



**BANCO  
NACIONAL**



# **INFORME FINAL DE GESTIÓN**

**Nombre:** Ana Isabel Solano Brenes.

**Cargo:** Directora, Junta Directiva General BNCR.

**Periodo:** 24 de marzo 2015 al 31 de mayo 2022.

# Tabla de contenido

- 1. Generalidades**..... 4
- 1.1. Objetivo ..... 4
- 1.2. Marco normativo..... 4
- 2. Resultados de gestión** ..... 5
- 2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo. .... 5
- 2.2. Cambios en el entorno durante la gestión..... 12
- 2.3. Sistema de Control Interno..... 13
- 2.4. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional ..... 14
- 2.5. Proyectos relevantes en proceso..... 14
- 2.6. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución. .... 115
- 2.7. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la Contraloría General de la República. .... 16
- 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. .... 116
- 2.9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya hecho la Auditoría Interna..... 116
- 3. Sugerencias para la buena marcha de la institución.** ..... 17

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente informe de fin de gestión se emite en observancia de la obligación que establece el artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno, Ley No. 8292 del 31 de julio de 2002, así como en la resolución de la Contraloría General de la República No. R-CO-61 del 24 de junio de 2005, la cual estipula las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, en relación con el puesto que he ejercido como miembro de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica desde el día y hasta el 31 de mayo del 2022.

Las funciones propias de este cargo se encuentran establecidas, principalmente, en el artículo 34 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el cual establece que la Junta Directiva General trabajará con absoluta independencia y bajo su exclusiva responsabilidad, al tenor de la legislación aplicable y según los reglamentos y principios de la técnica. En el ejercicio de sus funciones, los miembros de la Junta Directiva General de los bancos del Estado no podrán abarcar las funciones privativas de la administración, ni influir en los funcionarios encargados de dictaminar sobre la aprobación de operaciones crediticias.

También deseo manifestar que en todas mis actuaciones y opiniones me he regido por una observancia permanente del Principio de Legalidad contemplado, entre otros, en los artículos 11 de la Constitución Política y 11 de la Ley General de la Administración Pública, en virtud del cual los funcionarios públicos se encuentran obligados a cumplir los deberes que la ley establece, sin poder arrogarse facultades no concedidas en ella, en el entendido de que las normas administrativas deben ser interpretadas en la forma que mejor garantice la realización del fin público a que se dirigen, dentro del respeto debido a los derechos e intereses de los particulares.

Mi interés en todo momento ha sido resguardar los valores y principios más preciados que rigen la sociedad costarricense, entre los cuales quiero destacar la defensa de los intereses de las personas de grupos sociales más vulnerables, con un lugar muy especial para las mujeres de zona rural, cuyas circunstancias tan particulares las exponen a discriminación económica y social. En ese sentido quisiera destacar, dentro de la enorme satisfacción que me producen los esfuerzos que realiza el Banco para contribuir al desarrollo económico de la sociedad costarricense con su amplia oferta de productos y servicios bancarios y financieros, el extraordinario valor de los distintos programas de **BN MUJER**, parte fundamental del alma de todo el Conglomerado Financiero, que me enorgullece haber apoyado y promovido a lo largo de estos años de servicio en el Banco Nacional.

Ana Isabel Solano Brenes  
**Directora**  
**Junta Directiva General**  
**Banco Nacional de Costa Rica**

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."

## 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)".

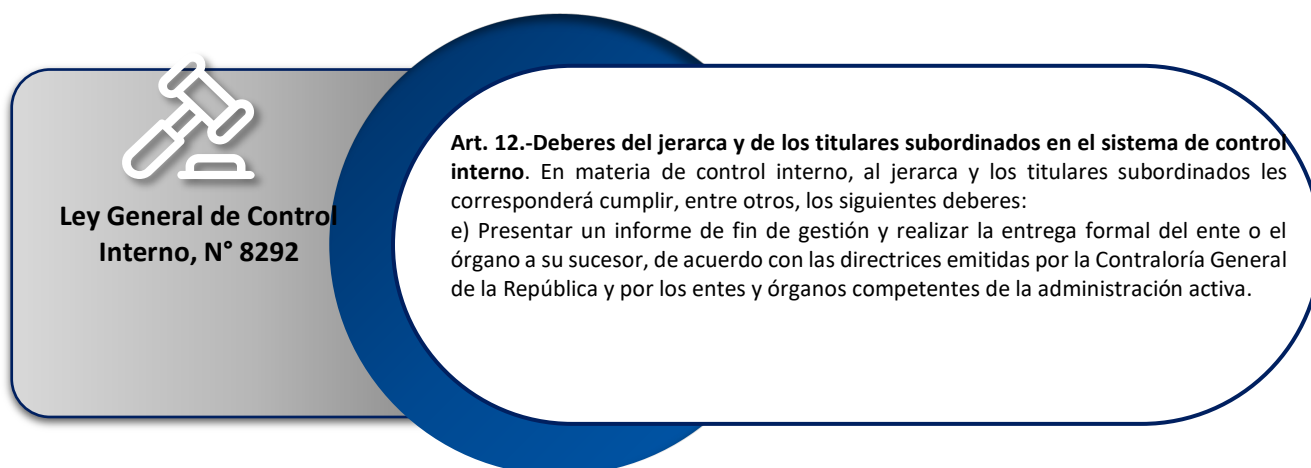


Figura N°1. Normativa relacionada

## 2. Resultados de gestión

### 2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 189 de la Constitución Política, el Banco Nacional de Costa Rica, como Bancos del Estado, es una institución autónoma, por lo que, de conformidad con el artículo 188 constitucional, goza de independencia administrativa y está sujeto a la ley únicamente en materia de gobierno.

Esta disposición es desarrollada en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional No. 1644 del 25 de septiembre de 1953 y sus reformas, en el cual se establece:

“Artículo 2º.-

Los bancos del Estado enumerados en el artículo anterior son instituciones autónomas de derecho público, con personería jurídica propia e independencia en materia de administración. Están sujetos a la ley en materia de gobierno y deben actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo, coordinando sus esfuerzos y actividades. Las decisiones sobre las funciones puestas bajo su competencia sólo podrán emanar de sus respectivas juntas directivas. De acuerdo con lo anterior, cada banco tendrá responsabilidad propia en la ejecución de sus funciones, lo cual impone a los miembros de la Junta directiva la obligación de actuar conforme con su criterio en la dirección y administración del banco, dentro de las disposiciones de la Constitución, de las leyes y reglamentos pertinentes y de los principios de la técnica, así como la obligación de responder por su gestión, en forma total e ineludible, de acuerdo con los artículos 27 y 28 de esta ley.”

El artículo 188 de la Constitución Política expresamente le garantiza a los bancos del Estado autonomía administrativa, concepto dentro del cual se encuentra contemplada no solo la iniciativa de gestión (sea para ejecutar sus tareas y dar cumplimiento a las obligaciones legales), sino además para definir su estructura interna, lo cual observa y desarrolla el legislador en la competencia que le asigna a la Junta Directiva General de cada Banco en el artículo 34, inciso 4 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

La naturaleza jurídica de institución autónoma, claramente definida, no es sin embargo excluyente de la aplicación del concepto de empresa pública, entendido en forma amplia. Lo anterior se debe entender en el sentido de que el concepto “empresa” no se refiere a la naturaleza jurídica de la entidad, sino al giro comercial que posee la organización como núcleo esencial de competencia, también conocido como actividad ordinaria, y que claramente se refiere a la intermediación financiera y a las actividades bancarias ampliamente desarrolladas en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y el Código de Comercio.

El Banco Nacional de Costa Rica tiene responsabilidad propia en la ejecución de sus funciones, lo cual implica la existencia de autonomía en la dirección y administración, todo dentro de un absoluto respeto y apego a las disposiciones de la Constitución, las leyes y reglamentos pertinentes. La Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria, Ley No. 6821 del 19 de octubre de 1982, (la cual fue derogada por el inciso c) del artículo 127 de la Ley N° 8131 de 18 de septiembre de 2001, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos), reconociendo el grado superior de autonomía de los bancos comerciales del Estado, y sus particularidades como entidades que trabajan en un sector del mercado altamente competitivo, y al mismo tiempo rigurosamente regulado por la Superintendencia General de Entidades Financieras, expresamente dejó por fuera del ámbito de Autoridad Presupuestaria a todas las entidades del sector financiero bancario.

Por su parte, el artículo 1° de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, expresamente establece que sus disposiciones no serán aplicables a los bancos públicos, excepto en lo que correspondiente al trámite de aprobación de sus presupuestos, así como lo ordenado en los artículos 57 (suministro de información al Ministerio de Hacienda) y 94 (suministro de información a la Contabilidad Nacional), y el título X de la Ley (Régimen de Responsabilidad de los servidores públicos en materia de administración financiera).

Lo anterior permite identificar un diseño adoptado por el legislador para mantener y fortalecer la autonomía de los bancos comerciales del Estado, en su condición de empresas en régimen de competencia con otras entidades, tanto públicas como privadas, que permite afirmar, por ejemplo, que a los bancos del Estado no les resultan aplicables, ni directa ni indirectamente, las directrices de la Autoridad Presupuestaria.

Lo anterior es consecuente con la importancia y características específicas de los fines legalmente asignados al Banco Nacional de Costa Rica, el cual, sin dejar de ser parte de la organización que el Estado ha dispuesto para la prestación de un servicio de gran interés público para la sociedad, también le otorga las herramientas y los medios para poder cumplir con sus funciones esenciales en el desarrollo económico del país.

- **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

La Junta Directiva General del Banco Nacional desempeña un rol absolutamente fundamental en la determinación de la planeación estratégica, no sólo del Banco como tal, sino de todo el Conglomerado Financiero, pues actúa como Asamblea de Accionistas de las cuatro subsidiarias, BN Valores, Puesto de Bolsa, S.A., BN Vital, Operadora de Pensiones Complementarias, S.A., BN Sociedad Administradora de Fondos, S.A., BN Corredora de Seguros, S.A.

Ha sido un esfuerzo significativo, tenaz, de mucho estudio y reflexión, que va mucho más allá de las horas de sesión o de la lectura previa de los documentos que forman parte del orden del día, sino que también se reflejan en la labor de las juntas directivas de las subsidiarias y en los comités corporativos, en especial en el Comité de Riesgos que tuve oportunidad de integrar en los últimos años. Ha sido este un trabajo de participación y coordinación en conjunto con los directores y con la Administración, en el que todos hemos desarrollado acciones y ofrecido perspectivas valiosas que contribuyeron a definir el derrotero de la Institución.

También es necesario destacar las decisiones de la Junta Directiva que han definido y dado un rumbo al plan estratégico, el plan anual y los objetivos creados, así como la visión de la nueva organización de las

Subgerencias. Destaca en ese sentido la aprobación del Plan Estratégico CFBNCR 2022-2025 “Plan Juntos Somos un Banco más humano, cercano y sostenible”, así como un ajuste necesario y consecuente con ese plan en la estructura organizacional acorde con el Plan, esfuerzo que no es menor en una organización tan grande y tan compleja como lo es el Banco Nacional.

De igual forma, considero importante mencionar lo que fue en su momento la aprobación y seguimiento de la estrategia del BNCR 2015- 2021 del CFBNCR, la cual rindió buena parte de los frutos esperados, y contribuyó significativamente para fortalecer las sinergias entre las distintas entidades que integran el Conglomerado.

Otro de los aspectos fundamentales que considero de rigor reseñar en este informe es lo relativo a las distintas designaciones realizadas en la Alta Administración, en especial los nombramientos de tres distintos gerentes generales, el señor Juan Carlos Corrales Salas, quien ocupó el puesto del 2015 al 2018, Gustavo Vargas Fernández, qdDg, del 2018 al 2020, y don Bernardo Alfaro Araya, del 2020 a la fecha.

Finalmente, considero importante destacar el énfasis dado al abordaje de medidas para mitigar el riesgo reputacional del Banco Nacional, en especial en redes sociales, en las cuales cada día exista una mayor presencia de voces detractoras en contra de la banca estatal, la inmensa mayoría de las veces en forma injusta y totalmente desinformada. He abogado por reforzar la capacidad de la organización para rebatir y refutar esos lamentables intentos por desacreditar la banca estatal, y por el contrario, dar a conocer la gran cantidad de esfuerzos, recursos y servicios del más alto nivel que pone el Conglomerado Financiero del Banco Nacional a disposición de la sociedad costarricense, que muchas veces lamentablemente pasan desapercibidos.



## Gestión corporativa

Transformar al Conglomerado Financiero en un solo esfuerzo empresarial ha sido una tarea titánica, un esfuerzo que en los siete años de integrar la Junta Directiva se ha mantenido como una guía, buscar la integración y las sinergias entre las distintas subsidiarias y el mismo Banco, para ofrecer productos y servicios financieros del mayor nivel, de una forma coherente y consecuente con las necesidades de la sociedad costarricense.

En el marco de los esfuerzos por integrar los servicios que presenta el Conglomerado Financiero del Banco Nacional, considero importante destacar la estrategia de la transformación digital, la cual, sin duda alguna, promete ser uno de los motores determinantes de la organización.

He abogado por fortalecer estos esfuerzos, a través de la investigación y la innovación, como instrumentos y herramientas para construir cambios que fortalecen la oferta de servicios que le presenta el BN a la sociedad costarricense. Aquí es donde considero que el CFBNCR debe concentrar mucho esfuerzo intelectual y mucho esfuerzo económico también, para invertir en la innovación de los servicios y la generación de una mayor seguridad para los clientes.





## Gestión de riesgos

La gestión de riesgos en el CFBNCR es absolutamente ejemplar y digna de destacar como una de sus más grandes fortalezas. No hay duda de que se aborda con un profesionalismo y una seriedad absolutas. He mantenido en ese sentido un especial interés en reforzar el aspecto de la comunicación, no sólo al público en general, sino también a las mismas autoridades gubernamentales y a la misma Asamblea Legislativa. Creo firmemente que es necesario decir las cosas claras, técnicamente sustentadas; pero, en una forma sencilla. Es una vía, una ruta, para efectos de poder posicionar al Banco de una manera muy clara. Este ha sido un norte en muchos esfuerzos, presentados no sólo desde el estrado de la Junta Directiva General sino también desde el Comité Corporativo de Riesgos.



## Dirección y supervisión

La Junta Directiva General cierra un ciclo en el cual se ha dado un seguimiento profundo, permanente a la actividad de la Gerencia General del Banco y de sus subsidiarias, en el cual se brinda un verdadero acompañamiento que da guía y apoyo a las decisiones más importantes, de modo tal que no se pierda nunca el rumbo de la organización. Se busca recuperar el tan ansiado crecimiento en el crédito, la recuperación de la participación de mercado, a través de la identificación y asignación de metas retadoras para toda la organización.

Si bien la actividad del Banco no se detiene, como directora tengo la tranquilidad no solamente del deber cumplido, sino de ir más allá de lo que se estimó en su momento para algo tan importante y tan estratégico que se ha definido como el crecimiento y la profundización del mercado. El Banco Nacional y todo el Conglomerado Financiero en general, a pesar de los retos y las amenazas que tiene, es una organización sostenible, capaz de enfrentar esas vicisitudes, con una Administración seria, profesional, responsable y motivada, que sin duda seguirá cosechando resultados globales sumamente satisfactorios. En ese sentido quiero destacar que, en esa misma dirección, la estrategia que en el otorgamiento del crédito es sumamente profesional y equilibrada, pues no solo se contemplan los niveles de riesgo sino una alta creatividad.

El gran reto es continuar con la sostenibilidad de los resultados, que son importantísimos en términos de mantener la estrategia, continuar con la sostenibilidad al alza, ir más allá de las metas, generando esta contribución a los resultados globales del Banco Nacional.





## Rendición de cuentas

- Estado de las metas y objetivos establecidos.

La siguiente tabla resume los resultados de indicadores gerenciales con corte a diciembre 2021:

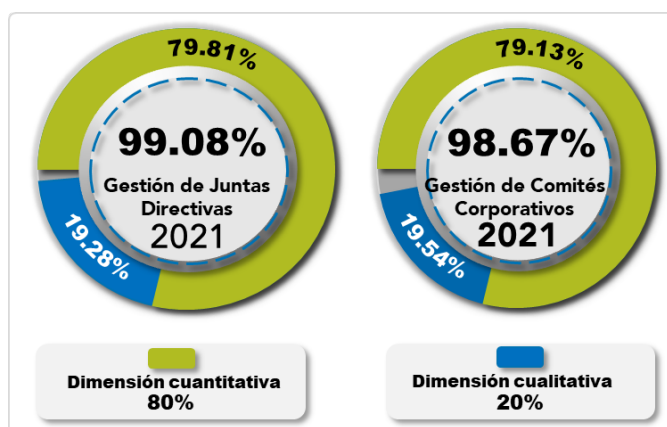
**Tabla N°1** Resultado de indicadores

Indicador	Resultado	Meta
Suficiencia Patrimonial	13.05%	13.25%
ROE	2.83%	1.96%
Eficiencia	61.35%	63.41%
Mora mayor a 90 días	2.77%	3.90%
Participación de Mercado	18.79%	19.12%
Clientes Digitales	1,005,761	760,962
NPS	31.03	34

- Resultados del modelo de evaluación del desempeño de los órganos colegiados del CFBCNR

El gráfico N°1 muestra los resultados obtenidos del modelo de desempeño del 2021, con el detalle correspondiente de la dimensión cuantitativa y la dimensión cualitativa para cada una de las JD-CFBCNR.

**Gráfico N°1.** Resultados Generales JD-CFBCNR



- Participación en órganos colegiados del CFBCNR

La figura N°2, consolida la información de los órganos colegiados que se ha integrado en el periodo correspondiente de nombramiento.

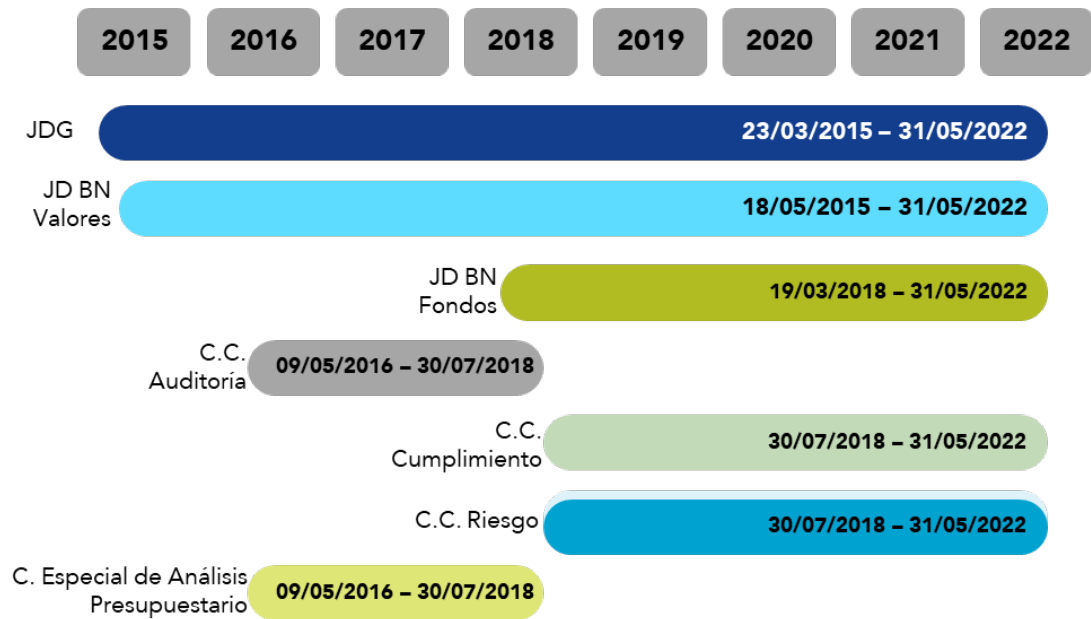


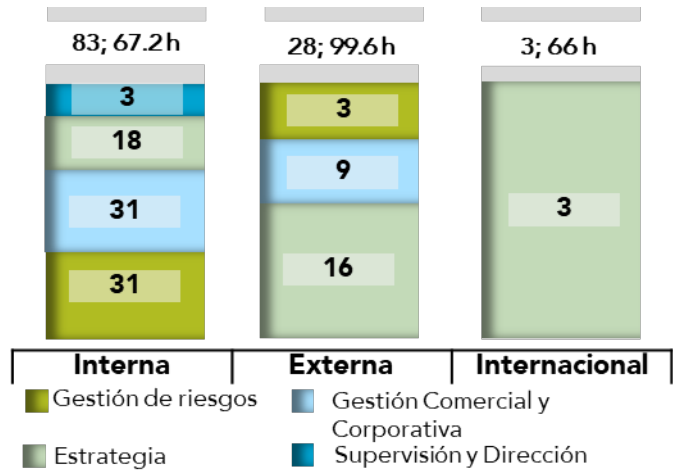
Figura N°2. Principales logros

• **Formación CFBNCR**

El CFBNCR, plantea periódicamente planes de formación para actualizar y mejorar las competencias y habilidades de los directores en búsqueda de fortalecer la idoneidad para una toma de decisiones acorde con las mejores prácticas.

En el siguiente gráfico N°2, se muestra el resumen de las capacitaciones recibidas en el periodo de nombramiento por parte del CFBNCR.

Gráfico N°2. Formación recibida según el modelo de negocio



• **Gestión de subsidiarias CFBNCR**

Tabla N°2 Detalle gestión relevante por sociedad

## 01

## Principales resultados financieros

## BN Corredora de Seguros

- Dividendos trasladados €13.127 millones.
- Primer lugar en utilidades y un crecimiento 2.18% (IV 2021)
- Para el cierre de diciembre 2021 se obtiene: un crecimiento en utilidad 161%, crecimiento en ingreso operativo 96%, mejora en la eficiencia 16,5.

## 02

## Gestión comercial

- Primer lugar en utilidades respecto al mercado de corredoras seguros y segundo lugar en el ranking de corredurías con un crecimiento de 3.58%, representando €7.312 millones en ingresos por comisión.
- En cuanto a prima per cápita se obtiene un crecimiento de 5.86%, mientras que para el 2020 fue de 0.02%. Se observa un importante crecimiento en los seguros personales de 17.15%.

## 03

## Principales logros

- ISO 9001:2015.
- Carbono neutralidad.
- Entidad libre de efectivo.
- Nivel experto COSO 13.

## BN Valores

- ROAE es de 13.3% (marzo 2022), superior al 12.6% registrado por la industria.
- Segundo lugar en eficiencia entre nuestros pares (marzo 2022).

- Incorporación del enfoque de triple utilidad, a saber, social, económica y ambiental en el mapa estratégico.
- Colocación del primer Fondo de Inversión temático en la plaza bursátil costarricense (2022).
- Tercer lugar en activos bajo administración (cuentas de orden) y por comisiones el segundo lugar del mercado (2022).

- Certificaciones destacadas de Great Place to Work a nivel nacional y centroamérica (2021).
- Se alcanza el Top Decile en todas las dimensiones de Salud Organizacional que mide la empresa consultora McKinsey (2021).
- Clasificación a la segunda ronda del Octavo Concurso Internacional de Buenas Prácticas, organizado por el Centro para la Investigación de la Excelencia Organizacional (2022)



## BN Fondos

- Se supera la meta de utilidad neta establecida de €2,700 millones en un 121.4%, al lograr una utilidad neta de €3,279 millones, la cual es la mayor utilidad obtenida por esta subsidiaria durante toda su historia (2021).
- Indicadores financieros con corte a marzo 2022: Resultados del periodo €765.905 millones, ROE del 25,61%, Eficiencia del 38.66% y una cobertura de capital del 3.61 (el mínimo regulatorio es de 1.0).

- Participación de mercado al cierre del año 2021 fue del 30%. Al cierre del mes de marzo del 2022, la participación fue del 28.83% a nivel de Activos Netos de Fondos Financieros.
- La participación de cuentas activas es del 75,44% con corte a marzo 2022.
- Se tuvo un crecimiento del 29.44% en saldos administrados de Fondos Financieros, que representa una suma de €171,218 millones, siendo la Sociedad Administradora que mayor crecimiento nominal durante el año 2021.

- Norma de Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (INTE G38:2015)
- Sello de Igualdad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres (Inamu).
- Recertificada como entidad libre de efectivo por el Departamento Sistema Nacional de Pagos Electrónicos del Banco Central de Costa Rica.
- Obtención del reconocimiento de la Bolsa Nacional de valores (Sustainability Awards) por el lanzamiento del primer Fondo Verde del país.

## BN Vital

- Indicadores financieros con corte a marzo 2022: ROE del 34.64%, eficiencia del 46.89%, RORAC 1.11 y un NPS 47.

- Se alcanza una libre transferencia neta en el primer trimestre que equivale al 87,5% de todo lo logrado en el año 2021. Por lo tanto, BN Vital se consolida como la Operadora de Pensiones con mejor estrategia comercial de toda la industria.
- Se realiza el estudio de profundidad con afiliados que permite descubrir los Arquetipos que forman la familia BN Vital, así como el Customer Journey Map. Ambos insumos permitirán priorizar las actividades de mejora en experiencia al afiliado.

- Lograr por sexta vez consecutiva el premio por ser una empresa de Great Place to Work. BN Vital es la única operadora en CR en recibir dicho reconocimiento.

- Auditoria de renovación ISO 9001:2015 sin no conformidades.



## 2.2. Cambios en el entorno durante la gestión.

### • Acciones realizadas ante la emergencia sanitaria

En atención a la emergencia sanitaria durante el periodo 2021 y a la fecha, el Banco Nacional mantiene la aplicación de las normas sanitarias establecidas por los entes rectores, garantizando la salud de los clientes, colaboradores y ciudadanía en general. Dentro de las medidas que se tomaron se pueden mencionar:

1. Creación del protocolo Sanitario en atención a la pandemia del Conglomerado, el cual es de acatamiento obligatorio
2. Aplicación de teletrabajo al 100% en todos los puestos que lo permiten
3. Instalación de barreras sanitarias (mamparas) para puestos de atención al público
4. Suministro de mascarillas para clientes y colaboradores
5. Instalación de lavamos en el 100% de oficinas de la red de servicios
6. Abastecimiento de productos de limpieza a través de los contratos existentes evitando el desabastecimiento
7. Se realizaron procesos de capacitación constante a todo el personal a través del servicio médico institucional
8. Se fortalecieron los canales digitales para atención de nuestros clientes
9. Se implementaron horarios de atención diferenciada para grupos de riesgo

El Conglomerado Financiero demostró un alto nivel de compromiso y éxito en la atención de la pandemia, garantizando al país la atención de los clientes con una disponibilidad del servicio al 100%, en apoyo a la economía nacional

En temas crediticios, desde marzo del 2020 el Banco Nacional se abocó con prioridad a atender a todos los clientes de su cartera de crédito que fueron afectados por la pandemia del Covid 19. En total, durante el año 2020 se benefició mediante restauraciones COVID a 81.998 operaciones de 61.066 clientes, lo que representó el 40,87% de la cartera de crédito del BNCR y se continuó el apoyo, durante el año 2021 a 10.725 operaciones de 7.705, lo que representó el 11,66% de la cartera.

Se suspendieron los procesos de ingreso a cobro judicial por todo el periodo 2020 y parte del 2021, a fin de permitir a los clientes ser atendidos, normalizar las operaciones y reactivar sus actividades productivas.

Se coordinó y aplicó lo definido por el Regulador en cuanto a no afectar el récord crediticio de los clientes producto de la aplicación de “reestructuraciones Covid”, para los periodos 20-21, como lo autorizó la SUGEF.

Actualmente El Banco Nacional cuenta con una normativa de reestructuración crediticias para atender todos los clientes, indiferente del segmento, actividad o zona geográfica. La reestructuración de créditos se fundamenta en el cambio de las condiciones originalmente pactadas de un crédito, para adecuarlas a la situación actual del deudor que presenta debilidades para atender el pago de sus obligaciones crediticias.

### • Cambios normativos relevantes

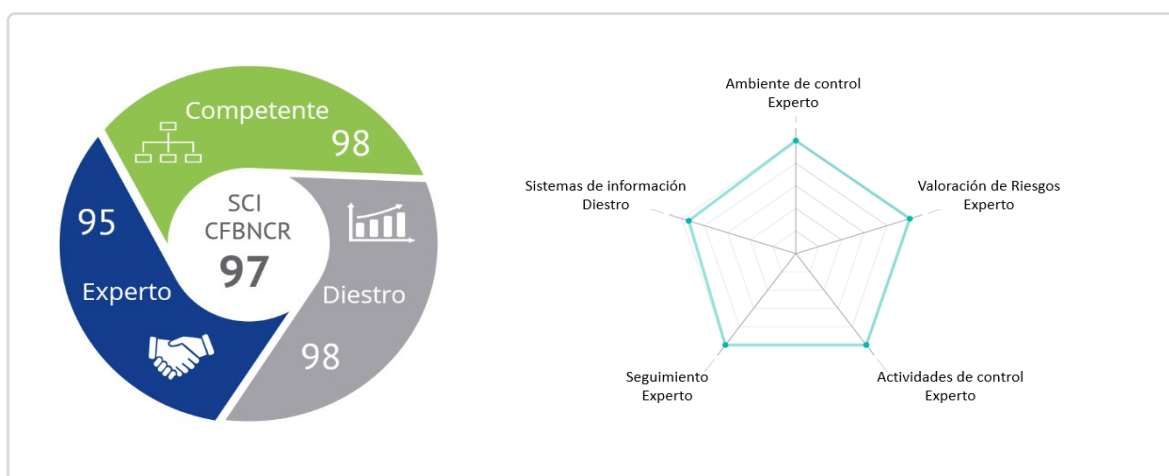
En el periodo 2021 ingresaron un total de 261 regulaciones, de las cuales 71 eran aplicables al CFBNCR, de lo anterior se derivaron 244 obligaciones o requerimientos específicos para atender. Todas gestionadas por los dueños de procesos y con planes de acción para su cumplimiento. Dentro de la normativa más relevante podemos citar aspectos relacionados con: Suficiencia Patrimonial, Fondos de Garantía de Depósitos,

Administración Integral del Riesgo, Fondos de Pensiones, Ley de Usura, Reglamento de Estimaciones, Contratación Pública, Régimen de capitalización individual, Seguros entre otros.

### 2.3. Sistema de Control Interno.

El Conglomerado Financiero BNCR aplica de manera anual un proceso de autoevaluación donde se diagnóstica al nivel de madurez del Sistema de Control Interno Institucional; utiliza como base el modelo establecido por Contraloría General de la República. Mediante informe DCCN-003-2021 Diagnóstico del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno del CFBNCR se comunicó a la Junta Directiva General el resultado a nivel de Conglomerado, así como el detalle sobre el plan de mejora con corte a setiembre 2021, con los siguientes resultados:

**Gráfico N°3. Resultados de la SCI**



- **Principales acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del último año y que haya sido de conocimiento de la JDG.**

Las acciones sobre planes de mejora se conocieron en Junta Directiva General mediante el mismo informe DCCN-003-2021 Diagnóstico del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno del CFBNCR, el cual incluye avance del plan del periodo anterior y plan de mejora del siguiente periodo, las acciones de fortalecimiento definidas fueron implementadas a cabalidad.

Los planes de mejora han fortalecido el SCI en el BNCR, a continuación, algunos de los aspectos que han generado mejoras en el BNCR y su Sistema de Control Interno en el periodo reciente:

- Avances en automatización de procesos y controles.
- Mejoras en la gestión ética institucional y corporativa.
- Fortalecimiento de la gestión sobre la salud organizacional.
- Establecimiento y mejoras en el proceso de rendición de cuentas.
- Estructura definida para la identificación, estimación, monitoreo y comunicación de los riesgos
- Procesos continuos de capacitación, desarrollo y refrescamiento en temas de riesgo y control

- Creación, visualización y seguimiento de indicadores para los procesos, modelos de gestión, sistema de control interno, monitoreo, entre otros.
- Actualización de la gobernabilidad de los procesos de TI.
- Sustitución de actividades de control por indicadores para monitoreo.

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

En estos siete años en los que he ocupado el puesto de miembro de la Junta Directiva General del Banco, tuve el honor de convertirme en la primera mujer en asumir la Presidencia de dicho órgano colegiado, del 2015 al 2018. Mi experiencia personal y profesional me ha permitido entender la importancia de tener claro que el éxito de una Junta involucra necesariamente un trabajo en equipo, única vía para cumplir las metas que se han fijado, y en el Banco Nacional he encontrado a un equipo totalmente involucrado y motivado en alcanzar esas metas.

La experticia, la experiencia, el manejo político y el conocimiento de cada uno de los directores, puestas al servicio del Banco para el bienestar del costarricense, complementado con una Administración sumamente profesional y de un compromiso y convicciones admirables, ha permitido lograr alcanzar con éxito la mayor parte de las metas que marcamos desde nuestra posición para la organización.

En el contexto de la emergencia nacional ocasionada por el Covid-19, considero que la reacción que tuvo el Banco Nacional para apoyar al sector productivo costarricense, apoyada y respaldada plenamente por la Junta Directiva General, fue absolutamente ejemplar; se plasmó en forma visible a través del Programa Juntos al Amanecer, en virtud del cual se destinaron \$300 mil millones en condiciones muy favorables, como nueva línea de financiamiento para habilitar créditos convencionales para Capital de Trabajo, con lo cual se impulsó la reactivación económica del país en los momentos más difíciles de la pandemia, en especial para darle una mano a la micro, pequeña, mediana y gran empresa, dándole así continuidad de a los negocios y proyectos familiares, permitiendo que se mantuviera fuentes de empleo.

## 2.5. Proyectos relevantes en proceso

### • Planes estratégicos periodos entre el año 2014 al 2021

Durante el periodo 2014-2015 se banco avocó sus esfuerzos en la estrategia denominada “Reconquista”, con la cual el BNCR logró robustecer su red de servicios mediante las acciones de reconquista del cliente generando una serie de mejoras en el modelo de atención que permitieron mayor cercanía con nuestros clientes.

Posteriormente implementó la estrategia “Juntos Somos Progreso”, que ha tenido un impacto significativo en los diversos ámbitos:

- a) **En el ámbito financiero:** El CFBNCR logró mantener la robustez financiera necesaria que le permitiera continuar siendo líder del mercado, manteniendo un nivel de suficiencia patrimonial por encima del límite regulatorio y logrando una mejora sostenible de aproximadamente 3 puntos porcentuales por año en el indicador de eficiencia durante este período.
- b) **En el ámbito comercial:** Continuamos siendo líderes en participación de mercado tanto en captación como en colocación, aunque la distancia en esta última línea se ha venido acortando. También se han

presentado resultados positivos en el liderazgo digital, en la productividad y eficiencia y en crecer sosteniblemente.

- c) **En el ámbito de la Responsabilidad Social:** Durante este período se logró posicionar al CFBNCR como una institución socialmente responsable, con la creación de un programa de responsabilidad social que cubre las áreas social, ambiental y financiera logrando culminar la creación de un balance de sostenibilidad con una calificación promedio de 99%.
- d) **En el ámbito de gobierno Corporativo:** Se destaca la implementación de un esquema de gobierno corporativo que cumple con los estándares de transparencia, integración y rendición de cuentas.
- e) **En el ámbito de la cultura organizacional:** Se logra establecer un modelo de cultura organizacional que logra mejorar los resultados de la salud organizacional a niveles excepcionales.

Los principales proyectos en proceso, se encuentran contenidos en el Plan Estratégico CFBNCR 2022-2025 “Plan Juntos Somos un Banco más humano, cercano y sostenible”. La Junta Directiva supervisa la implementación de este plan y las áreas responsables rinden cuentas periódicamente.

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

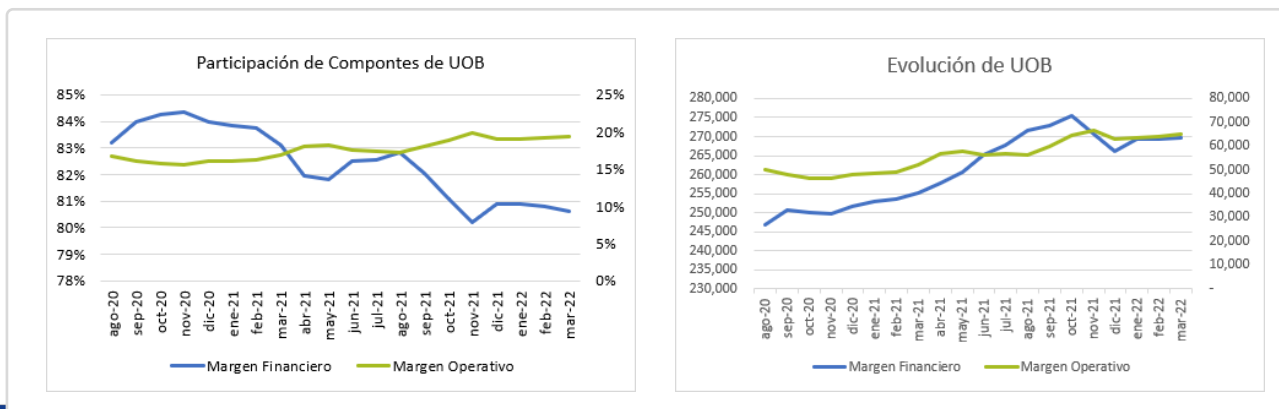
El indicador de eficiencia alcanza un 60.62% en marzo 2022, mejora 37 pb respecto a febrero 2022 (61.00%), y en relación con marzo 2021 (63.64%) la mejora es de 302 pb. Esto es atribuible a una disminución del promedio de 12 meses del gasto administrativo, aunado a un aumento del promedio de 12 meses en la utilidad operacional bruta. Esto por cuanto los resultados financieros del BN muestran una mejora en la generación de utilidades, manteniendo una gestión del gasto con crecimiento moderado, sin que se den mayores incrementos.

Así, de forma interanual, la velocidad de crecimiento de la utilidad operacional bruta es mayor a la del gasto de administración de los últimos 12 meses. La utilidad operacional crece un 8.9% (C\$27.435 millones), mientras que el gasto administrativo lo hace en un 3.8% (C\$7.349 millones). Con respecto a febrero 2022, la utilidad operacional aumenta C\$1.433 millones, por su parte los gastos de administración decrecen C\$376 millones; lo que implica una mejora sustancial en el índice de eficiencia.

De los componentes de la utilidad operacional, el margen financiero ha crecido 5.67% C\$14,486 millones - especialmente por la disminución del gasto financiero ante menores tasas de interés y mayor peso relativo de la captación a la vista-, en tanto la utilidad operacional creció un 24.9%; que equivale a un incremento de C\$12,949 millones.

Como complemento, se detallan en el gráfico N°4 la evolución de la Utilidad Operacional y de los componentes del Gasto Administrativo.

**Gráfico N°4. Evolución de Utilidad Operacional y del Gasto Administrativo.**





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

Del año 2010 hasta la actualidad la Institución ha recibido 54 recomendaciones de parte de la CGR, de la cuales actualmente 52 se encuentran atendidas y los 2 restantes se mantienen en proceso de implementación.

**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.**

En la figura N°4, se detalla el estado de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los Entes Externos de Fiscalización del Banco Nacional de Costa Rica y el Fondo de Garantías y Jubilaciones. Los datos corresponden al periodo del 31-01-2020 al 22-04-2022



Corte: Al viernes 22 de abril 2022

Figura N°4. Estado de portafolio

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

A continuación, se detalla el estado actual de las recomendaciones emitidas por la Auditoría General de BNCR.

Tabla N°3 Estado de recomendaciones

Detalle	Año de Envío del Informe					Por Nivel de Riesgo 2022			
	2019	2020	2021	2022	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Incumplidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Portafolio Vigente	8	24	141	46	219	78	124	17	219

### 3. Sugerencias para la buena marcha de la institución.

El Banco Nacional se encuentra en manos de un equipo gerencia del mayor nivel, que tiene la plena capacidad y convicción para sacar adelante la organización, hacerla crecer y recuperar mercado, y volver a ubicarlo en el corazón de los costarricenses como ese punto de apoyo fundamental para reactivar la economía, resguardar el ahorro nacional y devolverle la confianza y la seguridad a las personas y a las empresas de que nuestro país puede salir adelante.

El gran tamaño del Banco y la complejidad de sus proyectos y actividades lo enfrenta a retos enormes, sobre todo en el marco de un mercado financiero cada vez más competitivo, de ahí que considero fundamental que se mantengan y refinen aún más los esfuerzos por contar con una estructura organizacional que sea consecuente con el Plan Estratégico, que le brinde la oportunidad a las personas de aportar desde sus fortalezas y talentos, tengo la plena convicción de que existe esa capacidad para lograrlo.

De igual forma, hago votos porque cada día el Banco se logre posicionar mejor ante la opinión pública, por saber defender lo mucho que se hace bien, por cuidar su imagen y su reputación y saber contestar los cuestionamientos que inevitablemente se formulan en un contexto en el que existen tantos intereses en conflicto.