



**BANCO
NACIONAL**



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: María Jeannette Ruiz Delgado.

Cargo: Directora, Junta Directiva General BNCR.

Periodo: 3 de junio del 2014 al 31 de mayo 2022.

Tabla de contenido

- 1. Generalidades 6
 - 1.1. Objetivo 6
 - 1.2. Marco normativo 6
- 2. Resultados de gestión 6
 - 2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo. 6
 - 2.2. Cambios en el entorno durante la gestión. 15
 - 2.3. Sistema de Control Interno. 17
 - 2.4. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional. 18
 - 2.5. Proyectos relevantes en proceso..... 19
 - 2.6. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución..... 19
 - 2.7. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la Contraloría General de la República..... 20
 - 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. 20
 - 2.9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya hecho la Auditoría Interna.. 21
- 3. Sugerencias para la buena marcha de la institución. 21
- 4. Conclusiones..... 22

RESUMEN EJECUTIVO

Me permito presentar resumen ejecutivo de gestión en el ejercicio del cargo de Miembro de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica, durante el período 2014-2022 en cumplimiento de lo establecido por la Contraloría General de la República en las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su Gestión”.

Inicié mi gestión como directora de Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica en junio del 2014 y finaliza el 31 de mayo del 2022. Durante este periodo se han dado cambios sustanciales en la fiscalización, la regulación en general y su implementación en el sistema bancario, especialmente por tener la particularidad de ser un banco sistémico, y que debe aplicar las mejores prácticas internacionales en sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ASG).

Para ejercer la supervisión basada en riesgo, ha sido fundamental la incorporación de modelos que permitan dar un seguimiento minucioso a la gestión de riesgos asociados al negocio bancario, al igual que la identificación, gestión y mitigación de riesgos emergentes, como segunda línea de defensa.

Se ha contado con el acompañamiento de una Auditoría General proactiva, independiente y objetiva, que agrega valor a la institución, identificando oportunidades de mejora y promoviendo planes de acción por parte de la administración para acatar las recomendaciones planteadas en cada informe. Además, se ha logrado el trabajo coordinado con los objetivos de Conglomerado entre la Auditoría General y las Auditorías de las subsidiarias, manteniendo la independencia y objetividad entre la gestión individual y ejerciendo el acompañamiento a la organización como tercera línea de defensa.

Se ha cumplido a cabalidad con lo establecido en la Ley 8204 y su gestión, lucha contra la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, y se oficializó la Dirección de Conozca a su Cliente con alcance corporativo.

Se constituyó el Comité de Nominación, Compensación y Gobernanza, para dar seguimiento y tomar decisiones en los temas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de las acciones institucionales para mantener el marco de remuneración, realizar los nombramientos que le corresponden a la Junta Directiva, Gerente, subgerentes, Auditor, sub Auditor, asesor legal de la Junta Directiva, miembros independientes de las juntas directivas de las subsidiarias, verificando que cumplan con los requisitos legales y los perfiles establecidos. Asimismo, en el seno del Comité se monitorea el marco de gobierno corporativo, y se proponen los cambios requeridos para mantener una gestión alineada a las mejores prácticas.

Otro aspecto de suma importancia es la oficialización del Comité Especial de Análisis Presupuestario, que tiene como objetivo brindar asesoría técnica especializada sobre temas de planeación y formulación presupuestaria, y dar seguimiento periódico a la ejecución presupuestaria y el Plan Anual Operativo (P.A.O.) como apoyo a la gestión del Gobierno Corporativo del CFBNCR. En este mismo orden de ideas, interesa destacar que se constituyó un Comité Corporativo de Tecnología de Información, que mantiene

alineada la estrategia de esta área a las necesidades comerciales de la institución, buscando la optimización de los recursos, en aras de atender los requerimientos para atender la labor ordinaria.

Igualmente se conocen en las sesiones de Junta Directiva actas de comités estratégicos de la administración, donde se toman decisiones sustantivas para la labor de la organización, un ejemplo es el Comité Capital Activos y Pasivos (CCAP).

En esencia, se mantiene la organización solvente, ajustando su gestión a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (LOSBN), como es proteger los recursos de los ahorrantes. Los indicadores normativos se encuentran en estado de normalidad y cuando se aplican las pruebas de estrés BUST (*Bottom Up Stress Testing*) por parte de la SUGEF, los resultados son acordes a la expectativa de sostenibilidad de una institución sistémica.

Durante toda la gestión la institución se ha mantenido en estado de normalidad, cumpliendo con la normativa.

Durante el plazo de la designación como directora de la Junta Directiva General he integrado lo siguientes órganos colegiados:

- Presidencia de la Junta Directiva General del BNCR. (1° de octubre del 2018 a la fecha).
- Del 1° de enero del 2015 al 30 de setiembre del 2018, directora de la Junta Directiva General del BNCR.
- Vicepresidencia de la Junta Directiva General del BNCR. (3 de junio 2014-31 de diciembre 2014).
- Presidencia del BN Corredora de Seguros. (agosto 2017 a noviembre 2018).
- Vicepresidencia de BN Corredora de Seguros, (junio 2014-agosto 2017, de diciembre 2018 a la fecha).
- Presidencia de BN Vital OPC (setiembre 2015 - abril del 2017).
- Vicepresidencia de BN Vital OOC (junio 2014 - agosto 2015).
- Presidencia del Comité Corporativo de Riesgo junio 2014 - abril 2017. Presidente del Comité de Riesgo de setiembre 2018 - 2019, abril 2019 a la fecha miembro del Comité de Riesgo.
- Presidencia del Comité Corporativo de Tecnología de la Información (junio 2014 - mayo 2016).
- Miembro del Comité Corporativo de Auditoría. (junio 2014 - mayo 2016).
- Miembro del Comité Corporativo de Cumplimiento. (mayo del 2016 a junio 2017).
- Miembro del Comité de Nómina, Compensación, y Gobernanza de setiembre de 2018 a la fecha.

PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario)

Miembro del Consejo Directivo del PIMA, del 7 de julio al 8 de noviembre del 2016. Nombramiento interino del 21 de diciembre del 2016 al 11 de abril de 2017. Miembro propietario, con la Secretaría, de mayo 2017 al 1 de junio del 2021. Renovación de nombramiento como miembro del Consejo Directivo de PIMA a partir del 28 de julio de 2021. El nombramiento es por cuatro años.

Banco Internacional de Costa Rica (BICSA)

- Vicepresidencia del Banco Internacional de Costa Rica, de febrero del 2018 a la fecha.
- Presidencia del Comité Corporativo de Auditoría y miembro del Comité de Supervisión, de febrero 2018 a la fecha.

ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo)

Miembro del Consejo Directivo de ALIDE, de mayo 2019 a mayo del 2021 y reelecta de mayo 2021 a mayo 2023, con la primera vicepresidencia.



María Jeannette Ruíz Delgado
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."

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, asimismo, informar del estado de la Institución al finalizar mi gestión.

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)”.

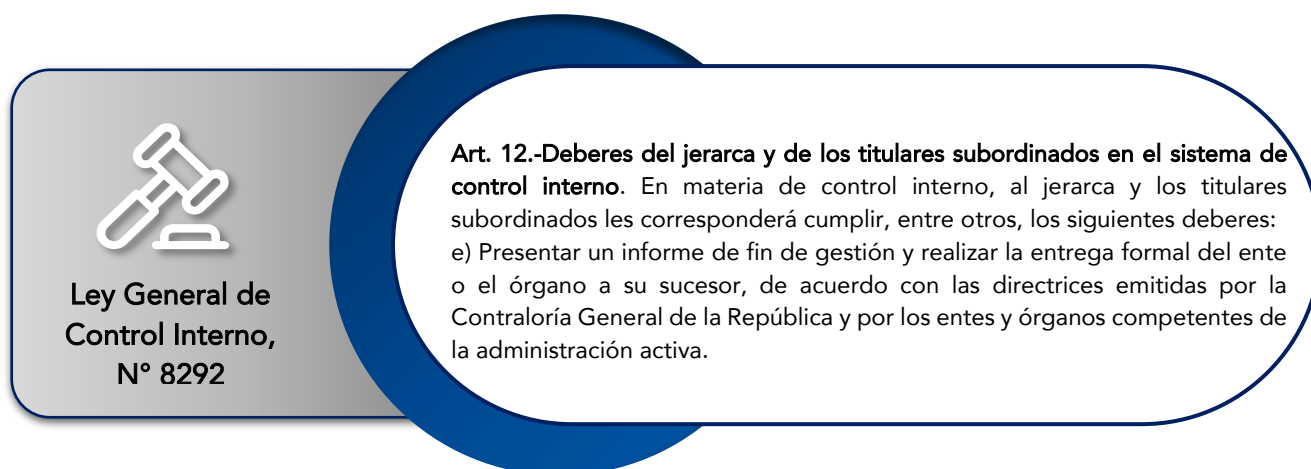


Figura N°1. Normativa relacionada

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

- Aprobación del el Plan Estratégico CFBNCR 2022-2025 “Plan Juntos Somos un Banco más humano, cercano y sostenible”, asimismo, se aprobó una modificación a la estructura organizacional acorde con el Plan, sin generar aumentos de costo en la partida de remuneraciones.
- Diagnóstico de las debilidades operativas de la organización que sirvió de base para establecer un proyecto que conformó un Equipo de Cambio, designado para diseñar las actividades necesarias para el cierre de las brechas detectadas.
- Aprobación del Plan de Optimización de Nómina para personal en condición de sobrevalorado y propuesta para incentivar el traslado de personal de salario base más pluses a salario único. Se aprobaron programas para reubicar a personal sobrevalorado, de acuerdo con sus funciones. En este proceso se cumplió lo establecido en la legislación, sobre liquidar el monto correspondiente al puesto sobrevalorado.
- Se giraron instrucciones a la administración para negociar en nuevas versiones de la Convención Colectiva, bajar los rubros y reconocimientos, igualmente eliminar los artículos considerados “abusivos”.
- Inclusión del Conglomerado en la iniciativa sobre Principios de Banca Responsable impulsada por la Organización de Naciones Unidas, que buscan plasmar objetivos y metas que nos llevarán por la ruta de la sostenibilidad. Esta adhesión le permite al Banco Nacional ingresar al movimiento global más emblemático de la industria bancaria nacional e internacional, para tener acceso a las mejores prácticas, que impulsen un sistema financiero en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y economías bajas en huella de carbono.
- Aprobación de la contratación de deuda subordinada con el BID y la Alianza Francesa para el Desarrollo (AFD), y se aprobó la colocación de bonos sociales con recursos del BID, BID Invest y Findev Canadá. Apoyo para la emisión de bonos en el mercado internacional.
- Aprobación y seguimiento de la estrategia del BNCR 2015- 2021 del CFBNCR 2022-2025. Aprobación del Plan Anual operativo y presupuesto del Banco y sus modificaciones.
- Nombramiento de los miembros de la Alta Administración del Banco Nacional de Costa Rica, según lo establecido en la LOSBN, privilegiando la conformación de un equipo que ejecute de manera precisa los lineamientos estratégicos aprobados por la Junta Directiva. Ante el fallecimiento del Gerente General don Gustavo Vargas Fernández, se procedió de inmediato a buscar y nombrar a la persona idónea para continuar con el proceso de gestión estratégica aprobado por la Junta Directiva, según lo establecido en la LOSBN.
- Nombramiento de los miembros de las juntas directivas de las subsidiarias del Banco, BN VITAL, BN Corredora de seguros, BN Fondos, BN valores.
- Nombramiento de los representantes del Banco Nacional en el Banco Internacional de Costa Rica, BICSA.
- Nombramiento de las representaciones del Banco Nacional en Corbana, Infocoop y del Sistema Bancario Nacional en PIMA.
- Formación de los cuadros de participación de los miembros de la Junta Directiva General en los Comités normativos y comités especiales.
- Implementación de presentación del Reporte de Sostenibilidad, *Global Reporting Initiative*: Una visión de triple utilidad.
- Plan estratégico de Seguridad de la Información.
- Plan de Contingencia de la Junta Directiva General.



Gestión corporativa

- Creación del Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza por disposiciones de la CGR. Este Comité se aprobó el 25 de setiembre de 2017, y ocupé la presidencia desde esa fecha hasta el nombramiento como presidenta de la Junta Directiva General en octubre del 2018.
- Creación del Comité Corporativo de Tecnología de la Información con un alcance de todo el Conglomerado Financiero. Anteriormente era institucional (solamente del Banco).
- Promotora y líder de un proyecto para mejorar el Gobierno Corporativo institucional, con el objetivo de establecer los mecanismos necesarios para funcionar como un Conglomerado Financiero, buscando coordinación entre las áreas del negocio que permita la venta integrada, al igual que la coordinación de las auditorías internas para dar valor agregado al trabajo del Banco y sus subsidiarias. Este proyecto cambia procesos, arquitectura documental de la gestión de la Junta Directiva, para promover mecanismos de rendición de cuentas que permitan implementar un proceso de evaluación del órgano de dirección, donde se evidencian oportunidades de mejora, estableciendo mecanismos de mejora continua. Este proceso en su diseño e implementación al 100%, tardó aproximadamente dos años de trabajo continuo y disciplinado. Hoy se cuenta con toda una regulación interna de rendición de cuentas, medición de la eficiencia y efectividad de los procesos internos, evaluación de los órganos de dirección, de las presidencias de los órganos del Conglomerado y de los comités, con el objetivo de identificar posibles brechas y su respectiva gestión.
- Rediseño y adopción de un Código de Gobierno Corporativo basado en principios y las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Revisión y homologación de todos los reglamentos de funcionamiento de los órganos internos del CFBNCR.
- Revisión y estandarización de todos los procesos de la Junta Directiva, estableciendo y mejorando los canales de comunicación, tanto interna como externa.
- Mejora sustancial en los resultados financieros, aún con las ayudas brindadas a clientes afectados por la COVID 19.
- Atención inmediata en coordinación con la alta administración a las estafas telefónicas y vía SINPE MOVIL en contra de nuestros clientes, salvaguardando la seguridad de la organización y el cumplimiento de la normativa y las leyes. Se ha hecho mucho hincapié en incrementar la seguridad en tarjetas de crédito, reclamos de clientes por fraudes electrónicos, desde que la banca promueve el uso de los canales digitales.
- Aplicación del Índice de Salud Organizacional (medición organizacional).
- Crecimiento en inclusividad financiera y clientes digitales.
- Reconocimientos BNCR:
 - Reconocimientos otorgados por *The Banker* y *Twas-Conicit*
 - Premiación *Green Bond Award*.
 - Banco Nacional entre las 10 mejores empresas en Reputación Empresarial de Costa Rica 2019.
 - Reconocimiento Excelencia Ambiental.
 - Certificación Carbono Neutralidad Plus en el 100% de las instalaciones del Conglomerado 2020.
 - Primer lugar en el Índice de Gestión de Discapacidad y Accesibilidad del Consejo Nacional de la Persona con Discapacidad en el año 2020.
 - Galardón Excelencia Ambiental, V Edición otorgado por el Ministerio de Ambiente y Energía, dado su destacado desempeño en la implementación del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAII).

- Designación otorgada al Banco Nacional “The Bank of the Year”, para Costa Rica 2021 por parte de la revista Latin Finance.
- Premio ALIDE 2022 al programa “Mujeres 360 de BN Mujer”



Gestión de riesgos

- Participación en el Comité Corporativo de Riesgos, el cual presidí por tres años y he sido miembro por otros tres años aproximadamente.
- Acompañamiento a los clientes, especialmente de sectores más afectados por la crisis que generó la pandemia de la COVID 19.
- Se promueven acciones para incrementar la seguridad en tarjetas de crédito, y campañas para prevenir a los clientes de fraudes electrónicos.
- Implementación del Proyecto NIIF en el Conglomerado, Metodología para el Cálculo de la Pérdida Esperada.
- Aprobación del Marco interno para la gestión de riesgos ASG.
- Presentaciones periódicas de informes integrales de riesgos del BNCR y subsidiarias.
- Participación en la aprobación de niveles de apetitivo al riesgo y su monitoreo, a saber riesgo cambiario, riesgo de crédito, riesgo de precio, riesgo de mercado, riesgo operativo. Al igual que seguimiento a los indicadores, suficiencia patrimonial, mora legal, mora mayor a noventa días, cobertura de liquidez, pérdida esperada, riesgo de concentración, mora ampliada, valoración del portafolio de inversiones, valor en riesgo, calces de plazos, riesgo digital.
- Aprobación de modelos de score crediticio.
- Aprobación de políticas de riesgos para el buen funcionamiento del CFBNCR, como gestión y calidad del capital.
- Aprobación de la metodología de capacidad de pago.
- Identificación de riesgos emergentes en categorías globales, como económicos, tecnológicos, geopolíticos, sociales, ambientales, con el objetivo de prevenir eventos que puedan impactar la gestión del conglomerado.
- Análisis de propuestas a cambios normativos y sus implicaciones en la gestión del conglomerado.



Dirección y supervisión

- Seguimiento al estado de proyectos de ley que tramita la Asamblea Legislativa y que pueden impactar la gestión del Banco, tanto en lo normativo como en lo estratégico. Participación activa en la preparación de respuestas a los proyectos de ley o los proyectos de normativa en consulta donde se plantean los eventuales impactos o las afectaciones en la gestión interna de la institución, haciendo énfasis en que el patrimonio del Banco está constituido por un 9% aproximadamente del total de recursos administrados, el otro 91% son recursos de los ahorrantes. Algunos ejemplos de las opiniones emitidas en defensa del interés público e institucional del BNCR se encuentran en la tramitación del el proyecto de ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el proyecto Ley Marco del Empleo Público, el proyecto de Ley de aporte solidario y temporal sobre la utilidad de las empresas públicas al pueblo costarricense para el ajuste fiscal, el proyecto

de reforma a la Ley No. 8634 Sistemas de Banca para el Desarrollo, proyecto de ley de Creación Programa de Apoyo y Reactivación de MIPYMES del sector Turismo Costarricense. Acciones realizadas ante la Asamblea Legislativa en relación con dos proyectos de ley art 19 sesión 11972. Art 20 y 21 11972 proyecto de ley programa de apoyo a las MIPYMES del sector turismo y posición oficial sobre Ley de Desarrollo de Obra Pública corredor vial San José-San Ramón y radiales. También se remitieron respuestas a consultas sobre reglamentos y normativa, formuladas Conassif o por las superintendencias.

- Aprobación de adopción de las directrices presidenciales, promulgadas en el período. En el caso de la Directriz 045-H sobre eficiencia, se hicieron observaciones por escrito, a la posibilidad de cumplir simultáneamente los indicadores planteados. Con respecto a la Directriz 036-H, dirigida a los Bancos Públicos Estatales, sobre los parámetros a utilizar para determinar la viabilidad del pago de incentivos a los funcionarios de los Bancos Públicos Estatales, se acogió la indicación de pagar bonos de productividad con un máximo de 60% del salario, cuando la calificación obtenida sea de 100%. En lo que respecta a la directriz 035-H, el Banco Nacional cumple en gran medida con lo solicitado; no obstante, se ha señalado que el margen de intermediación financiera no se incluye como un indicador estratégico específico, por cuanto se considera una variable de mercado y un tema de libre competencia. Se da seguimiento periódico al cumplimiento de estas directrices.
- Excelentes resultados en las fiscalizaciones llevadas a cabo por los Auditores Externos (KPMG).
- Apoyo a requerimientos del Gobierno de la República, cuidando en todo momento la sostenibilidad y objetivos del Banco.
- Implementación de la Gestión de Cumplimiento Normativo del Conglomerado, y el Modelo Anticorrupción CFBNCR.
- Diagnóstico de la gestión de auditorías internas de las subsidiarias del Banco Nacional de Costa Rica por el Instituto de Auditores Internos de España.
- Homologación del Modelo de Gestión de las Auditorías Internas CFBNCR. Memoria Anual de Labores de las Auditorías.










Rendición de cuentas

- Implementación y gestión de una metodología de rendición de cuentas, donde se definen los lineamientos para promover la transparencia, difusión y rendición de cuentas de la gestión del proceso de gobernanza a las partes interesadas.
- Gestión y presentación de informes semestrales y anuales (memorias) de los órganos de gobierno a sus partes interesadas, para rendir cuentas sobre su gestión, del cumplimiento de la normativa aplicable o requerimientos de órganos superiores.

- Estado de las metas y objetivos establecidos.

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

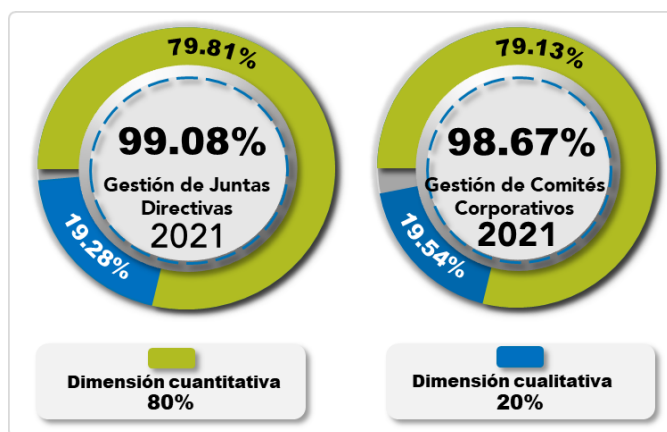
Tabla N°1 Resultado de indicadores

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 he integrado en el periodo correspondiente de mi nombramiento.

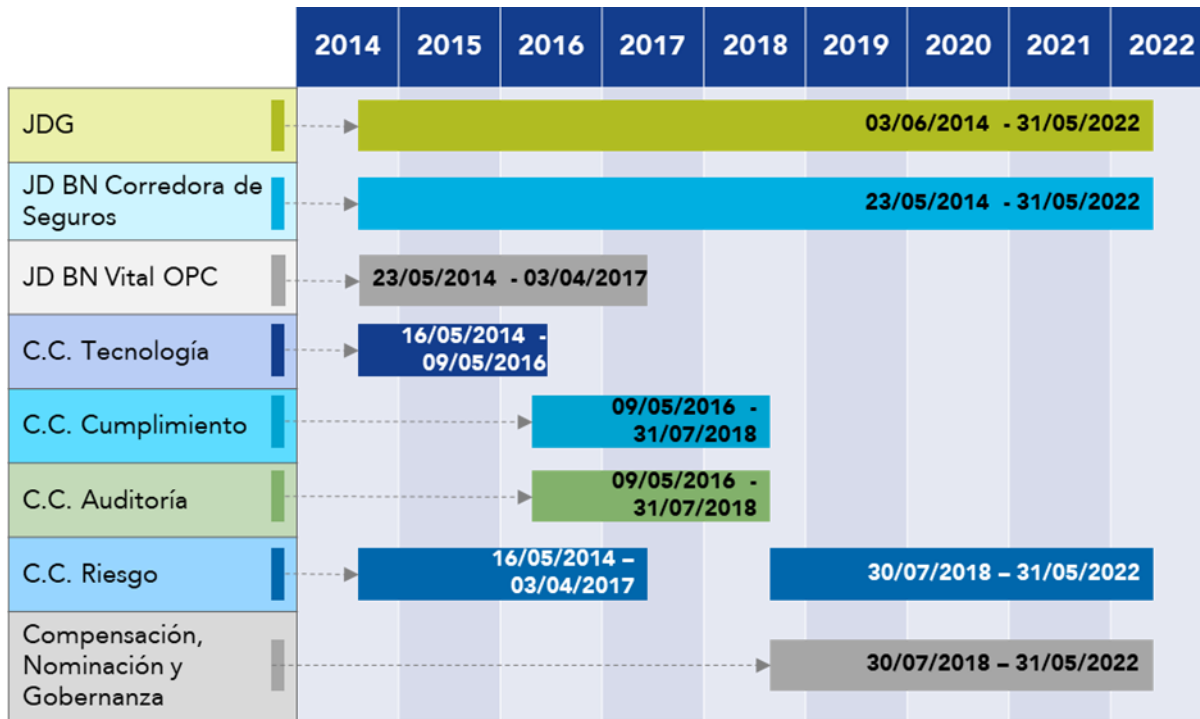


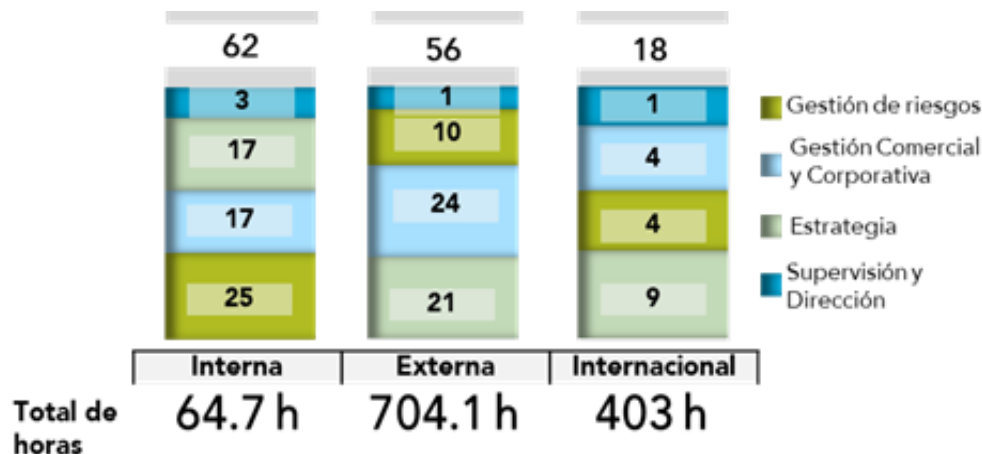
Figura N°2. Principales logros

• 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 durante todo el periodo de los 8 años del nombramiento y contempla las capacitaciones recibidas de forma virtual y presencial del Banco y Subsidiarias.

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



- **Gestión de subsidiarias Conglomerado Financiero BNCR**

- a. **Antecedentes:**



BN Valores Puesto de Bolsa S.A. Subsidiaria del BNCR constituida como sociedad anónima en 1998. La principal operación de un puesto de bolsa consiste en realizar transacciones de intermediación bursátil con títulos valores por cuenta de terceros en el mercado de valores. Tales transacciones son reguladas por la Bolsa Nacional de Valores, S.A., la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), a través de sus Reglamentos y disposiciones, y por la Ley Reguladora del Mercado de Valores.



BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A Subsidiaria del BNCR constituida como sociedad anónima el 29 de abril de 1998. Su principal actividad es la administración de fondos de inversión cerrados y abiertos, en nombre de terceros, inscritos en la Bolsa Nacional de Valores, S.A. y la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) y se rige por lo dispuesto en la Ley Reguladora del Mercado de Valores y la normativa emitida por la SUGEVAL.



BN Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A Subsidiaria del BNCR constituida como sociedad anónima el 31 de diciembre de 1998. Su principal actividad es brindar beneficios de protección complementaria ante los riesgos de vejez y muerte, así como fomentar la previsión y ahorro a mediano y largo plazo. Sus actividades están reguladas por la Ley No. 7523 del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y sus reformas, la Ley de Protección al Trabajador (Ley No. 7983) y el Reglamento sobre la Apertura y Funcionamiento de las Entidades Reguladas y el Funcionamiento de los Fondos de Pensiones, Capitalización Laboral y Ahorro Voluntario previstos en la Ley de Protección al Trabajador, el Reglamento de Inversiones de las Entidades Reguladas y los acuerdos que dicte la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).



BN Sociedad Corredora de Seguros S.A. Subsidiaria del BNCR constituida como sociedad anónima el 19 de mayo de 2009, bajo las leyes de la República de Costa Rica. Su principal actividad es la intermediación de seguros bajo la figura de correduría de seguros, comercializando seguros emitidos por las distintas aseguradoras que estén autorizadas a operar en el país. Sus actividades están reguladas por la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, Ley No. 8653 y por la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), a través de sus Reglamentos y disposiciones.



Banco Internacional de Costa Rica, S.A. y Subsidiaria (BICSA). Es un banco constituido bajo las leyes de la República de Panamá. Desde 1976, BICSA opera bajo licencia general otorgada por la Superintendencia Bancaria para efectuar negocios en Panamá o en el exterior. Está ubicado en la ciudad de Panamá, República de Panamá. BICSA no es una subsidiaria del Banco Nacional, sin embargo, se tiene una representación en la Junta Directiva, de tres miembros de siete en total. La composición de su capital accionario es de la siguiente forma: 51% de las acciones pertenecen al BCR y 49% al BNCR. Me ha correspondido participar como directora independiente en esta junta directiva desde febrero del 2018.

Se ha trabajado en la Junta Directiva de BICSA para mejorar la gestión interna, dirección y seguimiento estratégico, con miras a aumentar la rentabilidad. Se inició con el diseño y puesta en marcha de una serie de iniciativas disruptivas como BICSA Leasing, BICSA Fiduciaria, una tarjeta de crédito BICSA, por medio del Banco Nacional se logró que BICSA sea el primer banco en SINPE internacional, eficiencia en gastos y mejora en la rentabilidad producto de esas nuevas incorporaciones, sin perder la perspectiva de para qué los dos bancos estatales costarricenses cuentan con esta institución.

Igualmente se valoró de cara a los cambios en la banca moderna y los procesos de transformación digital incorporar la banca móvil, modificar la representación en Miami de agencia a oficina de representación, la apertura de una oficina de representación en la Ciudad de México, e ir incorporando las mejores prácticas de buen gobierno corporativo y el cumplimiento de las mejoras recomendadas por las plazas donde BICSA tiene representación.

b. Principales resultados en la gestión de las sociedades:

La tabla **Nº2**, muestra de forma consolidado los resultados relevantes de la gestión de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero BNCR.

Tabla N°2 Detalle gestión relevante por sociedad

	01 Principales resultados financieros	02 Gestión comercial	03 Principales logros
BN Corredora de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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%. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001:2015. Carbono neutralidad. Entidad libre de efectivo. Nivel experto COSO 13.
BN Valores	<ul style="list-style-type: none"> ROAE es de 13.3% (marzo 2022), superior al 12.6% registrado por la industria. Segundo lugar en eficiencia entre nuestros pares (marzo 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores financieros con corte a marzo 2022: ROE del 34.64%, eficiencia del 46.89%, RORAC 1.11 y un NPS 47. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 de la 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.

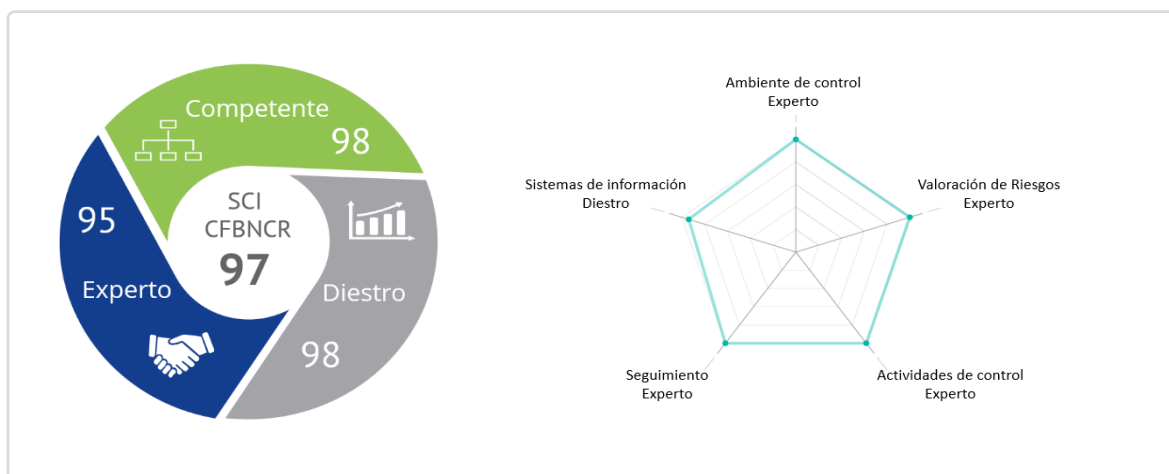
• Cambios normativos relevantes

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 mediante el cual se diagnostica el 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.



Figura N°3. Principales logros

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.

- **Principales proyectos en proceso**

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.

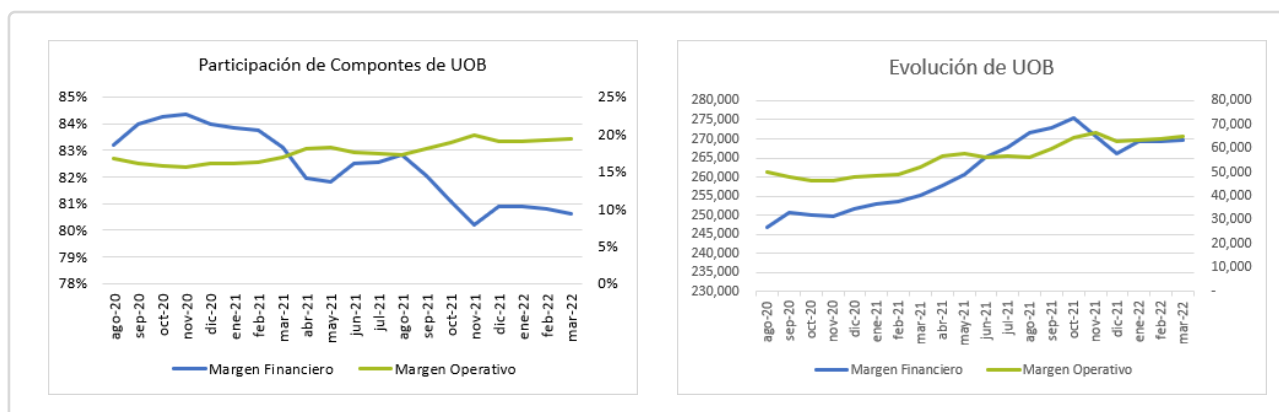
El indicador de eficiencia alcanza un 60.62% en marzo 2022, mejora 37 pb respecto a febrero 2022 (61.00%), y en relación con marzo 2021 (63.64%) la mejora es de 302 pb. Esto es atribuible a una disminución del promedio de 12 meses del gasto administrativo, aunado a un aumento del promedio de 12 meses 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% (₡27.435 millones), mientras que el gasto administrativo lo hace en un 3.8% (₡7.349 millones). Con respecto a febrero 2022, la utilidad operacional aumenta ₡1.433 millones, por su parte los gastos de administración decrecen ₡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% ₡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 ₡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



Portafolio vigente: 178

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.

Continuar en la búsqueda de la excelencia en todos los procesos y actividades para la mejora en el servicio al cliente, focalizando todos los esfuerzos en la cultura “cliente-céntrica”. Seguir con los esfuerzos iniciados para lograr la inclusión financiera en todos los sectores, y ser parte esencial en el aumento de producción del país.

Promover la mejora continua en la gobernanza corporativa, corazón del Conglomerado Financiero y proceso crítico y articulador de todas las áreas.

4. Conclusiones

Se cumplió a cabalidad con lo establecido en el Artículo 34 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional relacionado con las atribuciones de la Junta Directiva General, a saber:

- 1) *Dirigir la política financiera y económica del Banco.*
- 2) *Cumplir y hacer cumplir las facultades y los deberes asignados al Banco, así como las disposiciones legales y reglamentarias que rigen su funcionamiento.*
- 3) *Acordar, reformar e interpretar para su aplicación los reglamentos del Banco; regular los servicios de organización y administración del establecimiento y dirigir su funcionamiento.*
- 4) *Acordar el presupuesto anual del Banco y los presupuestos extraordinarios que fueren necesarios, los cuales requerirán la aprobación de la Contraloría General de la República; crear las plazas y servicios indispensables para el debido funcionamiento de la institución y fijar las respectivas remuneraciones.*
- 5) *Nombrar y remover, cuando fuere del caso, al Gerente, Subgerente, Auditor y Subauditor del Banco, y asignarles sus funciones y deberes, dentro de las prescripciones de esta ley.*
- 6) *Aprobar los balances y cuentas de ganancias y pérdidas y el destino de las utilidades, de acuerdo con la ley, así como aprobar cualquier publicación que haga el Banco.*
- 7) *Nombrar comisiones de carácter temporal o permanentes para el desempeño de labores especiales, designar a los empleados que estarán facultados para autorizar determinadas operaciones, y regular los límites y condiciones a que deberán sujetarse en esas funciones. Las decisiones que tomen las comisiones y los funcionarios autorizados serán de su exclusiva responsabilidad.*

Esta responsabilidad será igual a la establecida para los miembros de la junta directiva.

- 8) *Designar los funcionarios y empleados del Banco que firmarán comprobantes, recibos, cheques, letras, correspondencia, contratos y demás, así como fijar los límites y condiciones dentro de los cuales actuarán.*
- 9) *Regular las operaciones de crédito y establecer las condiciones generales y límites de las diferentes operaciones del Banco, dentro de las disposiciones legales aplicables.*
- 10) *Acordar y revocar, con aprobación del Banco Central, el establecimiento de sucursales; designar corresponsales dentro y fuera del país y aceptar la corresponsalía de los bancos que la ley le permite al establecimiento.*
- 11) *Colaborar con las demás juntas directivas de las instituciones integrantes del Sistema Bancario Nacional, en la ejecución de la política económica y financiera del país y en el desarrollo del Sistema; y*
- 12) *Ejercer las demás funciones, facultades y deberes que le correspondan, de acuerdo con las leyes y reglamentos pertinentes y con los principios de la técnica.*
- 13) *Publicar, con propósitos informativos, en el diario oficial La Gaceta y en sistemas electrónicos, los acuerdos de la junta directiva que aprueben la emisión o contratación de los préstamos subordinados o instrumentos financieros subordinados que adquiera la entidad.*

En el caso del ejercicio de la Presidencia de la Junta Directiva, del 1º de octubre del 2018 al 31 de mayo del 2022, se cumplió con lo establecido en el Artículo 36 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, donde se indica:

El Presidente de la Junta tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Velar por el cumplimiento de los deberes y objetivos del Banco e informarse de la marcha general de la Institución.*
- 2) 2) Someter a la consideración de la Junta los asuntos cuyo conocimiento le corresponde, dirigir los debates, tomar las votaciones y resolver los casos de empate.*
- 3) 3) Autorizar con su firma, conjuntamente con el Gerente, los valores mobiliarios que emita el Banco, así como los demás documentos que determinen las leyes, reglamentos de la Institución y acuerdos de la Junta; y*
- 4) 4) Ejercer las demás funciones y facultades que le correspondan, de conformidad con la ley, los reglamentos del Banco y demás disposiciones pertinentes.*

La Institución ha avanzado y mejorado su gestión de gobierno corporativo, contando con el apoyo de toda la organización, ya que es clara la importancia de una excelente gestión para generar confianza en las partes interesadas, especialmente cuando se trata de un banco sistémico, el más grande del país, en cantidad de clientes y activos.

A través de la Unidad de Riesgos se ha mejorado todo el proceso de gestión de riesgos e identificación de riesgos emergentes, generando confianza en la precisión de la información.

La gestión de la Junta Directiva es sustantiva en el gobierno de la organización, sus miembros cada día deben cumplir con más responsabilidades, entre ellas más tiempo dedicado al conocimiento e involucramiento con los temas que permitirán tomar decisiones, mayor independencia y criterio para hacer valoraciones y estar dispuestos a rendir cuentas de esas decisiones. Cumpliendo con lo establecido en el Acuerdo SUGEF 22-18, “Reglamento sobre idoneidad de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de las entidades financieras.”

La presidencia de la Junta Directiva asume las responsabilidades consagradas en la ley y en la normativa vigente del Acuerdo 22-18 de SUGEF.

La gestión exitosa de la organización está directamente relacionada con lograr el trabajo en equipo de la Junta Directiva General, y la coordinación respetuosa de las competencias con la Alta Administración del Conglomerado Financiero.