



BANCO NACIONAL



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: María Magdalena Rojas Figueredo.

Cargo: Directora, Junta Directiva General BNCR.

Periodo: 14 de febrero 2020 al 31 de mayo 2022.

Tabla de contenido

1. Generalidades	4
1.1. Objetivo	4
1.2. Marco normativo	4
2. Resultados de gestión.....	4
2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo.	4
2.2. Cambios en el entorno durante la gestión.	9
2.3. Sistema de Control Interno.	10
2.4. Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional	11
2.5. Proyectos relevantes en proceso	11
2.6. Supervisión de los recursos financieros asignados a la institución.....	12
2.7. Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya hecho la Contraloría General de la República.	13
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.	13
2.9. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya hecho la Auditoría Interna.....	14
3. Sugerencias para la buena marcha de la institución.	14

RESUMEN EJECUTIVO

Inicié mi período como directora de la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica el 14 de febrero del 2020, con la designación realizada por el Consejo de Gobierno en la sesión ordinaria número 90 celebrada el 11 de febrero del 2020, nombramiento que tiene como plazo de vencimiento el 31 de mayo del 2022.

Anteriormente ocupé el cargo de Gerente General del Banco Popular y de Desarrollo Comunal del 2018 al 2020, en el cargo de Subgerente de operaciones del 2008 al 2018 dentro de la Institución, y del 2005 al 2008 como directora de Banca de Desarrollo. Durante 27 años laboré en la Cooperativa de ahorro y Crédito Coocique R.I. los últimos 8 años como Gerente General Corporativa. La experiencia y el conocimiento durante toda mi trayectoria laboral han sido de gran ayuda para poder asumir la gran responsabilidad de integrar el máximo órgano colegiado del Conglomerado Financiero Banco Nacional.

Encontré una organización en un proceso de revisión de la Estrategia y fortalecimiento de su Gobierno Corporativo, así como el cambio repentino de su Gerente General (por fallecimiento del anterior) y entre los principales retos enfrentados durante mi período se encuentra el manejo de la emergencia sanitaria por la pandemia de la COVID, asimismo, una rápida y dinámica evolución normativa y el reto de alinear todos los procesos y la cultura a la transformación digital.

Finalmente, considero importante resaltar la importancia de tener una Junta Directiva integrada, alineada para lograr los objetivos para beneficio de la Institución y de todos los sectores productivos que apoya el Conglomerado.



María Magdalena Rojas Figueredo

Directora

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

1. Generalidades

1.1. Objetivo

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

1.2. Marco normativo

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

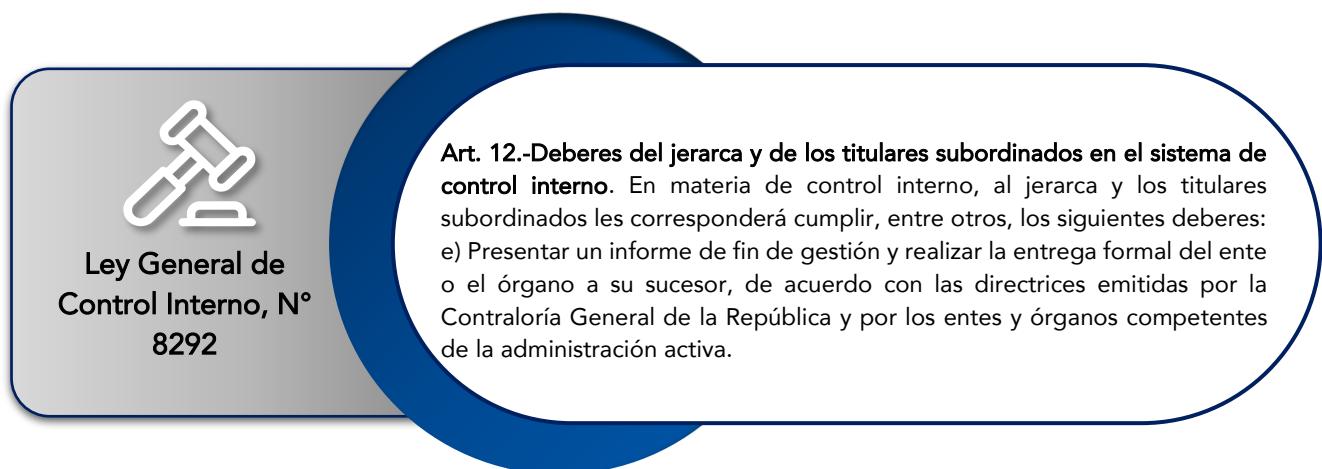


Figura N°1. Normativa relacionada

2. Resultados de gestión

2.1. Labor sustantiva de la entidad a cargo.

- **Principales labores efectuadas.**

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



Gestión estratégica

Durante el período se acordó la aprobación, supervisión y seguimiento periódico del Plan Estratégico del Conglomerado.



Gestión corporativa

Se fortaleció la integración de las subsidiarias, tanto en la gestión estratégica, comercial, operativa y administrativa, con un enfoque conglomerado en todas las dimensiones.



Gestión de riesgos

El Conglomerado cuenta con una Dirección Corporativa de Riesgos robusta, con personal altamente capacitado tanto en la identificación, gestión y mitigación de riesgos, como en modelación matemática, actuarial y estadística.



Dirección y supervisión

La Auditoría General coordina con las auditorías internas el plan anual de trabajo, incluyendo los informes propios de cada subsidiaria y los informes de carácter conglomerado. Se aprovechan las sinergias entre las 5 auditorías y hay gran aprovechamiento del conocimiento.



Rendición de cuentas

El Conglomerado cuenta con una política de transparencia, con procedimientos y metodologías que facilitan la rendición de cuentas y las evaluaciones de los órganos colegiados.

- Estado de las metas y objetivos establecidos.

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

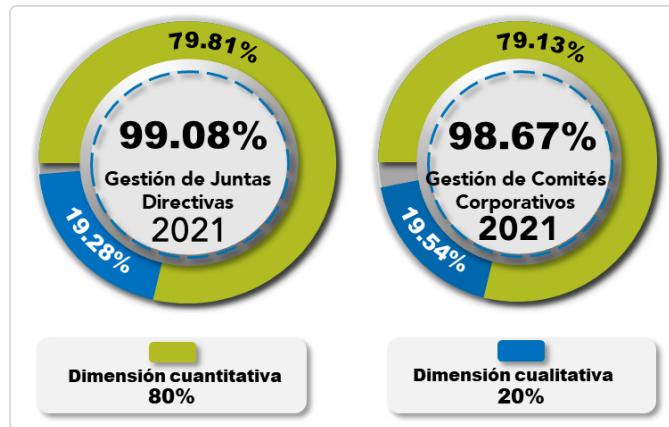
Tabla N°1 Resultado de indicadores

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-CFBNCR.

Gráfico N°1. Resultados Generales JD-CFBNCR



- Participación en órganos colegiados del CFBNCR

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

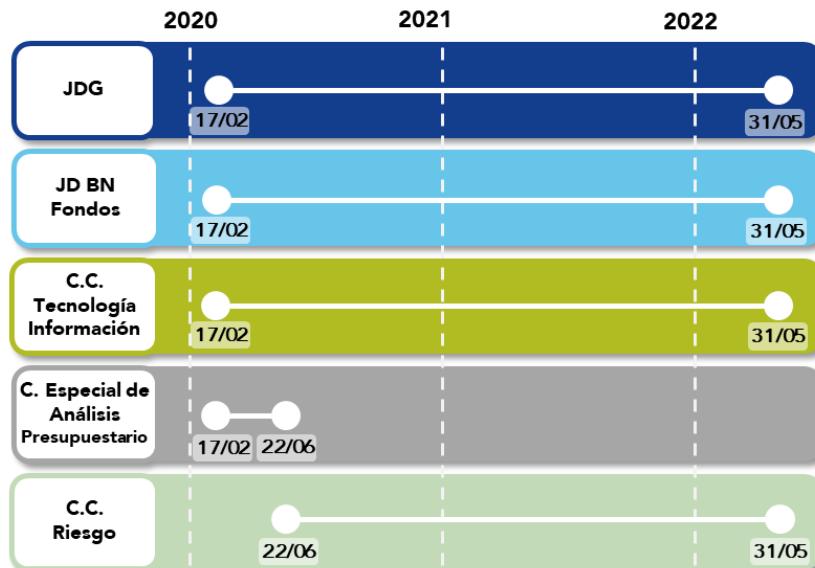


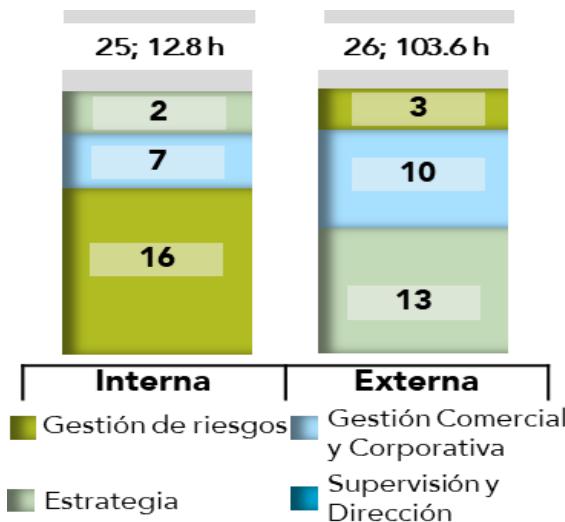
Figura N°2. Principales logros

- 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

BN Corredora de Seguros	BN Fondos	BN Vital	BN Valores	01 Principales resultados financieros	02 Gestión comercial	03 Principales logros
<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"> • 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"> • 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"> • 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"> • 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"> • 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"> • ISO 9001:2015. • Carbono neutralidad. • Entidad libre de efectivo. • Nivel experto COSO 13. <p>Great Place To Work Certified</p> <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) <p>Great Place To Work Certified</p> <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. <p>Great Place To Work Certified</p> <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 lavabos 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 restructuración 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.

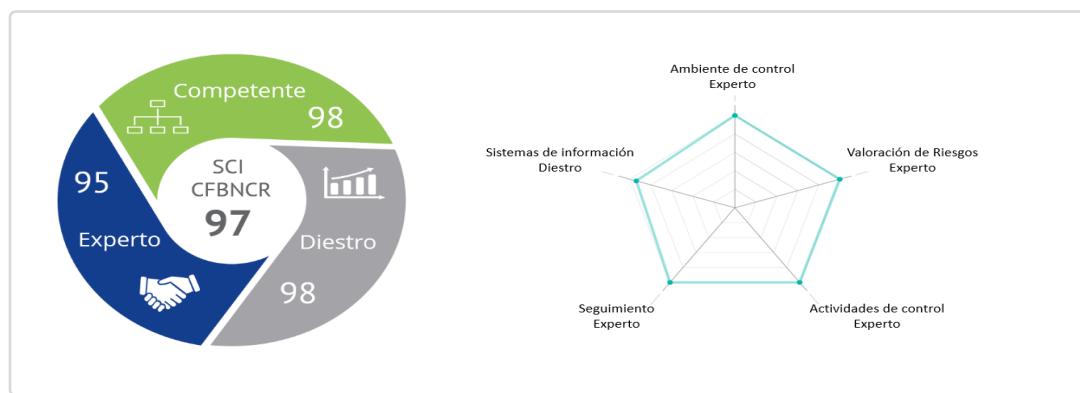
- **Cambios normativos relevantes**

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.

- Promover la revisión constante del indicador NPS (Net Promoter Score) su seguimiento, su mejora y la interiorización dentro de toda la organización.
- Fortalecimiento de las zonas comerciales con productos del conglomerado, acompañar todos los procesos con la urgencia del trabajo conglomerado para tener un plan comercial integrado. Aspirar hacer ventas con base en un portafolio en el cual el cliente pueda tener acceso de una manera transparente y transversal a los productos tanto del Banco como de las subsidiarias.
- Mejorar capacidad de reacción con base en la información y los datos en el momento que se van produciendo. Respuestas inmediatas siempre centrados en el cliente.
- Apoyar desde la Junta Directiva para continuar trabajando para ser la opción digital para los clientes bancarios en este país, implementar la omnicanalidad.
- Tener una cultura cliente-céntrica, y en aras de la protección del cliente, ser un banco "ciberseguro".

2.5. Proyectos relevantes en proceso

• Planes estratégicos periodos entre el año 2020 al 2021

Durante el periodo 2020-2021 el banco se encontraba en plena ejecución de la estrategia "Juntos Somos Progreso", que ha tenido un impacto significativo en 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.

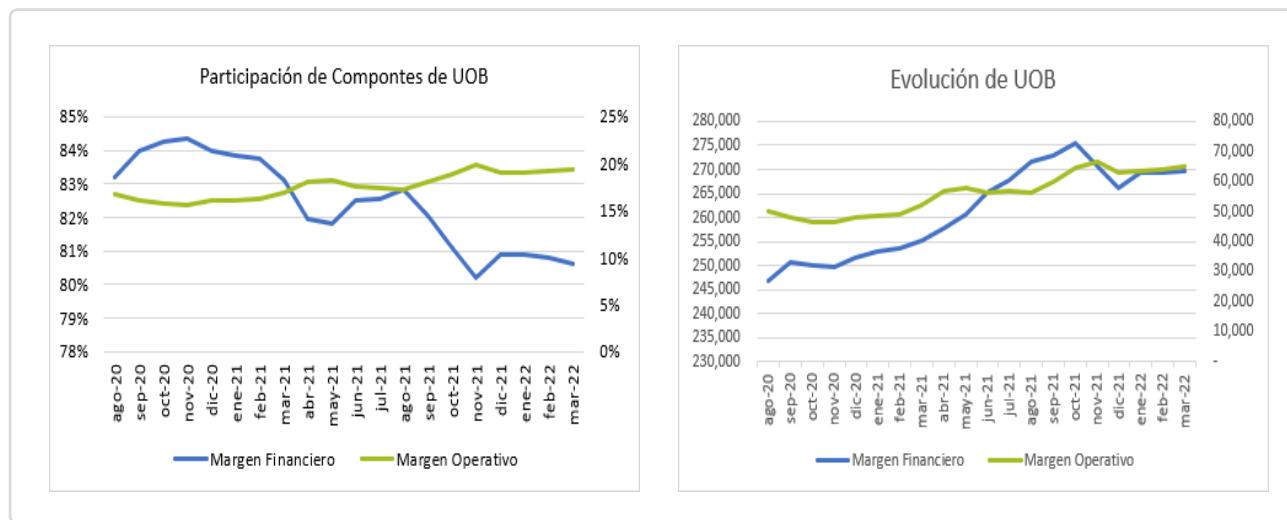
El indicador de eficiencia alcanza un 60.62% en marzo 2022, mejora 37 pb respecto a febrero 2022 (61.00%), y en relación con marzo 2021 (63.64%) la mejora es de 302 pb. Esto es atribuible a una disminución del promedio de 12 meses del gasto administrativo, aunado a un aumento del promedio de 12 meses 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% (₡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°3, 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°3. 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 Conglomerado Financiero Banco Nacional, ocupa un lugar muy importante entre todos los costarricenses, por lo que resulta de gran prioridad continuar con los esfuerzos para reforzar la aspiración de ser más cercanos, sostenibles y humanos, y asimilar estas aspiraciones en el ADN y en la transformación de la cultura de todos los funcionarios del Conglomerado.

La salud organizacional es un eje fundamental en la comunicación interna. Hay que fomentar el proceso de revisión y mejora permanente de la estrategia de comunicación, que nos de la certeza de que todos los colaboradores tienen claro el valor del trabajo que realizan. Estoy convencida que, si

las personas están involucradas y conocen el por qué, cómo y para qué de las cosas, se logran mayores niveles de motivación, y eso se traduce en buenas experiencias e información correcta a los clientes.

A través de mi experiencia y por mi desempeño profesional, he visto la importancia de hacer un alto y escuchar al cliente, razón por la cual, es de vital importancia continuar con los análisis de los indicadores que permitan medir algún grado de satisfacción de los clientes. La fidelización del cliente se logra con la mejora en la comunicación, en los procesos y en los tiempos de respuesta, donde si bien es cierto la tendencia es a las gestiones digitales y virtuales, la atención y personalización de los clientes (incluidas empresas y organizaciones), debe responder a las necesidades particulares de los mismos.

En este último aspecto he sido particularmente insistente, especialmente porque si nuestro enfoque estratégico es que el cliente sea el centro de nuestra estrategia, hay que promover ese esfuerzo de manera permanente.

En temas de segmentación y modelo de negocios he dejado planteado la necesidad de diseñar y promover productos para niños y jóvenes, a quienes, aunque desde el punto de vista jurídico no podemos abordar, lo cierto es que es desde edades tempranas se adquieren sentimientos de pertenencia e identificación con las organizaciones. (un claro ejemplo es el éxito de Disney, venden sueños a niños y jóvenes, que se hacen realidad a través de sus padres, abuelos, y otros que finalmente disfrutan tanto del lugar, sus productos y servicios como los niños y jóvenes.)