

San José, 31 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 junio del 2010 hasta el 30 de mayo del 2018.

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

Jorge Méndez Zamora

cc. Contraloría General de la República

Archivo

## **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 2° de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

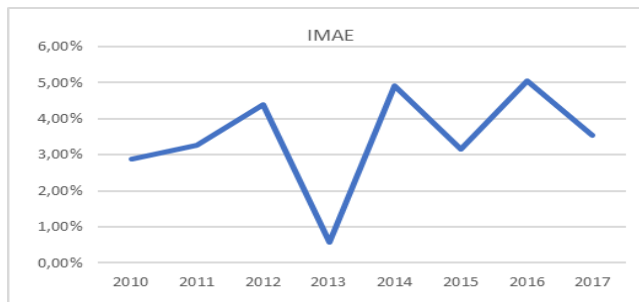
El Banco Nacional de Costa Rica funciona bajo la dirección inmediata de una junta directiva integrada por siete miembros nombrados por el Consejo de Gobierno, y este órgano colegiado ejercerá sus funciones con absoluta independencia y bajo su exclusiva responsabilidad dentro del marco jurídico correspondiente.

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

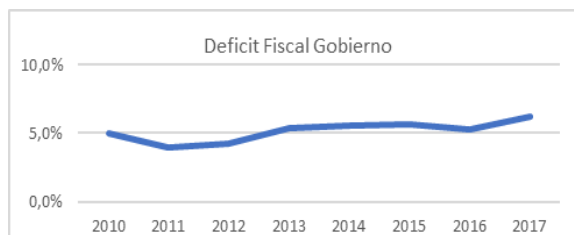
- 1) Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- 2) Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- 3) Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad.
- 4) Evitar que haya en el país 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.**

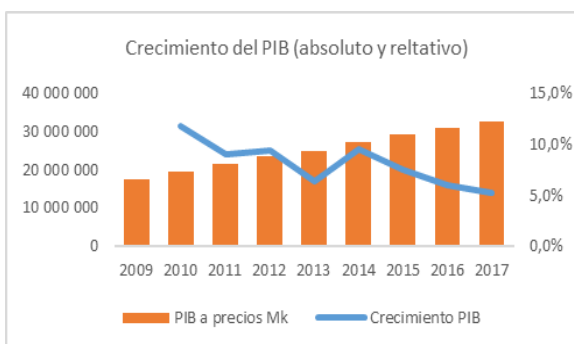
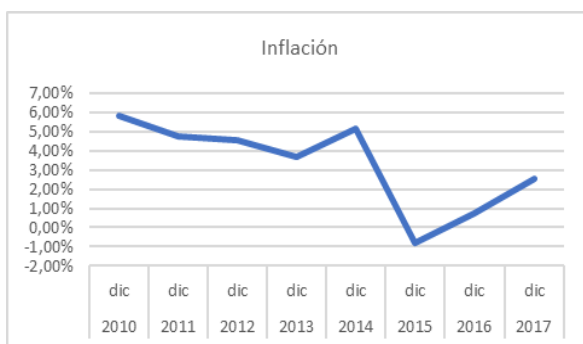
El periodo comprendido entre los años 2010 y 2018 fue marcado por crecimientos oscilantes en la actividad económica, pero manteniendo variaciones interanuales por encima del 2% en casi todos los años; una



tendencia creciente del déficit fiscal que limita la capacidad de crecimiento, y disminución en las tasas de crecimiento del PIB, pese a crecer cerca de ₡1.9 billones promedio anual en términos absolutos.



La inflación disminuyó en forma general durante el periodo, pero muestra una tendencia crecimiento los últimos dos años.

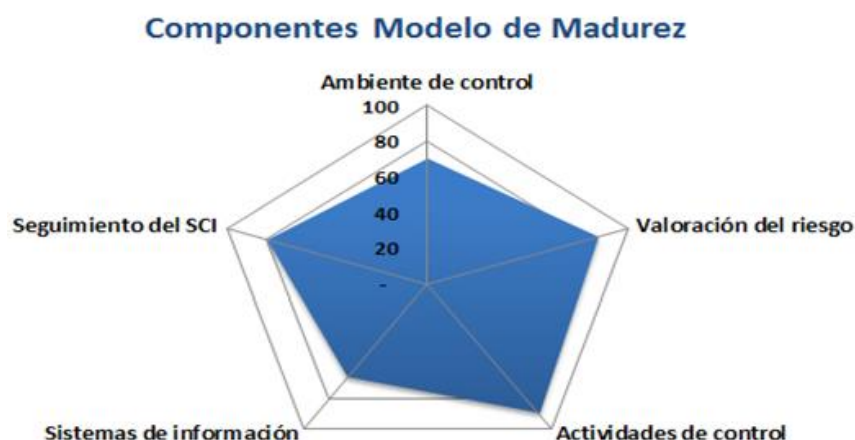


El sistema financiero presentó cambios relevantes asociados al desarrollo tecnológico, la competencia y la regulación posterior a la crisis financiera mundial del año 2008.

- El desarrollo de nuevas tecnologías está siendo aprovechado por la industria para modificar sus modelos de negocios hacia una banca digital, con un impacto directo en el servicio cliente, y como fuente de ahorro en costos para las entidades. Este cambio trae consigo una profundización del negocio de medios de pago y un cambio radical en la colocación y aprobación de créditos, principalmente, atrayendo nuevos participantes al sector financiero con capacidades tecnológicas especializadas, las llamadas Fintech.
- El mercado costarricense muestra un incremento importante en la competencia que, si bien no crece en cantidad, si lo hace en capacidades, con “agresivas” gestiones de venta activa, y la participación de banca privada en negocios antes concentrados en la banca pública como lo es el crédito de desarrollo.
- La época post-crisis financiera dejó enseñanzas importantes en la industria que paulatinamente se han incorporado en la regulación con el propósito de fortalecer la gestión gobierno corporativo, capital y liquidez; esta última con impactos importantes en la rentabilidad del sector.

### **C. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional**

Se brinda un seguimiento semestral a la ejecución de la autoevaluación del sistema de control interno, la cual se aplica a todas las oficinas del banco, por lo que se encuentran al día en su ejecución. Los resultados de la autoevaluación y otros mecanismos de seguimiento al sistema de control interno se ven reflejados en el nivel de madurez del sistema, el cual se evalúa anualmente; obteniendo una calificación de 78 puntos al cierre del año 2017, que corresponde a un nivel catalogado como Diestro.



**Fuente:** Dirección de Control Interno

### **D. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional.**

- Durante este periodo se mantuvo el esquema formal de control interno compuesto por la Administración activa y la Auditoría interna, se dio curso a las recomendaciones expuestas por entes de control y fiscalización interno y externos que fueron presentadas a la Junta Directiva General.
- Se brindó seguimiento al esquema de gobierno corporativo vigente, atendiendo los requerimientos regulatorios y validando los ajustes al código de gobierno corporativo que se presentan a aprobación de Junta Directiva General.
- Se implementó la oficina de Control Interno con una estructura propia para dar soporte a los componentes de control establecidos en la ley.

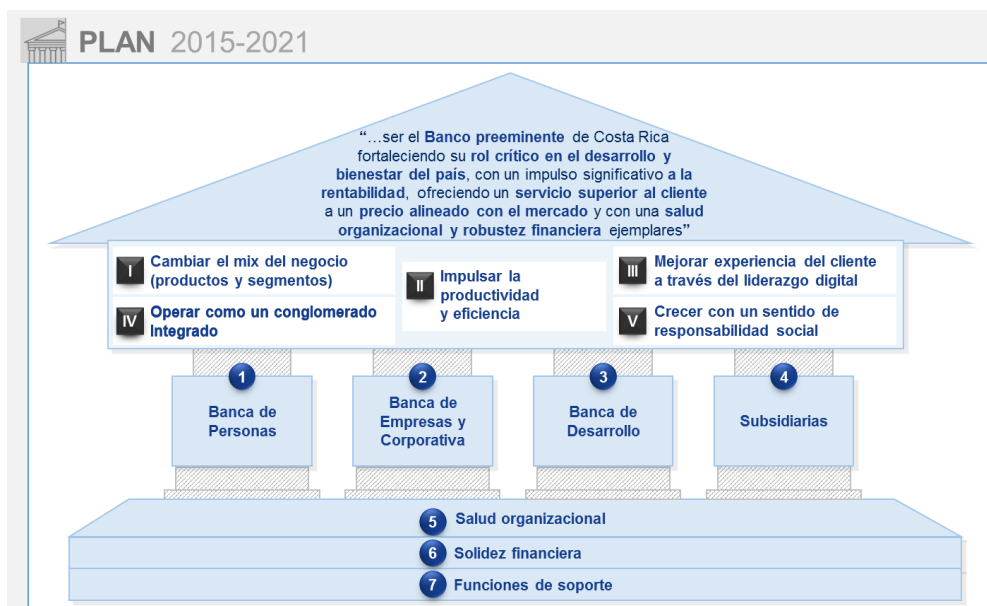
- Se incorpora, a partir del año 2017, la variable de control interno dentro de las evaluaciones del desempeño de todo el personal del banco.
- Se creó un proyecto institucional en el año 2017 para fortalecer la articulación de las tres líneas de defensa en la organización.

#### **E. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional:**

Participe activamente en la definición y aprobación de los siguientes planes y proyectos estratégicos durante los 8 años de servicio como miembro activo de la junta directiva del Banco Nacional:

- **Plan Estratégico 2011-2014:** Se definieron la nueva **Misión y Visión del Banco**, así como los **valores organizacionales** los cuales siguen vigentes en la organización; constaba de tres grandes líneas estratégicas en tres grandes áreas; Recursos (Humanos tecnológicos Financieros Físicos); Negocios (proceso de crédito Cartera de productos, Mercadeo estratégico internacionalización, Organización (corporativa, Matricial, Regional, trabajo en equipo).
- **Proyecto Transformación.2012:** Surge como necesidad de impulsar la ejecución del plan estratégico 2011-2014, y consistió en *cambiar la forma de hacer las cosas* en la institución; basado en tres grandes líneas:
  - Especialización gestión de clientes.
  - Centralización operativa.
  - Concentración gestión de riesgos.
- **Proyecto Reconquista 2015:** Consiste en un proyecto transitorio que permita dar continuidad a los logros en materia de gestión de riesgos (constitución de la subgerencia de Riesgos) y soporte operativo (creación de fábrica de crédito y mejoras procesos de infraestructura y compras) alcanzados en el plan 2011-2014; y ajusta elementos en el orden de la forma de abordaje al cliente que no se alcanzaron con el proyecto transformación.

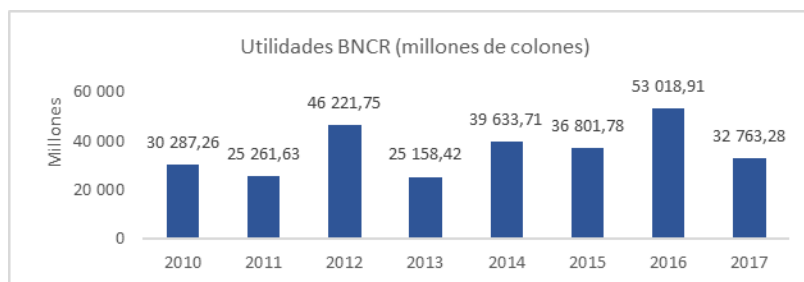
▪ **Plan Estratégico Juntos somos progreso 2015-2021:** Es el plan vigente actualmente al cual se construyó con la asesoría de la empresa Mckinsey & Co, el cual se sustenta en una aspiración estratégica, la cual marca el rumbo del banco hacia el año 2021, este plan está sustentado en 5 líneas estratégicas impulsado por cuatro pilares del negocio y con tres bases que soportan el plan.



**Fuente:** Plan Estratégico del Conglomerado

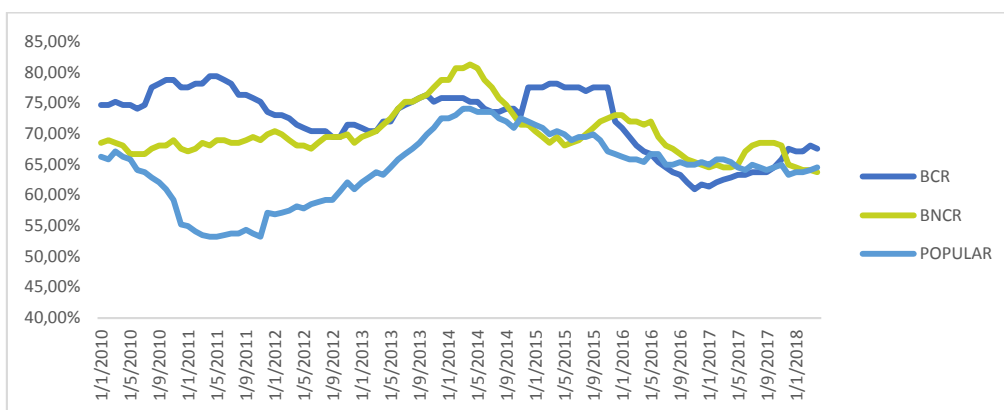
Estos planes y proyectos han impulsado los siguientes resultados en el banco:

- El Banco Nacional se mantiene como líder en participación de mercado de crédito en el sistema financiero nacional con 20.57%, superando en 8pp al segundo lugar (Banco de Costa Rica). Mantiene también el primer lugar del mercado en captación de recursos con el público (25.70%).
- Es la entidad que genera mayor monto de utilidades en el sistema financiero, aun cuando realiza aportes parafiscales (al igual que los otros bancos del estado) que no son requeridos a la banca privada.

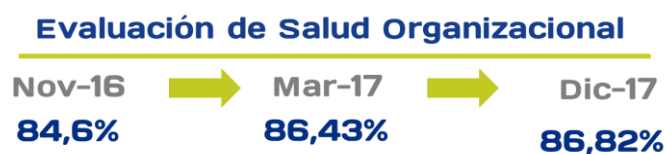


- Ha mantenido niveles sanos de suficiencia patrimonial, cumplimiento el límite establecido por el regulador, al igual de los restantes indicadores de gestión evaluados.

- Es el banco de origen público con mejor nivel de eficiencia a abril del año 2018 producto de un proceso constante de mejora en el control del gasto y generación de negocios.



- Se implementó a partir del año 2016 un instrumento de medición de salud organizacional con alcance de conglomerado, cuyo seguimiento presenta mejoras constantes por encima de 80%.



#### **F. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución.**

La Administración presenta mensualmente el informe financiero institucional, con el detalle de resultados obtenidos respecto de las proyecciones y presupuestos aprobados. Mi participación en Junta Directiva permitió ejercer esa supervisión sobre los recursos en forma constante.

En el año 2016 se incorpora, además, el informe de desempeño general, con el cual se brinda un seguimiento mensual al resultado de indicadores estratégicos.

#### **G. Recomendaciones para la buena marcha de la institución**

- Mantener la mejora continua implementada sobre el código de Gobierno Corporativo y su operación en la institución.

- Continuar con el estricto seguimiento al plan estratégico actual, tal y como responsablemente la Junta Directiva Actual lo ha realizado.
- Implementar las bases para la Transformación Digital del Banco.

#### **H. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la CGR y SUGEF**

El Banco Nacional mantiene un control y seguimiento estricto sobre las recomendaciones recibidas de órganos de control y fiscalización. Al último corte de validación existen 108 recomendaciones emitidas por estas entidades, de las cuales 57 tienen elementos pendientes de implementación.

<b>Tabla 1</b> <b>Total por Ente Externo</b> <b>al 28-febrero-2018</b>						
Ente Regulador	TOTAL	Cerrada por el Ente Regulador	Atendida por la Administración	Parcialmente atendida	Pendiente	Vencida
Contraloría General de la República	20	10	2	3	3	2
Superintendencia General de Entidades Financieras	4	0	4	0	0	0
Superintendencia General de Valores	4	0	0	2	2	0
Superintendencia de Pensiones	31	0	10	15	3	3
Auditoría externa	49	14	11	8	14	2
	<b>108</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>7</b>

*Fuente: Dirección Coordinadora con Entes Reguladores.*

#### **I. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

El Banco Nacional mantiene un control y seguimiento estricto sobre las recomendaciones recibidas de la Auditoría Interna. Al último corte de validación existen 522 recomendaciones gestionadas, de las cuales 56% se encuentran en fases iniciales (enviada), 26% cumplidas y 16% en proceso.

##### **Estado recomendaciones de Auditoría cerradas al 2017** **Corte de revisión en abril 2018**

Etiquetas de fila	Descripción	Cuenta de Código
Enviada	292	55,94%
Cumplida	135	25,86%
En Proceso	86	16,48%
Incumplida	7	1,34%
Desestimada	2	0,38%
<b>Total general</b>	<b>522</b>	<b>100,00%</b>



He fungido como director de la Junta Directiva General, desde el 01 de junio del 2010 al 31 de mayo, del 2018, por lo que tuve la oportunidad de impulsar la evolución de la Auditoría General, por medio de intervenciones, análisis, aprobación de acuerdos, solicitudes de asesoría, entre otros; de manera que al cierre de mi gestión, recapitulo y noto que son muchos los aspectos a destacar en este proceso evolutivo, los cuales señalo a manera de resumen:

		Tipo Gestión		
Aspecto Gestionado		Estratégica	Táctica	Operativa
1	Participación en el proceso de reclutamiento, selección y nombramiento del Auditor General.	✓		
2	Participación en el proceso de reclutamiento, selección y nombramiento del Subauditor General.	✓		
3	Análisis y aprobación del Plan Estratégico de la Auditoría General para el período 2013-2015, con una estrategia en enfoque de calidad.	✓		
4				
5	Apoyo a la sistematización de los procesos de la Auditoría General, permitiendo la estandarización de metodologías y la calibración de criterios para el desarrollo de estudios.	✓	✓	✓
6	Análisis y aprobación de 8 Planes Anuales de Labores, garantizando la cobertura de los principales ítems del universo de Auditoría, entre ellos: estrategia, procesos, red de servicios y estructura.		✓	✓
7				
8	Promoción de la planificación, ejecución y comunicación de estudios de auditoría basada en riesgos, que provean insumos para apoyar la toma de decisiones prudentiales por parte del Órgano de Dirección.			✓
9				
	Análisis y aprobación de 8 Modelos de Gestión que garantizan el alineamiento de la Auditoría General con la estrategia institucional.	✓	✓	

		Tipo Gestión		
Aspecto Gestionado		Estratégica	Táctica	Operativa
	Análisis y aprobación del presupuesto anual de la Auditoría General para asegurar la cobertura de actividades requeridas en la fiscalización.		✓	
	Análisis y aprobación del presupuesto anual para la formación del personal de la Auditoría General, orientado al cierre de brechas competenciales, tanto técnicas como blandas.		✓	
10	Análisis y aprobación de la estructura organizativa de la Auditoría General en el 2014, orientada a la mejora de procesos internos de la Auditoría.	✓	✓	✓
11	Apoyo a las acciones de la Auditoría General en la estandarización de sus procesos, que permitió la certificación del Sistema de Gestión Integral en el 2014, cumpliendo con los requisitos de cuatro normas internacionales en materia de calidad, responsabilidad social, ambiente, salud y seguridad ocupacional y una nacional relacionada con normas técnicas de Auditoría.	✓	✓	✓
12				
13	Apoyar la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias, en el 2014, siendo pioneros a nivel institucional en la aplicación de esquemas que promuevan el desarrollo del personal.		✓	✓
14	Impulso en el cambio del modelo estratégico y moderno de negocio de la Auditoría General en el desarrollo de estudios de aseguramiento, que integran el enfoque por procesos, el enfoque holístico (estratégica, táctica y operativa) y el enfoque de gestión (gobierno, riesgos y control interno).		✓	✓
15				
16				
17	Apoyo a la modernización del ejercicio de auditoría a partir de la automatización, desarrollo e implementación de herramientas de auditoría continua y modelos predictivos innovadores.	✓		✓
18	Promoción de la participación de la Auditoría en proyectos innovadores, orientados a la mejora de procesos institucionales.	✓		
19				
20				

		Tipo Gestión		
Aspecto Gestionado		Estratégica	Táctica	Operativa
	Participación en encuestas de opinión, entrevistas y otros foros orientados a la identificación de mejoras en la gestión de la Auditoría General.	✓	✓	
	Análisis y aprobación del Plan Estratégico de la Auditoría General para el período 2016-2018, con una estrategia en excelencia a través del liderazgo excepcional.	✓		
	Fortalecimiento del modelo de tres líneas de defensa, propiciando el involucramiento activo de la Auditoría General en el proyecto de Aseguramiento Conjunto, como mecanismo para la integración y sinergia de los diferentes actores en la gestión, riesgos y cumplimiento.	✓		
	Aprobación del plan institucional de remodelación de espacios abiertos, tomando como modelo a la Auditoría General.	✓		
	Apoyo en el proceso de recertificación del Sistema de Gestión Integral de la Auditoría General del 2017, incluyendo la certificación en Gestión de Innovación, convirtiendo al Banco Nacional en la primera institución acreditada a nivel nacional en esta materia.	✓	✓	✓
	Análisis y aprobación de la estructura organizativa de la Auditoría General en el 2017, orientada a la generación de impacto a las partes interesadas, con enfoque en la marca liderazgo.	✓	✓	✓
22	Valoración y aprobación de los perfiles de puestos del Auditor General y Subauditor General, alineados a la estrategia institucional e interno de la Auditoría General, con enfoque en la generación de servicios de asesoría.	✓		
23	Impulso del Modelo de Marca Liderazgo de la Auditoría General, como propulsor de la excelencia y de servicios de calidad que generen impacto a las partes interesadas.	✓	✓	✓
24	Impulso y apoyo a la conversión de la labor de auditoría de evaluadores a asesores de la Junta Directiva General y entes tomadores de decisiones a nivel institucional.	✓		✓

		Tipo Gestión		
Aspecto Gestionado		Estratégica	Táctica	Operativa
25	Impulso a la Organización para seguir el ejemplo de la Auditoría General en la implementación exitosa de mejores prácticas, más allá de lo que establece la normativa.	✓		

Motivo a los directores de la Junta Directiva General a continuar impulsando la gestión de la Auditoría para que mantenga los resultados alcanzados a la fecha y sean la plataforma para la generación de mejoras en los procesos institucionales con una orientación de excelencia, fundamentada en la eficiencia, calidad, innovación y productividad.

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

Se me asignó un teléfono celular y una computadora portátil que procedo a entregar al cierre de mi periodo de nombramiento.