

San José, 28 de mayo del 2018

Señores
Junta Directiva General
Banco Nacional de Costa Rica
Presente

Estimados señores:

En cumplimiento de lo dispuesto 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)" hago de su conocimiento mi informe final de gestión como miembro de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica, cargo que ocupé desde el 01 de marzo del 2016 hasta el 30 de mayo del 2017.

En caso de requerir información adicional, me pueden contactar a mi correo personal y con gusto atenderé las dudas que puedan surgir de este informe.

Atentamente

M.Sc Ana Cecilia Rodríguez Quesada
Directora

cc. Contraloría General de la República

Archivo

PRESENTACIÓN

Nombre del Funcionario	Ana Cecilia Rodríguez Quesada
Cargo	Directora Junta Directiva BNCR
Unidad o Dirección	Junta Directiva
Periodo	27 de junio 2017 – 31 Mayo 2018

Asistencia Doña Ana Cecilia Rodríguez			
Mes	ORD	EXTR	AÑO
JULIO	2	2	2017
AGOSTO	5	0	2017
SETIEMBRE	4	1	2017
OCTUBRE	4	0	2017
NOVIEMBRE	2	0	2017
DICIEMBRE	3	2	2017
TOTAL	20	5	

Asistencia Doña Ana Cecilia Rodríguez			
Mes	ORD	EXTR	AÑO
ENERO	4	1	2018
FEBRERO	4	1	2018
MARZO	4	1	2018
ABRIL	4	1	2018
MAYO	4	1	2018
TOTAL	20	5	

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Este informe final de gestión se realiza en cumplimiento de lo dispuesto 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”.

A. Labor sustantiva de la entidad a cargo.

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución autónoma de derecho público, con personería jurídica propia e independencia en materia de administración pero sujeta a la ley en materia de gobierno, según lo dispone el artículo 2º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

El Banco Nacional de Costa Rica funciona bajo la dirección inmediata de una junta directiva integrada por siete miembros nombrados por el Consejo de Gobierno, y este órgano colegiado ejercerá sus funciones con absoluta independencia y bajo su exclusiva responsabilidad dentro del marco jurídico correspondiente.

Las funciones esenciales del banco estipuladas en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, son las siguientes:

- 1) Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- 2) Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- 3) Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad.
- 4) Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

B. Cambios en el entorno durante la gestión.

Además se dio por visto el Decreto Ejecutivo N° 40540-H, denominado Contingencia Fiscal, que pretendió adoptar una serie de medidas extraordinarias para mitigar los efectos del déficit fiscal estructural del Gobierno Central.

Durante mi periodo de trabajo, el 14 de marzo, se expuso una propuesta de negociación, por parte de un representante legal de Hidrotárcoles, con el fin de resolver el conflicto existente entre las partes involucradas (ICE, Hidrotárcoles S.A, BNCR). A la fecha de la finalización de mi periodo, no se ha resuelto.

Por otro lado, el 22 de Marzo del 2018, se conoció como directriz Gubernamental n° 099-MP titulada, "Revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas", para su implementación inmediata, así como otras directrices que fueron acatadas por la junta directiva, como la Directriz 035-h y 036-h en su momento

Durante estos diez meses de mi gestión como miembro de la Junta Directiva General, el Poder Ejecutivo emitió varias directrices dirigidas a diversas instituciones autonómicas, incluidos los Bancos Comerciales del Estado, las cuales fueron conocidas por la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica y, en acatamiento de ellas, se adoptaron una serie de medidas según se requería para cada una de ellas, a saber:

Directriz N° 82-P del 03 de agosto del 2017, mediante la cual se le recuerda al Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) y a todas las entidades y órganos del sector público central y descentralizado, su obligación de aplicar las disposiciones de la Ley N° 7331, Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres, en relación con la prestación del servicio de transporte remunerado de personas. Con base en esta Directriz, la Junta Directiva General del Banco le solicitó a la Administración verificar que los servicios bancarios y financieros que se prestan a personas o empresas dedicadas al transporte remunerado de personas estén concesionados o autorizados por el MOPT, así como identificar y valorar los riesgos de dar servicios y crédito a clientes que se dedican informalmente a esa misma actividad.

Directriz N° 085-H del 19 de julio del 2017, la cual promueve el uso de la moneda nacional con el propósito de ordenar, racionalizar y emitir criterios normalizados en punto a las contrataciones de alquileres de edificios y terrenos del Sector Público costarricense. Se dispuso que la Administración realizará un estudio sobre la adopción de esa eventual medida y sus implicaciones desde un punto de vista financiero.

Directriz No. 093-P del 30 de octubre del 2017, mediante la cual se establece la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense, e insta a los entes y

empresas públicas que operan en mercados abiertos para que apliquen dicho modelo. Se trasladó a la Administración para el análisis de su eventual implementación.

Directriz No. 095-MP del 05 de diciembre del 2017, mediante la cual se autoriza a las instituciones del sector público a realizar las gestiones necesarias para la reubicación transitoria de funcionarios en calidad de préstamo a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), para la atención de la emergencia nacional provocada por la Tormenta Tropical Nate. Se trasladó a la Administración para el análisis de su eventual implementación.

Directriz No. 99-MP del 19 de febrero del 2018, cuyo objeto es homologar las políticas de gestión y fortalecer las funciones de los órganos de dirección en las empresas propiedad del estado (EPEs) e instituciones autónomas, así como el perfeccionamiento del control interno conforme a la ley y la rendición de cuentas de dichas entidades. Se dispuso realizar el levantamiento del inventario que normas que contemplan funciones de la Junta Directiva General del Banco y de las juntas directivas de las subsidiarias, según lo requerido en la Directriz.

Directriz No. 102-MP del 06 de abril del 2018, la cual establece una política general sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del estado, sus subsidiarias, e instituciones autónomas. En relación con esta Directriz, aunque el Banco ya se encuentra incorporado en la Red de Transparencia, se trasladó a la Administración para analizar si se requiere una actualización de la normativa interna.

Directriz No. 103-P del 20 de marzo del 2018, la cual tiene como objeto la implementación del Reglamento para el desarrollo, fomento y gestión de las alianzas público privadas para el desarrollo en el sector público, Decreto Ejecutivo N° 40933-MEIC-MIDEPLAN. Se trasladó a la Administración para su análisis y seguimiento.

También es de interés destacar el seguimiento que se ha dado por parte de la Junta Directiva General del Banco a la situación de la Asociación Solidarista de Empleados del Banco Nacional de Costa Rica (ASEBANACIO), la cual, como ha sido un hecho público y notorio ampliamente difundido por la prensa nacional, se ha visto afectada por diversas operaciones de crédito que no han sido oportunamente honradas, por lo cual se consideró oportuno formular una consulta a la Procuraduría General de la República, con el propósito de establecer claramente el ámbito de responsabilidad que posee el Banco en su condición de patrono, en caso de que se produzcan eventuales pérdidas en el Fondo de

Cesantía que administra dicha Asociación. La consulta se mantiene en estudio por parte de la Procuraduría General.

Otros acuerdos importantes que se han adoptado durante estos meses se refieren a la adopción de Lineamientos para la designación de miembros de las juntas directivas de las subsidiarias y de los comités corporativos y de apoyo, en marzo del presente año, los cuales de alguna forma se adelantaron al Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de las Entidades Financieras que aprobó recientemente el CONASSIF (Acuerdo SUGE 22-18), aunque es oportuno que se revisen y actualicen en virtud de la emisión de dicha normativa; los esfuerzos por consolidar una mayor coordinación técnica entre las Auditorías del Conglomerado; el seguimiento a los distintos proyectos asociados al Plan Estratégico del Conglomerado, en particular en materia de sinergias entre las distintas sociedades; y el acercamiento que se logró con el Banco de Costa Rica para mejorar y consolidar la situación de BICSA.

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

Durante mi gestión, se presentó la propuesta: Dirección de Cumplimiento del Conglomerado, el cual pretende crear una sola Dirección de cumplimiento, que involucra a las cuatro sociedades anónimas del Banco Nacional, con el fin de aprovechar las sinergias del conglomerado. Actualmente esta propuesta se encuentra en proceso de conclusión.

Además se presentó la propuesta de Reforma al Código de Conducta y Ética del Conglomerado Banco Nacional, con el objetivo de regular la participación de funcionarios de Banco Nacional en las Asociaciones, Cooperativas, Empresas u otras organizaciones que desarrollan actividades afines al negocio del Banco, para evitar conflictos de intereses

Se acordó aprobar la propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la Auditoría General, junto con los nuevos perfiles de puestos de Auditor General y Subauditor General, que permitió una mejor distribución de tareas y por ende mayor eficiencia de las partes.

Por otro lado, se presentó una solicitud al Auditor General para determinar la existencia de transacciones efectuadas por el grupo de interés económico ligado al Señor Juan Carlos Bolaños Rojas, con el fin de verificar el cumplimiento del Banco Nacional de Costa Rica, de las competencias y responsabilidades, que estable la legislación vigente en materia de prevención de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Aprobación de las Metas de desempeño institucional, que permitió generar una serie de indicadores y metas estratégicas de desempeño interno del Banco Nacional de Costa Rica.

Además se presentó y se aprobó el Plan de Optimización de la Nómina del Banco Nacional, con el fin de disminuir el costo de la nómina del Banco Nacional y estandarizarla.

Participación en: Programa Gobierno Corporativo para Juntas Directivas, ofrecido por el INCAE Business School.

El Foro de FORBES con la presencia de mujeres empresarias de Latinoamérica

Tercer Congreso Nacional de Riesgos en el hotel Wyndham, impartido por la firma Deloitte & Touche.

Además una participación mensual en el grupo CEFSA en el Programa Anual de Seguimiento y Análisis de la Economía de Costa Rica.

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

Durante mi gestión, se conocieron los siguientes informes, y se aprobaron las siguientes políticas, y actualizaciones:

- Informes de Ejecución Presupuestaria.
- Presupuestos ordinarios y plan anual operativo 2018.
- Política Reporte de Eventos de Riesgo Operativo.
- Informe de Avance del Resultado de la Estrategia 2015-2021.
- Estudio salarial de mercado. Primer semestre 2017, en conformidad con lo que establece el artículo 59 de la 6ta convención colectiva.
- Política de pago de dividendos sociedades anónimas.
- Propuesta para la creación de la Dirección del Cumplimiento del Conglomerado.
- Política de Inversión.
- Política de liquidez.
- Políticas Generales de Comisiones. Edición 04
- Política de Integración de Precios de Transferencia de Fondos y la Gestión de Activos y Pasivos. Modificación
- Rendición de cuentas de casa subsidiaria. Periodicidad Trimestral.
- Política General de Costeo. Edición 04. Modificación.

- Modificaciones a la Política General de Crédito.
- Política de Derivados Financieros.
- Informe de resultados, Subgerencia General, Banca de Desarrollo y Personas. Periodicidad semestral.
- Resultados, seguimiento a planes de trabajo de la Subgerencia General de Operaciones.
- Reglamento de Comisión de Crisis de Continuidad del Negocio Conglomerado Banco Nacional de Costa Rica, Edición 3.
- Política General de Crédito, apartado 4.2 y 4.6. Modificación.
- Informe de gestión, Subgerencia General de Banca, Empresas e Instituciones.
- Formulación del Presupuesto 2018 de la Auditoría General.
- Política para la Gestión y Liquidación de contratos en el Sistema de Compensación y Liquidación de la BNV, Edición 2. Modificación.
- Reglamento del Comité Corporativo de Riesgos, edición 12.
- Políticas Institucionales de Seguridad del Banco Nacional de Costa Rica, edición I.
- Agenda Legislativa. Periodicidad trimestral.
- Metodologías de Riesgo de Crédito para Derivados y Valor en Riesgo de Swaps de Tasas de Interés. Actualización.
- Política de Derivados Financieros. Edición 05. Modificación.
- Reglamento para la Prestación de Servicios de Abogacía para el Cobro Judicial de Préstamos en el Banco Nacional de Costa Rica. Art 7 y Art 12. Modificación.
- Actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias del comité de activos y pasivos.
- Reglamento Comité Corporativo de Riesgos. Actualización.
- Reglamento para el funcionamiento de las juntas directivas subsidiarias que conforman el Conglomerado del Banco Nacional de Costa Rica.
- Actualización documento Marco Interno del Banco Nacional de Costa Rica para la Gestión del Riesgo Operativo, Edición 11.
- Reglamento para la prestación de servicios de notarios externos. Modificación.
- Actualización del procedimiento Política Funcionamiento del SEVRI.
- Reglamento para contratar los servicios de reparación y atención de averías las veinticuatro (24) horas, en todos los edificios de puntos de venta y administración del Banco Nacional, incluidos ATMs no bancarios y los bienes temporales en pago obligaciones o adjudicados.
- Informe Autoevaluación de Gestión Internacional, elementos TI.
- Contratación de Servicios Profesionales en Auditoría Externa, año 2018.
- Política de Pagos de Dividendos a las Sociedades Anónimas. Modificación.

- Manual de Cumplimiento Corporativo.
- Política de Inversión para el Fondo de Crédito para el Desarrollo, Edición 4. Revisión Anual.
- Plan Maestro de Tecnología de Información.
- Reglamento para la Prestación de servicios de corresponsales BN Servicios del Banco Nacional de Costa Rica. Actualización.
- Plan de Capacitación de Junta Directiva General para período 2018.
- Manual para la Administración de Riesgo y su Anexo Determinación de los límites de crédito, Edición 12. Modificación.
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2017.
- Informes de desempeño general y financiero. Periodicidad mensual.
- Informes económicos. Periodicidad mensual.
- Plan Estratégico de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, a febrero 2018.
- Informe de Evaluación del Plan estratégico, Plan Operativo y Presupuesto Anual al 30 Junio 2017.
- Estados Financieros Auditados Consolidados del Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias. Diciembre 2017.
- Informes evaluación integral de riesgos e informes estado de colocaciones, demanda y deterioro.
- Informes de créditos especiales.
- Informe pagos efectuados al Gobierno, parafiscales y CCSS.
- Informe de evaluación del plan estratégico, PAO y presupuesto anual
- Informes sobre avance de los indicadores periódicos relacionados con los factores de riesgo de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.
- Informes Financiero. Periodicidad Mensual.
- Informes de Desempeño General.
- Informes Económicos.
- Informes de Auditoría General.
- Informes resultados colocación de recursos Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Informes de inversiones.
- Informes de adjudicaciones del Comité de Licitaciones.
- Informes estado actual de los principales procesos judiciales.
- Informe nº1 del proceso de selección interna para el proceso de selección para el puesto de Subgerente General.
- Rendición de cuentas Subsidiarias, 2017.

- Reglamento de Registro Precalificado y Prestación de Servicios de Peritos Externos del Banco Nacional de Costa Rica.
- Política Cambiaria, Edición 01.
- Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión Integral de Riesgos de BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A. Edición 07.
- Informe de Análisis de los Principales Indicadores Financieros del Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Políticas Corporativas de Tecnología de la Información, Edición 01.
- Con respecto al BICSA se recibió en dos ocasiones al gerente para que brindara un informe de los principales aspectos de gestión del desempeño financiero del banco.

E. Recomendaciones para la buena marcha de la institución

- Se requiere dar continuidad al programa de sinergias del banco y se logre a corto plazo actuar como un conglomerado, y que se articulen proyectos, según se plantea en el Plan Estratégico BNCR 2015-2021.
- El seguimiento al Plan Estratégico del Conglomerado es una función fundamental de la Junta Directiva, por lo que considero que debe darse por parte de la presidencia el espacio necesario para su estudio y revisión en sesiones de trabajo, para poder tomar las medidas correctivas oportunas, en el corto y mediano plazo y no solo en períodos trimestrales.
- En relación con los informes emitidos por la Auditoría Interna, el comité de auditoría debe elevar la mayoría de los informes vistos para ser conocidos por la Junta directiva y esta a su vez pedir cuentas a la gerencia, quien es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Banco, según lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.
- La Administración debe concluir, en un tiempo prudencial, la negociación de la Convención Colectiva y en su defecto trasladarlo al juzgado correspondiente, dado que a la fecha no se ha avanzado mucho en algunos artículos.
- En cuanto a la selección y designación de miembros externos que integren las juntas directivas de las subsidiarias deben regirse por el Reglamento para la designación de miembros de las Juntas Directivas, de las Subsidiarias y de los Comités Corporativos y de Apoyo, aprobado en sesión del 12.228 del 5 de Marzo

del 2018 y contar con personal idóneo que cumpla los requisitos estipulados y cuenten con disponibilidad de tiempo.

- Además, recomiendo que se implemente lo señalado en el Reglamento de Gobierno Corporativo Acuerdo SUGEF 16-16, de forma que el Comité de Nominaciones sea el órgano auxiliar de la Junta en esta materia de nombramientos.
- Por otro lado, es importante para el mejoramiento de los índices de eficiencia del Banco, implementar en toda la Institución, el Programa Marca Liderazgo, que logre identificar los verdaderos líderes con los que debe contar el Banco Nacional de Costa Rica.
- Además, recomiendo continuar con la remodelación de los pisos de la Oficinas Centrales, que ayudan a construir espacios abiertos que permitan crear mejores ambientes de trabajo y la promoción de trabajo en equipo por medio del espacio.
- La Junta Directiva General deberá elaborar un Plan de Trabajo con el propósito de darle seguimiento adecuado a los acuerdos pendientes con la indicación de los plazos de cumplimiento.
- Para el mejor uso del tiempo, es prudente destinar un solo día a la semana, para las sesiones de la Junta Directiva General, con el objetivo de dedicar el tiempo necesario a los asuntos agendados.
- Además, es importante revisar los informes y documentos que se conocen en la Junta Directiva General, con el propósito de seleccionar los informes de trámite y plazo legal, para dedicar más tiempo a aquellos informes que afecten la estrategia y los indicadores del Banco.

F. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la SUGEF

Se realizaron una serie de pruebas de estrés de crédito, Bottom Up Stress Testing, con muy buenos resultados para el banco.

Implementar a la mayor brevedad posible las recomendaciones emanadas por el ente regulador.

H. Activos asignados a mi persona y entregados y recibidos formalmente por la Administración.

Realicé entrega formal de la computadora asignada a mi persona ante la Secretaría General, así como el contrato del uso del celular.