, impulsé varios aspectos importantes relacionados con:

2022 - 2023

1. Mejorar los indicadores y el seguimiento de los riesgos de fraude y ciberseguridad y de los planes de acción relacionados.
2. Promover la competencia interna y externa en los procesos de selección de personal de alto nivel, incluyendo la selección y nombramientos de dos nuevos subgerentes, el Subgerente de Riesgos y el Subgerente de Estrategia Institucional.
3. Promover mejoras en los indicadores clave del plan estratégico tanto a nivel de conglomerado como en las subsidiarias.
4. Velar por el fortalecimiento de la estrategia de sostenibilidad y relacionamiento externo.
5. Reformar los incentivos para los ejecutivos de cuenta y los indicadores de medición del desempeño para que sean más cuantitativos y menos subjetivos.
6. Mejorar la capacidad del área de auditoría interna de BN Valores.
7. Apoyar propuestas para eliminar o reducir el impacto de las distintas asimetrías regulatorias que generan distorsiones contra la capacidad del BN para poder presentar una oferta de productos de mayor calidad y en mejores condiciones.
8. Apoyar reformas para fortalecer la salud y cultura organizacional.
9. Promover el fortalecimiento del área de banca de desarrollo y el desarrollo de instrumentos que faciliten el crédito a PYMES y hacia zonas de menor desarrollo relativo. En ese sentido, el BN aprobó una Estrategia de Relanzamiento del Segmento de Desarrollo del Banco Nacional, para la cual se propuso el fortalecimiento del abordaje PYME y de inclusión financiera mediante un plan de trabajo de 19 acciones y más de 60 tareas.

2.5. Proyectos relevantes en proceso

A continuación, se detallan los proyectos más relevantes del Portafolio:

Medios de Pago:

Billeteras Digitales (Apple Pay y BN Pay)

El patrocinador de estos proyectos es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es brindar a los clientes una experiencia de pago innovadora, alineada a las tendencias de transformación digital, mediante el servicio de billetera digital Apple Pay y BN Pay que le permita realizar pagos sin contacto mediante la digitalización de las BN Tarjetas en los dispositivos móviles con sistemas operativos iOS y Android, respectivamente. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: permite acelerar la migración digital al fomentar la preferencia por productos bancarios y desarrollar nuevos usos para pagos al combinar tokens, datos biométricos, comunicación de campo cercano y otras plataformas disponibles, todos dirigidos a mejorar la experiencia del usuario, esto por medio de mayor seguridad y ahorro de tiempo al momento de realizar transacciones. Estos proyectos están activos y en proceso de ejecución, su fecha aproximada de finalización es en setiembre 2023.

Solución para Medios Electrónicos de Pago – Implementación

El patrocinador de este proyecto es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es la implementación de una solución tecnológica integral que administre los medios electrónicos de pago, mediante la sustitución de los sistemas Oracard, SET BN, Transerver, ATMonitor, ATM Centre y SFB (tarjetas de débito) por la suite "ESP-Link". Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: subsanar la obsolescencia tecnológica de la plataforma actual de tarjetas de crédito, débito y prepago; además, de contar con una solución tecnológica moderna que facilite la implementación de las nuevas tendencias en el negocio de Medios Electrónicos de Pago. Este proyecto está activo y en ejecución, su fecha aproximada de finalización es en abril 2025.

Centro de Datos:

Proyecto Data Center

El patrocinador de este proyecto es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es la construcción y acondicionamiento de un edificio para que opere como Centro de Datos para el Banco Nacional; además, de definir, planificar y ejecutar el proceso de traslado de los componentes de TI existentes en el Data Center del piso 8 y aproximadamente un 20% de los equipos que se hayan en el COA. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: minimizar el riesgo de interrumpir la operativa del conglomerado, mejorar la disponibilidad y seguridad de los servicios de TI y contar con una infraestructura de alta disponibilidad con certificación TIIR 3. Este proyecto está activo y en proceso de ejecución, su fecha aproximada de finalización es en agosto 2025.

Canales de Servicio:

Proyecto Solución de Sucursales - Segunda Fase

El patrocinador de este proyecto es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es completar en su totalidad la implementación de los sistemas Transactor Manager, SCAE y Custodia en la red de oficinas del BNCR, asegurando la continuidad del negocio con la mitigación de la brecha y nuevas versiones. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: contar en el 100% de las oficinas de la red con una Solución de Sucursales de forma centralizada que permita de manera integral el uso de los aplicativos Transactor Manager, SCAE y Custodia de cara al cliente brindando una experiencia ágil y moderna, permitiendo mitigar la obsolescencia tecnológica de los sistemas actuales. A junio 2023 el proyecto ha implementado un total de 113 oficinas, lo que representa un total de avance del 73% del total de la red. Este proyecto está activo y en ejecución, su fecha aproximada de finalización es en agosto 2024.

Tecnología Omnicanal - Fase Implementación y Fase II

El patrocinador de estos proyectos es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es dotar al CFBNCR de un servicio de implementación de una plataforma de Banca Digital Omnicanal por suscripción en la nube, que cumpla con las especificaciones funcionales y técnicas establecidas. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: implementación de mejoras digitales, mejoramiento en tiempos de procesos de negocio, implementación de una plataforma digital tecnológica de última generación y acorde con las mejores prácticas de la industria bancaria a nivel mundial y el mejoramiento de la imagen del CFBNCR ante los clientes. Este proyecto está activo y en ejecución, su fecha aproximada de finalización es agosto 2023 para el plan piloto y diciembre 2024 para la migración de canales.

Procesos internos:

Solución para la Gestión del Desarrollo Humano: HCM y Nómina

El patrocinador de este proyecto es la Subgerencia General de Operaciones y su principal objetivo es automatizar los procesos de Desarrollo Humano (Reclutamiento y Selección, Gestión del personal, Gestión de aprendizaje, Talento, Gestión del desempeño y Nómina), aumentando la eficiencia del área y disminuyendo los tiempos de respuesta. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: disminución de tiempos de respuesta de los procesos en alcance, autodesarrollo del personal, disminución de riesgos, integridad de los sistemas y calidad de la información. Este proyecto está activo y en ejecución, su fecha aproximada de finalización es en febrero 2024.

Normativos:

Implementación de NIIF 9

El patrocinador de estos proyectos es la Subgerencia General de Riesgo y Crédito y su principal objetivo es la construcción de los modelos de riesgo de acuerdo con la norma internacional de información financiera NIIF 9, para la cartera inversiones (pérdida esperada) y crédito. Su impacto se ve reflejado en los siguientes beneficios: cumplir con el reglamento de información financiera de CONASIF, mantener competitividad en el mercado de emisiones internacionales, aumentar la precisión en el cálculo de la pérdida esperada, estimación de créditos en línea con los apetitos de riesgo definidos por la alta administración y mitigación del riesgo operativo por la

automatización. Este proyecto está activo y en ejecución, su fecha aproximada de finalización es en diciembre 2023.

Estado de las iniciativas estratégicas más relevantes en el ámbito institucional 2022-2023.

A continuación, se detallan las iniciativas estratégicas más relevantes del Portafolio:

Sistemática e Impulso Comercial

El Banco con la información que tiene disponible de los clientes crea perfiles que permite generar al cliente ofertas de valor diferenciadas según la necesidad de los clientes. Con esto se obtiene: mayor acompañamiento, seguimiento diario, asesoría y coaching de parte del Supervisor de Ventas, y, facilitar la relación con el cliente haciéndola más ágil y generando experiencias memorables; su objetivo final es contribuir con la productividad comercial. Esta iniciativa se implementa en el 2022 y se continúa fortaleciendo durante el 2023 a través del *impulso comercial*.

Impulso comercial busca un aumento considerable en la cantidad y calidad de la actuación comercial desarrollada por sus equipos y su red de oficinas, consecuentemente, un impacto en los resultados. Las vertientes de éxito están relacionadas con procedimientos comerciales homogéneos, herramientas comunes, protocolos comerciales y el involucramiento de los supervisores y jefes de zona sobre la planificación y cumplimiento de indicadores. Durante el 2022 y parte del 2023 se ha realizado el análisis del actual método y sistemática comercial, ajustes en las herramientas comerciales, formación de los principales actores (supervisores, ejecutivos y jefes de zona), sesiones de *pushing* y acompañamiento; este enfoque se encuentra en proceso.

Fortalecimiento del proceso de crédito empresarial

A través de los *programas financieros* se gestiona y tramita las necesidades de financiamiento requeridas para apoyar el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes. Mediante una oferta proactiva emitida por el Banco a partir de la definición de perfiles y una precalificación de los deudores y su capacidad de pago; además, se desarrolla el *sistema de crédito empresarial CX* para una mejor administración de los trámites de crédito y mantener informado al cliente de su gestión mediante notificaciones y correos. Estas iniciativas se encuentran implementadas.

Fortalecimiento del proceso de crédito de personas

Los *créditos gestionados* que corresponden al trámite y aprobación de crédito para clientes actuales del Banco sin necesidad de presentar requisitos, mediante el perfilamiento previo de clientes.

Cobranza

El Proyecto “Juntos saldremos adelante”, consistió en un cambio en el proceso de la gestión y recuperación de la cartera crediticia ante la llegada del Covid-19 y ganó el 3° lugar en el Premio ICAP a la Innovación y las buenas prácticas en la Administración Pública. Algunos de los elementos a destacar fueron el apoyo ante el aumento en las tasas y el acompañamiento en el proceso. Esta iniciativa se implementó en el 2022.

Eficiencia Operacional

El objetivo es optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejoras en la estructura organizacional, el proceso de compras e implementación de buenas prácticas en tecnología. Para esto se generaron las siguientes mejoras durante el 2022:

- Consolidación y Virtualización de Servidores Físicos
- Optimizar el proceso de compras generando ahorro en la eficiencia de los recursos y procesos.
- Generar mejoras operativas para disminuir el gasto del área de Soporte al Negocio
- Mejoras en los tramos de control y dimensionamientos para mejorar la eficiencia del recurso humano
- Reducir el gasto por concepto de las consultas de identificación ciudadana realizadas a lo largo del CFBNCR
- Cambiar el modelo de conectividad de la red por una red WAN definida por software para mejorar la disponibilidad y rendimiento de las aplicaciones en las oficinas

Listado de principales proyectos ejecutados en el 2022 y 2023 (I semestre)

Proyectos finalizados 2022-2023		
Nombre del proyecto	Fecha final	Objetivo
Aplicativo de Rentabilidad y Costeo Etapa 2	20/5/2022	Modelar el proceso de costos y rentabilidad de Banco Nacional, bajo la solución Profitability and Cost Management Cloud Service – en adelante PCMCS.
Aplicativo de rentabilidad y Costeo Etapa 3	22/12/2022	Implementar requerimientos adicionales, que permitan obtener un mayor detalle de información al modelo implementado en PCMS en la etapa 2 del proyecto.
Solución de Sucursales	29/7/2022	Implementación del Sistema Transactor Manager, Custodia, SCAE y Comisiones en 40 oficinas del BNCR, que permita la sustitución e integración de los sistemas de cajas y plataforma de servicios en la red de oficinas.
CICAC	20/04/2023	Realizar el desarrollo tecnológico y ajustes en la estructura organizacional, que permita dar mantenimiento mediante un proceso centralizado, para almacenar y transferir la información en atención de la política conozca a su cliente, conforme al reglamento general y lineamientos operativos del CICAC.

Iniciativas implementadas en 2023 en Centros Digitales		
Nombre de la iniciativa	Fecha final	Objetivo
Comunicación proactiva Retail fase I	Enero 2023	Generar una mayor experiencia en el cliente, informándole sobre el estado de su solicitud de crédito en etapas específicas mediante uso de correo electrónico
Sistema trazabilidad de Crédito Empresarial	Enero 2023	Gestión y trazabilidad de los créditos empresariales

Gobierno de precios	Marzo 2023	Cambio metodológico para el cálculo de las tasas, permitiendo implementar mejoras en la determinación de los componentes que forman los precios de los productos del banco y dar gobierno a la gestión de precios
Lanzamiento del Score Automático para ser llamado por MPC	Junio 2023	Reduce el tiempo de gestión de la Gente BN al realizar las entrevistas a clientes (interacción de 4 a 1 sistema; disminución de tiempo de 8-10 minutos a 15 segundos en ejecución del Score).
Segmentación automática y en tiempo real	Junio 2023	Sistemas en línea para proporcionar una visión completa, a través de 15 atributos distintos sobre nuestros clientes, que permiten impulsar interacciones diarias.
Servicio de Sobres Electrónicos	Junio 2023	Permite al cliente administrar su dinero, apartando fondos específicos para diferentes propósitos, según sus necesidades individuales.

2.6. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución.

Con corte al 30 de junio de 2023, los indicadores financieros de la entidad se mantienen dentro de los rangos regulatorios establecidos o con tendencia a la mejora. Los créditos con atraso a más de 90 días o en cobro judicial como porcentaje de la cartera directa, si bien se encuentran por encima del promedio del sistema, disminuyeron a niveles incluso por debajo de los observados antes de la pandemia. También es importante destacar el aumento en la cobertura de estimaciones a este tipo de créditos, que pasó de 1,13 a 1,22 como resultado de la estrategia seguida por el Banco de aumentar los niveles de estimaciones durante la pandemia para blindar a la entidad ante los posibles efectos de la pandemia sobre la calidad de la cartera. La razón de eficiencia, que venía con una tendencia a la baja entre 2015 y 2020[1], tuvo una desmejora a partir de 2022 que ha continuado hasta 2023, debido especialmente al impacto que la mayor inflación tuvo sobre el gasto de planillas; no obstante, el Banco Nacional ha sido la entidad en la que menos deterioro se ha observado, siendo al final del primer semestre de 2023 la que muestra la mejor eficiencia entre los bancos comerciales de similar tamaño.

Indicador	Jun-23	Jun-22	Promedio de la industria a junio 2023 (sin Banco Nacional)
Mora mayor a 90 días y cartera en cobro judicial (porcentaje de la cartera directa)	2,29	2,93	2,01
Razón de eficiencia (%)*	66,23	63,29	68,03
Rentabilidad sobre patrimonio promedio (%)	4,97	3,95	4,75
Activo productivo / activo total (%)	77,41	75,65	83,22
Estimaciones sobre cartera de crédito / cartera con atraso mayor a 90 días y en cobro judicial (%)	1,22	1,13	1,99
Índice de suficiencia patrimonial	13,17	13,65	N.D.

Fuente: SUGEF, *SUGEF publica el inverso de la razón de eficiencia

La rentabilidad sobre el patrimonio ha mostrado también una tendencia a la mejora desde 2020, impulsada por el crecimiento en el margen financiero bruto, una menor necesidad de estimaciones crediticias - combinada con y mayores ingresos por recuperación de activos- y un aumento del margen neto operativo. Esto hizo que, para 2022, el Banco cerrara con el mayor resultado antes de impuestos de su historia (en total 97.495 millones de colones). La mejora en el margen financiero, a su vez, está relacionada a un aumento del activo productivo dentro del activo total y a un cambio estructural en la mezcla de fondeo, en la cual los depósitos de bajo costo (cuentas de ahorro y cuentas corrientes sin costo) pasaron de representar el 33,16% del pasivo al cierre de 2019 al 40,75% para el cierre de junio 2023. El menor gasto neto por estimaciones ha ido de la mano con la mejora en la calidad de la cartera ya mencionada. Por otra parte, el resultado operativo ha crecido gracias a mayores ingresos por comisiones relacionadas a transacciones efectuadas por medios de pago electrónicos y a los resultados de las subsidiarias, que han promediado los 11.619 millones anuales entre 2020 y 2022. Si bien es cierto la rentabilidad a junio está por encima del promedio de la industria, ciertamente no puede obviarse el hecho de que los resultados de 2023 se encuentran muy influenciados por la evolución que ha tenido el tipo de cambio nominal (que ha caído 20,62% a junio 2023 de forma interanual) que ha impactado las utilidades de los bancos privados, también se debe tener en consideración que, para los bancos comerciales del estado, la rentabilidad se ve disminuida a causa de las contribuciones parafiscales, efecto que debe contemplarse a la hora de hacer comparaciones.

La razón de suficiencia patrimonial se ha mantenido en niveles por encima del 13% desde 2019, y si bien se ha dado una disminución desde 2022, esta ha estado explicada por el mayor crecimiento de la cartera y también por la mayor volatilidad de las tasas de interés, lo cual tiene un impacto en uno de los componentes que suman a los cargos de capital, a saber el riesgo de mercado de las inversiones, que en el mediano plazo debería volver a disminuir, dada la corta duración de la cartera de inversiones. Mantener un nivel de suficiencia por encima del 13% y eventualmente lograr superar el 14% es sin duda el mayor reto de la entidad, especialmente a partir de 2025, cuando entra en vigor las reformas a la normativa 3-06 de SUGEF, las cuales contemplan la eliminación de los recursos de FOFIDE dentro del cómputo del capital base de los bancos administradores de dichos recursos, lo que supone una afectación de aproximadamente 90 puntos base de suficiencia, según las estimaciones realizadas por el Banco.

[1] El indicador de eficiencia se define como la razón de gasto administrativo sobre utilidad operativa bruta (excluyendo gastos por estimaciones), con lo cual entre más bajo sea el nivel, la entidad muestra una mayor eficiencia.

2.7. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la Contraloría General de la República.

Durante los últimos dos años se han generado 3 disposiciones de parte de la Contraloría General de la República, en la siguiente tabla se adjuntan las mismas, de donde provienen y su estado:

Fecha emisión	Referencia	Disposición	Estado
23/05/2022	4.3 DFOE-CAP-IF-00008-2022	Ajustar, oficializar e implementar los procedimientos internos del Banco, para incorporar actividades de control y supervisión durante las etapas de decisión inicial y ejecución contractual, considerando al menos los roles y responsables, que permitan el cumplimiento de aspectos tales como: a)	Atendida

		Promover economías de escala mediante la programación de compras de bienes semejantes durante el mismo periodo de ejecución contractual; b) Ejecutar un único formato de estimación de los costos de acuerdo con los bienes a contratar y, c) Cumplir con los plazos definidos en el procedimiento respectivo. Para la acreditación del cumplimiento deberá remitir al Órgano Contralor, a más tardar, el 31 de agosto de 2022, una certificación donde se acredite el ajuste y oficialización de los procedimientos; y, a más tardar el 16 de diciembre de 2022 una certificación donde conste la implementación de los ajustes solicitados en los procedimientos.	
23/05/2022	4.4 DFOE-CAP-IF-00008-2022	Definir, oficializar e implementar mecanismos de control que permitan la completitud, calidad, oportunidad de la información, orden cronológico y custodia de los expedientes de las contrataciones, gestionadas mediante el sistema digital de compras definido por el ordenamiento jurídico para la tramitación de estas contrataciones. Para la acreditación del cumplimiento deberá remitir al Órgano Contralor, a más tardar el 30 de septiembre de 2022, una certificación en donde se acredite la definición y oficialización de los mecanismos requeridos; y, al 31 de enero de 2023, una certificación en donde se acredite su implementación.	En Proceso
23/05/2022	4.5 DFOE-CAP-IF-00008-2022	Ajustar, oficializar e implementar en el “Procedimiento para los procesos y actividades de contratación administrativa tramitados fuera de SICOP”, para que se encuentre alineado con lo establecido en la normativa aplicable. Para la acreditación del cumplimiento deberá remitir al Órgano Contralor, a más tardar, el 31 de agosto de 2022, una certificación donde se acredite el ajuste y oficialización del procedimiento; y, a más tardar el 28 de febrero de 2023 una certificación donde conste la implementación de los ajustes solicitados en el procedimiento.	Atendida



Con respecto a la disposición 4.4, la misma se encuentra en proceso según lo indicado mediante oficio DFOE-SEM-0788 (06280-2023) teniendo pendiente la implementación a cabalidad de lo indicado

2.8. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

ENTE	Cumplida	Proceso / Pendiente	TOTAL
KPMG	34	19	53
CGR	4	1	5
SUGEf	8	4	12
BANHVI	3	7	10
TOTAL	49	31	80

Fuente: Datos suministrados por la Dirección Control y Cumplimiento Normativo al 30/06/2023

2.9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya hecho la Auditoría Interna.

 ÁREA	CUMPLIDAS	PROCESO/ PENDIENTE	TOTAL
BNCR	49	31	80
BN Vital	25	0	25
BN Valores	32	10	42
BN Fondos	28	1	29
Fondo de Garantías	6	1	7
 TOTAL	140	43	183

Fuente: Datos suministrados por la Dirección Control y Cumplimiento Normativo al 30/06/2023

3. Sugerencias para la buena marcha de la institución.

El Conglomerado Financiero Banco Nacional es el banco más importante de Costa Rica desde un punto de vista sistémico y en cuanto a su contribución al desarrollo económico del país. Por eso mismo, es muy importante que se continúe con los procesos de transformación del banco para que sea una institución financiera mucho más, competitiva, ágil y responsiva a sus clientes y con mayor capacidad de contribuir al desarrollo del país. En particular, sugiero las siguientes acciones:

- Continuar invirtiendo en los cambios tecnológicos que requiere la institución para su transformación digital y para garantizar que cuenta con los mejores sistemas de seguridad para proteger a sus clientes y su información.
- Continuar fortaleciendo los sistemas de gestión y de rendición de cuentas, para alcanzar mejoras significativas en eficiencia y productividad.
- El foco en el cliente tiene que seguir fortaleciéndose mediante la transformación de la cultura de todos los funcionarios del conglomerado y la mejora en los procesos de crédito para hacerlos más eficientes, así como el desarrollo de nuevos modelos de atención. La simplificación de la estructura organizacional continúa siendo muy necesaria en procura de la eficiencia y atención al cliente. Asimismo, la implementación del proyecto omnicanalidad es sumamente importante.
- Continuar fortaleciendo los servicios de banca de desarrollo, ofreciendo una cartera diversa de productos y servicios para la pequeña y mediana empresa, sobre todo en zonas de menor desarrollo relativo del país.
- Seguir mejorando la atención de los fraudes que tanto afectan la reputación del conglomerado y fortaleciendo el manejo de los riesgos de fraude y de ciberseguridad.
- Fortalecer el área comercial para aumentar la participación de mercado prestando particular atención a las necesidades y requerimientos de nuevas generaciones de clientes entre las poblaciones más jóvenes del país, mejorar la eficiencia y productividad de las fuerzas de ventas y aumentar la venta cruzada de productos.
- Atreverse a innovar y a plantear reformas regulatorias y procedimentales que no agregan valor al accionar del conglomerado y que restan eficiencia y efectividad.
- Incorporar la sostenibilidad en el “core” de los futuros negocios del conglomerado.