



# Informe de Gestión

## I Semestre 2021

AG-G-08-2021  
Agosto 2021



# Resumen ejecutivo

Este informe tiene como objetivo rendir cuentas al Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, sobre los principales resultados de la gestión de las Auditorías Internas durante el primer semestre del 2021. Responde a los requerimientos establecidos en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

Los resultados resumen lo ejecutado en relación con las labores de aseguramiento, estrategia y asesoría, así como soporte. La labor de aseguramiento permite la ejecución de 71 estudios en el Conglomerado, alcanzando una eficacia del 96% con respecto a lo planificado en el portafolio. A partir de estos estudios, permitió la comunicación de 402 aspectos de mejora y 236 recomendaciones. El desarrollo de esta labor resalta la sinergia y el aporte de valor mediante los tres estudios realizados de manera conjunta con un enfoque corporativo, abarcando temas como: procesos, talento humano y sinergias comerciales. Adicionalmente, en coordinación las Auditorías Internas, la Auditoría General ha brindado servicios de aseguramiento corporativo en tecnologías de información asociados con: servicios en la nube, transformación digital, “costumer experience” y ciberseguridad.

El área de asesoría y estrategia presenta los resultados obtenidos en el Modelo de Gestión, cuya relevancia radica en que sustenta los objetivos estratégicos de desempeño de los funcionarios de las Auditorías, el cual obtiene en promedio un 94% de cumplimiento. Además, indica los principales hitos y el estado de los proyectos estratégicos, orientados a la mejora y protección del valor del Conglomerado en un entorno digital e impulso a la transformación digital en los procesos internos. Las labores de soporte incluyen los resultados de la ejecución del Plan Anual Operativo (PAO), obteniendo un 97% de cumplimiento promedio en cuanto a la gestión de apoyo indispensable a la labor de aseguramiento y asesoría; por su parte, la ejecución presupuestaria obtuvo un cumplimiento del 83%.

Externamos nuestro agradecimiento a las Juntas Directivas y al Comité Corporativo de Auditoría por el apoyo recibido en el fortalecimiento de las sinergias y la visión compartida de las Auditorías del Conglomerado. Ratificamos nuestro compromiso de continuar generando valor, en un mundo cada vez más retador y desafiante que nos exige ser los aliados y asesores que nuestras organizaciones demandan.

---

**Ricardo Araya Jiménez**  
Auditor General  
BNCR

---

**Gabriela Sánchez Quirós**  
Auditora Interna  
BN Corredora

---

**José Luis Arias Zúñiga**  
Auditor Interno  
BN Vital

---

**Jorge Benavides Campos**  
Auditor Interno  
BN Fondos

---

**Carlos Rodríguez Gómez**  
Auditor Interno  
BN Valores

# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>03</b>
<b>1. Auditoría General</b>	<b>04</b>
<b>2. AI – BN Corredora</b>	<b>10</b>
<b>3. AI – BN Vital</b>	<b>14</b>
<b>4. AI – BN Fondos</b>	<b>18</b>
<b>5. AI – BN Valores</b>	<b>22</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>26</b>

## Introducción

El Informe de Gestión del Primer Semestre del 2021 de las Auditorías Internas del CFBNCR, tiene como propósito rendir cuentas al Comité Corporativo de Auditoría y a las Juntas Directivas del Conglomerado, sobre la gestión realizada al 30 de junio del 2021.

La estructura está segregada en seis secciones; de la primera a la quinta reporta temas relevantes para cada auditoría, asociados con:

- **Plan de aseguramiento:** aborda el avance del plan, cobertura del universo, principales hallazgos, resultados de la auditoría continua y principales logros.
- **Gestión de las recomendaciones:** reporta el estado de la cartera de recomendaciones tanto emitidas por la Auditoría como por entes externos.
- **Gestión estratégica:** rinde cuentas de los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos establecidos en el modelo de gestión y el indicador compuesto de valor agregado.
- **Gestión de soporte y presupuesto:** informa sobre el avance en los planes operativos y la ejecución presupuestaria.

La primera sección, Auditoría General, aborda adicionalmente los resultados relacionados a: estudios corporativos, servicios de aseguramiento en materia de tecnología de información y el avance de las iniciativas implementadas en el Programa de Excelencia Digital.

Finalmente, la sección 6 detalla, a modo de anexos, información relevante en relación con estudios ejecutados y la cantidad de oportunidades de mejora según su impacto por unidad de auditoría.

## 1.1 Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en crédito, procesos y tecnología de información; así como estudios realizados conjuntamente con las Auditorías Internas de las Subsidiarias. Los servicios incluyen un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

La **figura 1** refleja la eficacia del 88% del Plan Anual de Aseguramiento 2021 para el primer semestre; ya que de 43 estudios planificados, 38 fueron ejecutados y de éstos el 63% han sido comunicados.

**Figura 1.** Eficacia el plan de aseguramiento I semestre 2021.



Los estudios asignados están segregados en: 17 de proceso, tres corporativos, diez de crédito y ocho de tecnología de información. Las Auditorías del CFBN desarrollaron, en conjunto, los estudios:

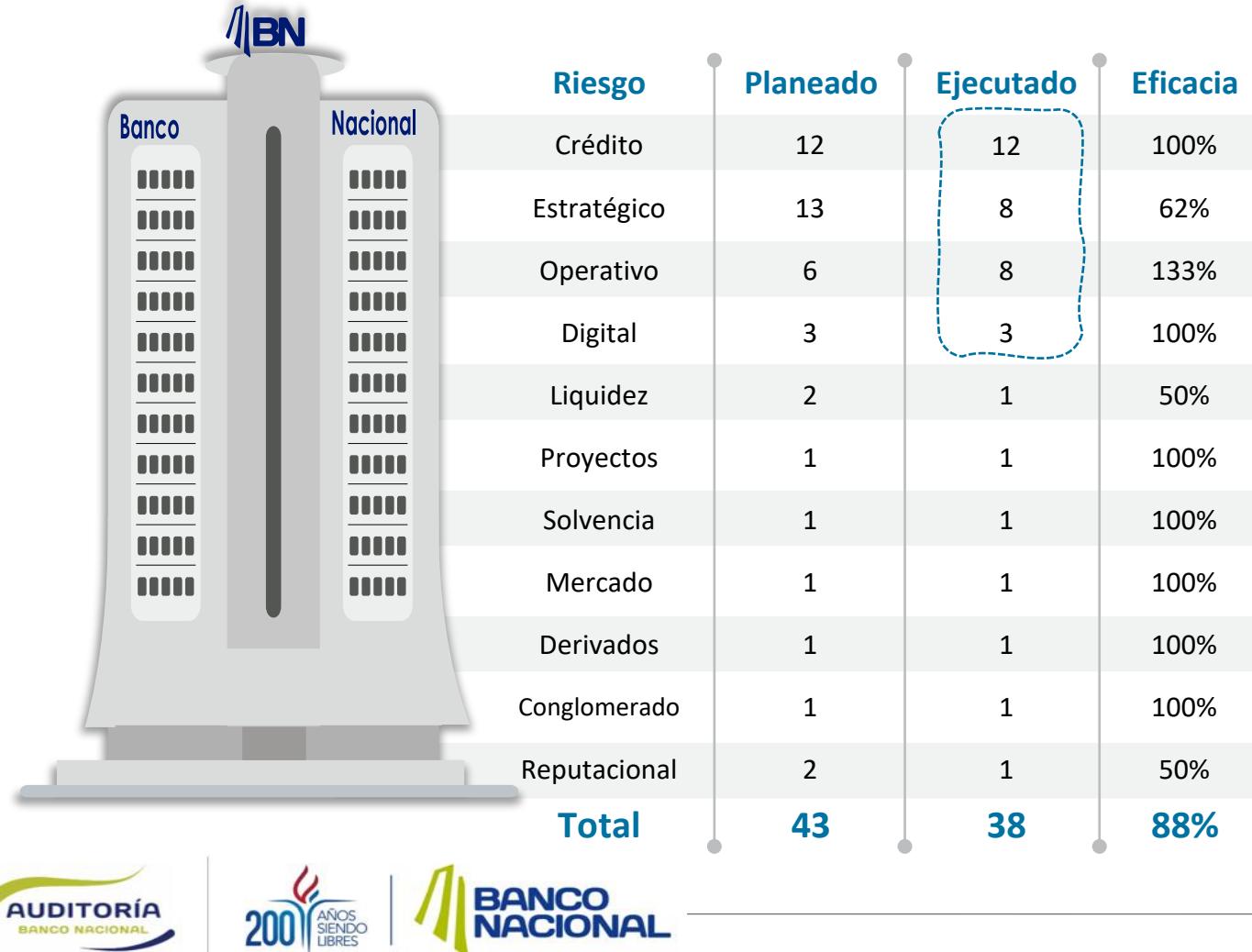
- Sinergias Comerciales entre el Conglomerado.
- Gestión de Procesos bajo una visión de Conglomerado.
- Visión Estratégica del Talento Humano a corto y largo plazo.

El [anexo 1](#) enlista los estudios ejecutados según su tipo.

## 1.1.1 Cobertura del universo

El universo de auditoría para el primer semestre del 2021 da cobertura a 11 de los 15 riesgos nivel uno. La figura 2 refleja la **eficacia global del 88%**, en donde los riesgos abordados que representan el 81,5% del total son: crédito, estratégico, operativo y digital.

Figura 2. Cobertura de riesgos al 30/06/2021.



## 1.1.2 Principales hallazgos

La figura 3 refleja los 221 hallazgos identificados en el primer semestre, de los cuales el 69% corresponden a oportunidades de mejora y el 31% a los aspectos positivos.

Figura 3. Hallazgos al 30/06/2021.



La Auditoría General reconoce el esfuerzo realizado por la Administración, principalmente, en la implementación de la estrategia de transformación digital y mejora de los procesos; a través de los 69 aspectos positivos indicados en los informes.

La ejecución de los estudios de aseguramiento genera como resultado la siguiente distribución: 32% de las oportunidades de mejora son de impacto alto (A), 65% de impacto medio (B) y el 3% de impacto bajo (C). El [anexo 2](#) detalla la clasificación de oportunidades según su impacto.

## 1.1.3 Auditoría Continua

El área de Auditoría Continua da un giro en su visión de negocio a fin de asegurar el monitoreo de los procesos bajo un enfoque de valoración de riesgos, implementar y gestionar controles analíticos y con ello, garantizar la generación de valor agregado a las partes interesadas. La **figura 4** refleja que durante el primer semestre, la cobertura fue del 100% de los procesos planificados a través de 27 controles analíticos; los cuales generaron 2962 alertas y un 13% de materialización, lo cuales fueron informados y gestionados con la Administración.

**Figura 4.** Resultados de Auditoría Continua al 30/06/2021.



Por otra parte, se han implementado iniciativas orientadas a:

- El análisis de incidentes y requerimientos de tecnología como apoyo a los estudios de aseguramiento y con alertas en tiempo real.
- La visualización de datos comerciales desde la perspectiva estratégica para la toma de decisiones, alineadas con mejores prácticas en la gestión de data comercial y definición de indicadores.

## 1.1.4 Principales logros



### *Implementación de metodologías ágiles en aseguramiento.*

- Implementación de la **metodología ágil** al 100% de los estudios de aseguramiento de las Auditorías Internas del CFBN.
- Adaptación del enfoque de **aseguramiento de crédito** a los principios de agilidad.
- Acercamiento con las partes interesadas para **sensibilizar sobre los cambios metodológicos**, recibir **realimentación** y adquirir **compromisos** (en ambas vías) que permitan fortalecer la labor de auditoría.



### *Desarrollo de estudios corporativos*

- La ejecución de los estudios de aseguramiento a **nivel corporativo** obtuvo como resultado la mejora en las líneas de coordinación entre las AI del CFBNCR.
- Ejecución de **tres estudios de aseguramiento corporativos** con un **enfoque estratégico** asociados a: gestión de procesos, sinergias comerciales y visión estratégica de recursos humanos.



### *Desarrollo de estudios de TI*

- Desarrollo de cuatro estudios de aseguramiento de tecnologías de información con alcance **corporativo**, cumpliendo con lo acordado por el Comité Corporativo de Auditoría de brindar de servicios de este tipo a las Auditorías Internas de las Subsidiarias, para facilitar una **única visión** conglomerado, estandarización institucional y generación de propuestas de valor.



### *Cartera de crédito*

- Análisis de la cartera de crédito del Banco mediante estudios relacionados con **actividades económicas** de vivienda, comercio, consumo y turismo; adicionalmente, análisis del proceso de reestructuraciones de deuda por emergencia sanitaria, entre otros.

## 1.2 Gestión de Recomendaciones

La labor de seguimiento de recomendaciones es planificada y controlada a través de un equipo, que gestiona el acercamiento y asesoramiento a los procesos; capacita e impulsa la cultura de atención de recomendaciones y coordina con las áreas de Control Interno y Entes Reguladores.

La Auditoría General emitió 101 recomendaciones durante el primer semestre, tal como refleja la **figura 5**. El inventario disminuyó un 13%, pasando de 216 recomendaciones en diciembre 2020 a 189; las cuales están distribuidas en: 49 de riesgo alto, 117 de riesgo medio y 23 de riesgo bajo. A la fecha de este informe, el inventario no contenía recomendaciones en estado incumplida.

**Figura 5.** Estado de la gestión de seguimiento al 30/06/2021.



## 1.3 Gestión Estratégica

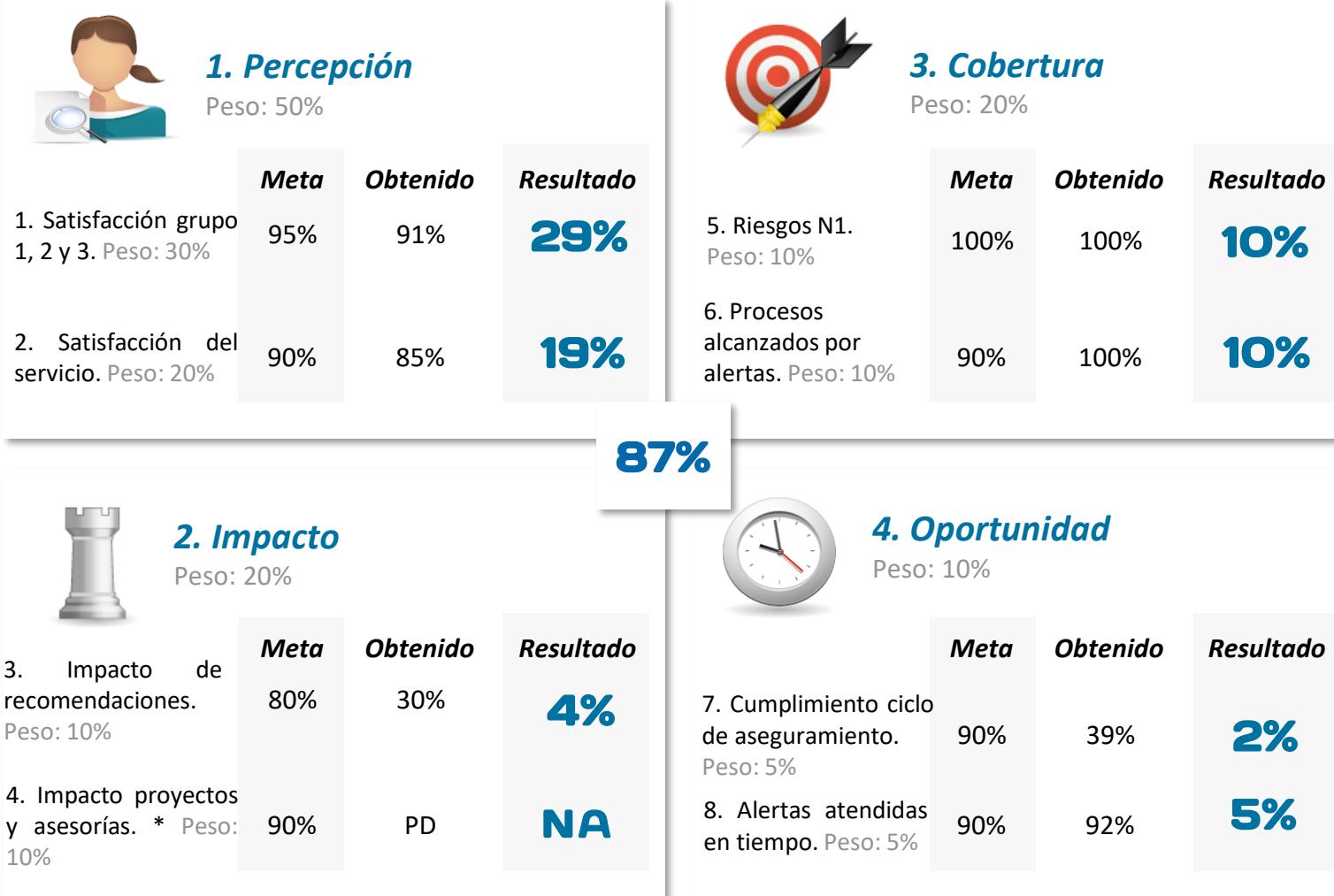
El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica; el cual está alineado con la estrategia del conglomerado e impacta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 6** refleja los resultados obtenidos.

**Figura 6.** Modelo de Gestión al 30/06/2021.

Perspectiva / Peso	Indicador	Meta	Obtenido	Resultado
<b>Impacto</b> <b>20%</b> 	1. Eficacia PED 2021, procesos administración.	95%	67%	<b>14%</b>
<b>Partes Interesadas</b> <b>30%</b> 	2. Eficacia PAL.	95%	88%	<b>9%</b>
<b>Procesos</b> <b>10%</b> 	3. Valor agregado.	85%	87%	<b>30%</b>
<b>Colaboradores</b> <b>5%</b> 	4. Eficacia Sinergias II. 5. Eficacia seguimiento realizado. 6. Eficacia PED 2021, procesos internos. 7. Eficacia Plan de Formación. 8. Medición Cultura y Marca de Liderazgo.	90% 40% 95% 90%	93% 36% 72% 110% 90%	<b>10%</b> <b>9%</b> <b>8%</b> <b>5%</b> <b>4%</b>
<b>100%</b>				<b>89%</b>

El resultado de valor agregado está conformado por una serie de indicadores que responden a cuatro perspectivas: percepción de las partes interesadas, impacto de los servicios brindados, cobertura del universo y oportunidad en la entrega de resultados. La **figura 7** refleja el resultado del **87%**, el cual es calculado sobre una base de 90% a razón de que uno de los indicadores no registra datos a la fecha de corte.

**Figura 7.** Resultados indicador de valor agregado al 30/06/2021.



### 1.3.1 Programa de cambio



#### Programa de Excelencia Digital 2021 Avance: 25%

El programa integra iniciativas y proyectos estratégicos orientados a la transformación digital de la Auditoría; está segmentada bajo los enfoques de: **Auditoría Continua, Innovación – Alto Impacto Externo y Automatización de procesos internos**, con un avance del 16%, 37% y 18%, respectivamente.

Los entregables han permitido mejorar y proteger el valor del CFBN en un entorno digital e **impulsar la transformación digital** en los procesos internos, alineado a la estrategia corporativa.



#### Sinergias Fase II Avance: 44%

El proyecto de Sinergias Fase II ha permitido: fortalecer el esquema de **aseguramiento corporativo** y generar de valor a los clientes y partes interesadas de las AI del CFBN, **implementar la estrategia de excelencia digital**, a partir de la automatización, simplificación y alineamiento con normas técnicas y mejores prácticas en materia de auditoría, y preparar a las Auditorías para la **Evaluación Externa de Calidad** según los estándares establecidos para la profesión según el Instituto de Auditores Internos (The IIA).

# 1.4 Gestión de Soporte

La gestión de soporte registra una eficacia del **91%** de las actividades establecidas en los planes operativos de las gerencias de apoyo; la **figura 8** detalla el avance y los resultados relevantes por área.

**Figura 8.** Eficacia en la ejecución de los PAO y principales logros.

## Despacho del Auditor

**100%**



- Implementación de la iniciativa de automatización de legalización de libros de actas.
- Avance del 88% en la iniciativa de transcriptor de actas.
- Avance del 43% en la iniciativa de buzón de correspondencia.
- Planteamiento y definición del Modelo de Competencias de las Auditorías Internas.
- Revisión y actualización de la Marca de Liderazgo y el Código de Liderazgo.
- Aplicación de herramienta para la medición del talento para el desarrollo de 32 colaboradores.
- Aplicación y seguimiento de Clarity Wave, para medición constante de Clima, Cultura y Marca de Liderazgo con una participación del 100% del equipo de AI del CFBN.

## Innovación y Auditoría Continua

**80%**



- Automatización del monitoreo de indicadores claves de puntos de venta con 76 pruebas de auditoría para cinco componentes y la generación del informe virtual.
- Automatización del análisis de la formalización de créditos de vivienda.
- Acercamiento con las partes interesadas en los proyectos, para cumplir con las expectativas y generar valor para la toma de decisiones.
- Implementación de nuevas funcionalidades con inteligencia artificial y servicios cognitivos para extraer y analizar contenido de texto, video y audio.

## Gestión y Servicios

**94%**



- Desarrollo de auditorías de producto, proyectos y de gestión de calidad.
- Mapeo de los procesos con una visión corporativa, como insumo para los estudios conglomerado.
- Rediseño de interfaz gráfica del Sistema de Auditoría Corporativo, mejorando la experiencia del usuario.
- Ejecución de iniciativas para la implementación de las metodologías ágiles en los procesos.
- Implementación de las iniciativas del Programa de Excelencia Digital 2021 y del Proyecto de Sinergias.
- Preparación para la Evaluación Externa de Calidad.

## 1.4.1 Presupuesto

La **figura 9** refleja el presupuesto asignado para el primer semestre, el cual reporta una eficacia del **98%**.

**Figura 9.** Ejecución presupuestaria al 30/06/2021.

### Inversiones

Planeado: ¢ 53,5  
Ejecutado: ¢ 29,8

**56%**

### Gastos

Planeado : ¢ 159,3  
Ejecutado: ¢ 103,0

**65%**

### Planilla

Planeado : ¢ 1 765,9  
Ejecutado: ¢ 1 811,6

**103%**

### Total

Planeado : ¢ 1 978,7  
Ejecutado: ¢ 1 944,4

**98%**

\* Los montos son en millones de colones.

\* Los montos planeados corresponden al primer semestre.

La subejecución en las partidas de inversiones y gastos es producto de que los servicios en la nube, Azure, evaluación externa de calidad, entre otros; serán ejecutados durante el segundo semestre del año.

## 2.1 Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en la atención de riesgos, procesos y tecnología de información. Además, las Auditorías Internas del CFBN desarrollaron tres estudios de manera conjunta.

Los servicios incluyen un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

La **figura 10** refleja la eficacia del 129% del Plan Anual de Aseguramiento 2021, para el primer semestre; ya que de siete estudios planificados, nueve fueron ejecutados y de estos cuatro han sido comunicados. Adicionalmente, el servicio de asesoría brindado está asociado con la validación de estados financieros.

### 2.1.1 Cobertura del universo

Figura 11. Cobertura de riesgos al 30/06/2021.



Figura 10. Eficacia el plan de aseguramiento al 30 de junio del 2021.

Plan de aseguramiento	7	estudios planificados
	8	estudios ejecutados
	1	servicio de asesoría
	4	estudios comunicados

El [anexo 1](#) enumera los estudios ejecutados.

El universo de auditoría para el primer semestre 2021 está basado en tres de los quince riesgos nivel uno, cuya cobertura brinda seguridad de que la función de aseguramiento añade valor al conglomerado. La **figura 11** refleja una **eficacia global del 129%**, en donde los riesgos abordados que representan el 89% del total son: estratégico y operativo.

## 2.1.2 Principales hallazgos

La figura 12 refleja los 46 hallazgos identificados, de los cuales el 74% corresponden a oportunidades de mejora y el 26% a los aspectos positivos.

Figura 12. Hallazgos al 30/06/2021.



La Auditoría Interna de BN Corredora reconoce el esfuerzo realizado por la Administración en la implementación de la estrategia de transformación digital y mejora de los procesos; a través de los 12 aspectos positivos indicados en los informes.

La ejecución de los estudios de auditoría genera como resultado las siguientes oportunidades de mejora: 21% categorizadas como impacto alto (A), 53% de impacto medio (B) y el 26% de impacto bajo (C). El [anexo 2](#) detalla la clasificación de oportunidades según su impacto.

## 2.1.3 Auditoría Continua



La subsidiaria BN Corredora, como parte del proceso de transformación digital, está en la etapa de implementación y migración de los nuevos sistemas “core” de negocio; por tal razón los controles analíticos que permitan concretar el enfoque de aseguramiento continuo serán realizados en el 2022.

## 2.1.4 Principales logros

### Aseguramiento

- Implementación de la [metodología ágil](#).
- [Participación](#) en los equipos Gerencial e Inversiones como [mecanismo de integración](#) con las partes interesadas relevantes.
- Presentación de [informes relevantes](#) a la Junta Directiva de BNCS y CCA.
- [Aportación de valor](#) a través de los estudios de aseguramiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- [Mejora](#) en el nivel de madurez del proceso de [seguimiento de recomendaciones](#).

### Otros servicios

- Ejecución de [asesoría](#) asociada al nuevo reglamento de Información Financiera del CONASSIF y la [atención de solicitud](#) de la CGR.



## 2.2 Gestión de Recomendaciones

La Auditoría Interna emitió 30 recomendaciones durante el primer semestre, tal como lo refleja la **figura 13**. El inventario disminuyó un 8%, pasando de 26 recomendaciones en diciembre 2020 a 24; y está distribuido en: 4 de riesgo alto, 17 medio y 3 bajo. Al 30 de junio, el inventario no presenta recomendaciones en estado incumplida.

**Figura 13.** Estado de la gestión de seguimiento al 30/06/2021.



## 2.3 Gestión Estratégica

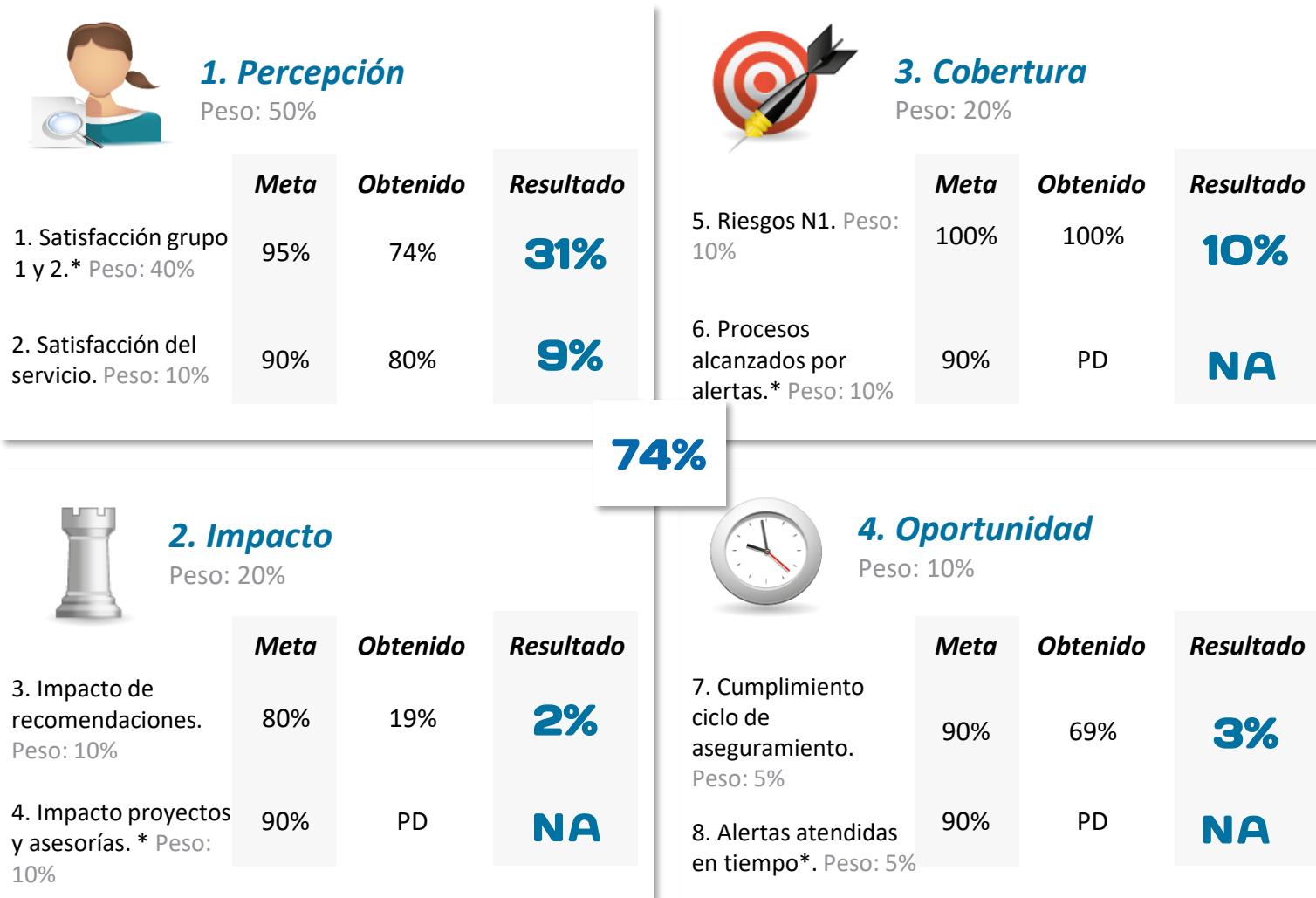
El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica; el cual está alineado con la estrategia del conglomerado e impacta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 14** refleja los resultados obtenidos.

**Figura 14.** Modelo de Gestión al 30/06/2021.

Perspectiva / Peso	Indicador	Meta	Obtenido	Resultado
 <b>Impacto 20%</b>	1. Eficacia PAL.	95%	114%	<b>20%</b>
 <b>Partes Interesadas 40%</b>	2. Valor agregado.	85%	74%	<b>35%</b>
 <b>Procesos 20%</b>	3. Eficacia Sinergias II.	90%	93%	<b>20%</b>
 <b>Colaboradores 5%</b>	4. Eficacia seguimiento realizado.	90%	60%	<b>7%</b>
	5. Eficacia Plan de Formación.	90%	125%	<b>5%</b>
	6. Medición Cultura y Marca de Liderazgo.	90%	80%	<b>4%</b>
	<b>100%</b>			<b>91%</b>

La figura 15 refleja los resultados del primer semestre para el indicador de valor agregado, obteniendo una nota de **74%**, la cual es calculada sobre una base de 75% a razón de que tres de los indicadores no registran datos a la fecha de corte.

**Figura 15.** Resultados indicador de valor agregado al 30/06/2021.



## 2.4 Gestión operativa y presupuesto

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 100% de las actividades establecidas en el plan operativo. Por su parte, a nivel presupuestario la ejecución es del **88%** para el primer semestre, tal como lo refleja la figura 16.

**Figura 16.** Ejecución presupuestaria al 30/06/2021\*.



## 3.1 Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en la atención de riesgos, procesos y tecnología de información. Además, las Auditorías Internas del CFBN desarrollaron tres estudios de manera conjunta.

Los servicios incluyen un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

La **figura 17** refleja la eficacia del 100% del Plan Anual de Aseguramiento 2021, para el primer semestre; ya que los diez estudios planificados fueron ejecutados en su totalidad y siete han sido comunicados.

### 3.1.1 Cobertura del universo

Figura 18. Cobertura de riesgos al 30/06/2021.



Figura 17. Eficacia el plan de aseguramiento al 30/06/2021.

#### Plan de aseguramiento



**10**  
estudios planificados

**10**  
estudios ejecutados

**7**  
estudios comunicados

**100%** eficacia

El [anexo 1](#) enumera los estudios ejecutados.

El universo de auditoría para el primer semestre 2021 está basado en 2 de los 15 riesgos nivel uno, cuya cobertura brinda seguridad de que la función de aseguramiento añade valor al conglomerado. La **figura 18** refleja una **eficacia global del 100%** al 30 de junio, en donde los riesgos abordados que representan el 70% del total son de índole estratégico.

### 3.1.2 Principales hallazgos

La figura 19 refleja los 70 hallazgos identificados durante el primer semestre, de los cuales el 57% corresponden a oportunidades de mejora y el 43% a los aspectos positivos.

Figura 19. Hallazgos al 30/06/2021.



La Auditoría Interna BN Vital reconoce el esfuerzo realizado por la Administración en la implementación de la estrategia de transformación digital y mejora de los procesos; a través de los 30 aspectos positivos.

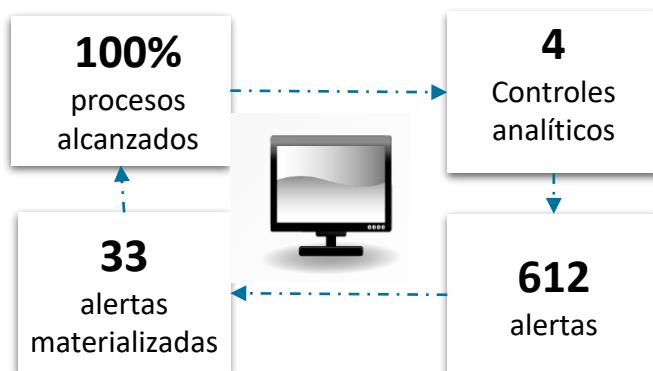
La ejecución de los estudios de auditoría genera como resultado la siguiente distribución: 20% de las oportunidades de mejora son de impacto alto (A), 78% de impacto medio (B) y el 2% de impacto bajo (C). El [anexo 2](#) detalla la clasificación de oportunidades según su impacto.

### 3.1.3 Auditoría Continua

La figura 20 refleja una cobertura al 100% de los procesos planificados a través de la implementación de 4 controles analíticos; los cuales generaron 612 alertas y un 5,4% de materialización.

Las alertas materializadas han sido gestionadas de forma preventiva con la Administración.

Figura 20. Resultados de Auditoría Continua



### 3.1.4 Principales logros

#### Aseguramiento

- Implementación de la **metodología ágil** en los estudios de aseguramiento.
- Consolidación de la gestión del **aseguramiento continuo**, a través del desarrollo, implementación y seguimiento de 4 controles analíticos.
- Desarrollo de la **guía** para la ejecución ágil de estudios corporativos bajo un enfoque de procesos y TI.
- Elaboración de **estudios de corporativos** con impacto en la estrategia.
- **Coordinación** con la Auditoría General del BN, para la ejecución de estudios bajo un enfoque de TI.

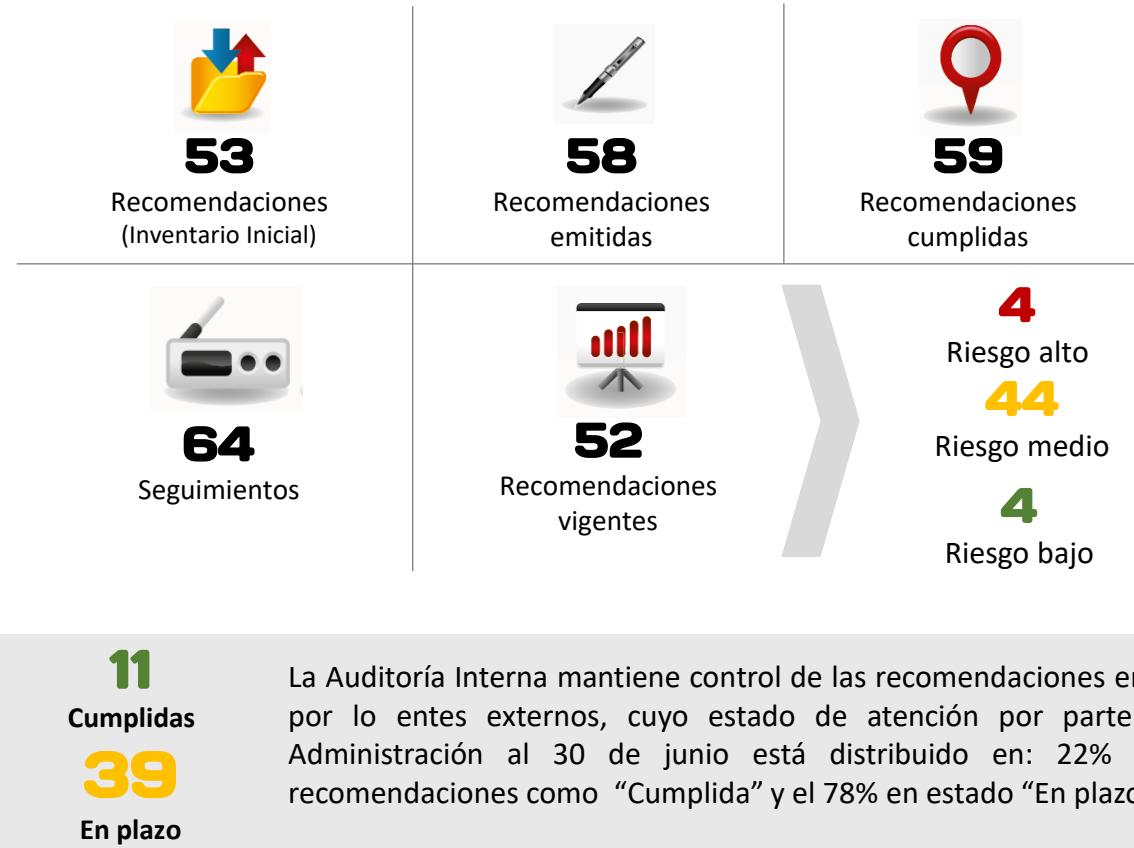
#### Gestión

- Participación en la actualización y estandarización del **Reglamento** de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna.
- Implementación del proceso de **Vigilancia e Inteligencia** para la identificación de tendencias globales y mejores prácticas.
- Participación en el replanteamiento de la **Marca Liderazgo**.

## 3.2 Gestión de Recomendaciones

La Auditoría Interna emitió 58 recomendaciones durante el primer semestre, tal como lo refleja la **figura 21**, el inventario disminuyó un 2%, pasando de 53 en diciembre 2020 a 52 a la fecha de corte; y está distribuido en: 4 de riesgo alto, 44 de riesgo medio y 4 de riesgo bajo. Al 30 de junio el inventario no presenta recomendaciones en estado incumplida.

**Figura 21.** Estado de la gestión de seguimiento al 30/06/2021.



## 3.3 Gestión Estratégica

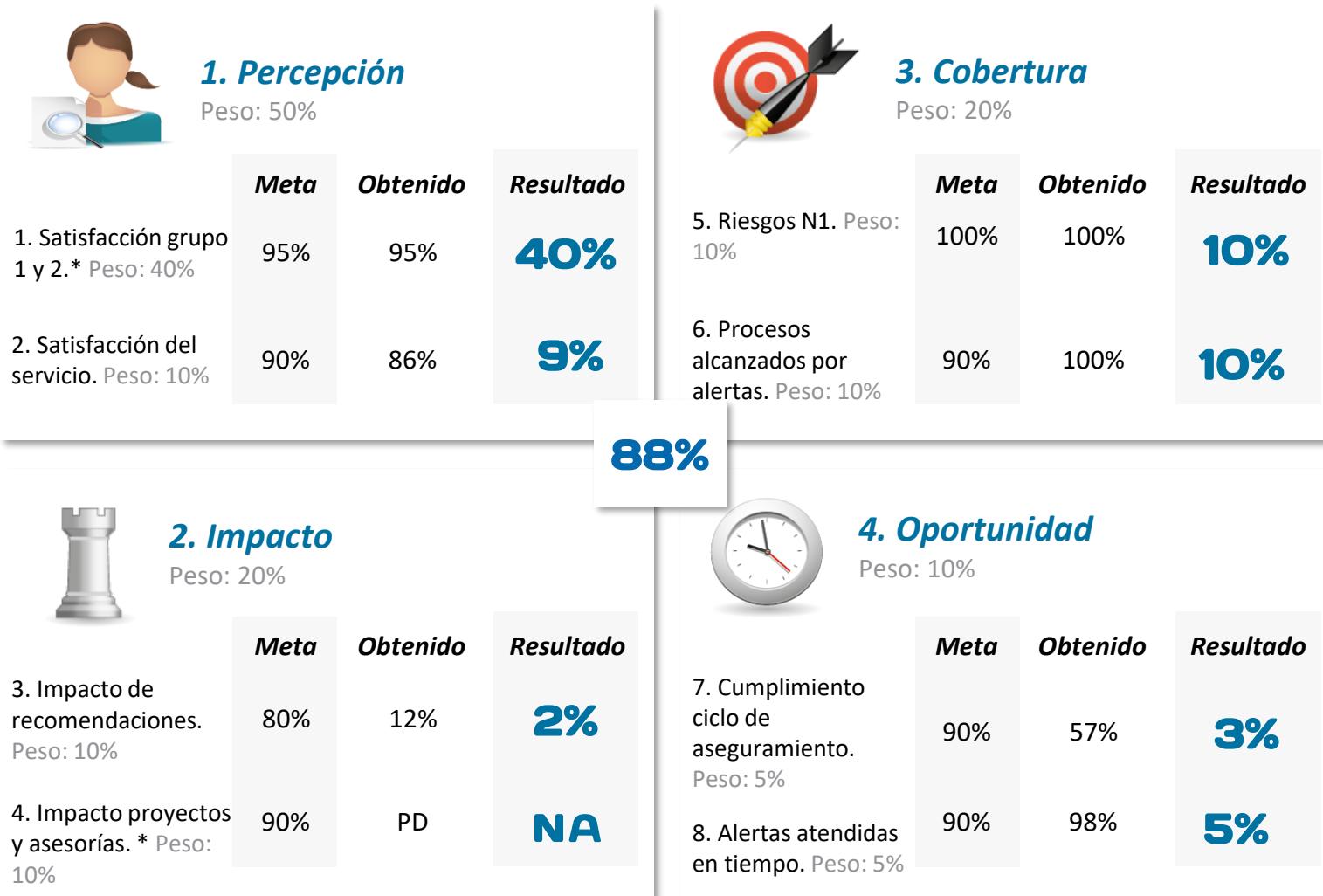
El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica; el cual está alineado con la estrategia del conglomerado e impacta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 22** refleja los resultados obtenidos.

**Figura 22.** Modelo de Gestión al 30/06/2021.

Perspectiva / Peso	Indicador	Meta	Obtenido	Resultado
<b>Impacto 20%</b>	1. Eficacia PAL.	95%	100%	<b>20%</b>
<b>Partes Interesadas 40%</b>	2. Valor agregado.	85%	88%	<b>40%</b>
<b>Procesos 20%</b>	3. Eficacia Sinergias II.	90%	93%	<b>20%</b>
	4. Eficacia seguimiento realizado.	90%	92%	<b>10%</b>
<b>Colaboradores 5%</b>	5. Eficacia Plan de Formación.	90%	99%	<b>5%</b>
	6. Medición Cultura y Marca de Liderazgo.	90%	95%	<b>5%</b>
		<b>100%</b>		<b>100%</b>

La figura 23 refleja los resultados del primer semestre para el indicador de valor agregado, obteniendo una nota de **88%**, la cual es calculada sobre una base de 90% a razón de que uno de los indicadores no registra datos a la fecha de corte.

**Figura 23.** Resultados indicador de valor agregado al 30 de junio del 2021.



## 2.4 Gestión operativa y presupuesto

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 100% de las actividades establecidas en el plan operativo. Por su parte la ejecución presupuestaria registra una eficacia del **75%**, tal como lo refleja la figura 24.

**Figura 24.** Ejecución presupuestaria al 30 de junio del 2021\*.



La subejecución de las partidas de inversiones y gastos corresponde a: adquisición del nuevo software y servicios financieros y comerciales, respectivamente.

## 4.1 Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en la atención de riesgos, procesos y tecnología de información. Además, las Auditorías Internas del CFBN desarrollaron tres estudios de manera conjunta.

Los servicios incluyen un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

La **figura 25** refleja la eficacia del 117% del Plan Anual de Aseguramiento 2021, para el primer semestre; ya que de seis estudios planificados, siete fueron ejecutados y de estos cinco han sido comunicados.

### 4.1.1 Cobertura del universo

Figura 26. Cobertura de riesgos al 30/06/2021.



Figura 25. Eficacia el plan de aseguramiento al 30/06/2021.



El [anexo 1](#) enumera los estudios ejecutados.

El universo de auditoría para el primer semestre 2021 está basado en 3 de los 15 riesgos nivel uno, cuya cobertura brinda seguridad de que la función de aseguramiento añade valor al conglomerado. La **figura 26** refleja una **eficacia global del 117%** al 30 de junio, en donde los riesgos abordados que representan el 86% del total son de índole estratégico.

## 4.1.2 Principales hallazgos

La figura 27 refleja los 64 hallazgos identificados durante el primer semestre, de los cuales el 38% corresponden a oportunidades de mejora y el 62% a los aspectos positivos.

Figura 27. Hallazgos al 30/06/2021.



La Auditoría Interna BN Fondos reconoce el esfuerzo realizado por la Administración en la implementación de la estrategia de transformación digital y mejora de los procesos; a través de los 40 aspectos positivos.

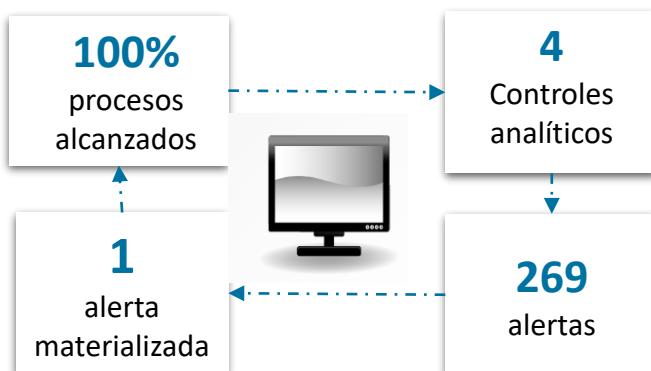
La ejecución de los estudios de auditoría genera como resultado la siguiente distribución: 21% de las oportunidades de mejora son de impacto alto (A) y 79% de impacto medio (B). El [anexo 2](#) detalla la clasificación de oportunidades según su impacto.

## 4.1.3 Auditoría Continua

La figura 28 refleja una cobertura al 100% de los procesos planificados a través de la implementación de 4 controles analíticos; los cuáles generaron 269 alertas y un 0,37% de materialización.

La alerta materializada ha sido gestionada de forma preventiva con la Administración.

Figura 28. Resultados de Auditoría Continua



## 4.1.4 Principales logros

- Implementación de la **metodología ágil**, permitiendo cumplir con los ciclos planeados de entrega.
- Participación a partir del 2021 en las sesiones del **Comité Gerencial** y del **Comités de Inversión**.
- **Coordinación** con la Auditoría General del BN, para la ejecución de estudios bajo un enfoque de TI.
- Implementación de 4 controles analíticos que generan **alertas en procesos** relevantes del negocio, posibilitando el monitoreo en tiempo real y la comunicación de hallazgos a la Administración de forma oportuna.
- Consolidación de los **estudios corporativos** realizados por las cinco Auditorías Internas del CFBN, con un enfoque en los objetivos estratégicos.
- Presentación de **estudios y asesorías** a la Junta Directiva y gerentes.
- Implementación del proceso de **Vigilancia e Inteligencia** por medio de la programación de 11 alertas en Google Alert.
- Mejora de los **resultados de los indicadores** del Modelo de Gestión y de las evaluaciones de Marca de Liderazgo en el 2021.
- Servicios de **asesoría** a la administración en temas como: Metodología de Pérdida Crediticia Esperada, eliminación de contratos con los clientes y pago a proveedores de fondos de desarrollo de proyectos.



## 4.2 Gestión de Recomendaciones

La Auditoría Interna emitió 30 recomendaciones durante el primer semestre, tal como refleja la **figura 29**, el inventario aumentó un 50%, pasando de 28 recomendaciones en diciembre 2020 a 42 recomendaciones; y está distribuido en: 10 de riesgo alto, 28 de riesgo medio y 4 de riesgo bajo. Al 30 de junio el inventario no presenta recomendaciones en estado incumplida.

**Figura 29.** Estado de la gestión de seguimiento al 30/06/2021.



## 4.3 Gestión Estratégica

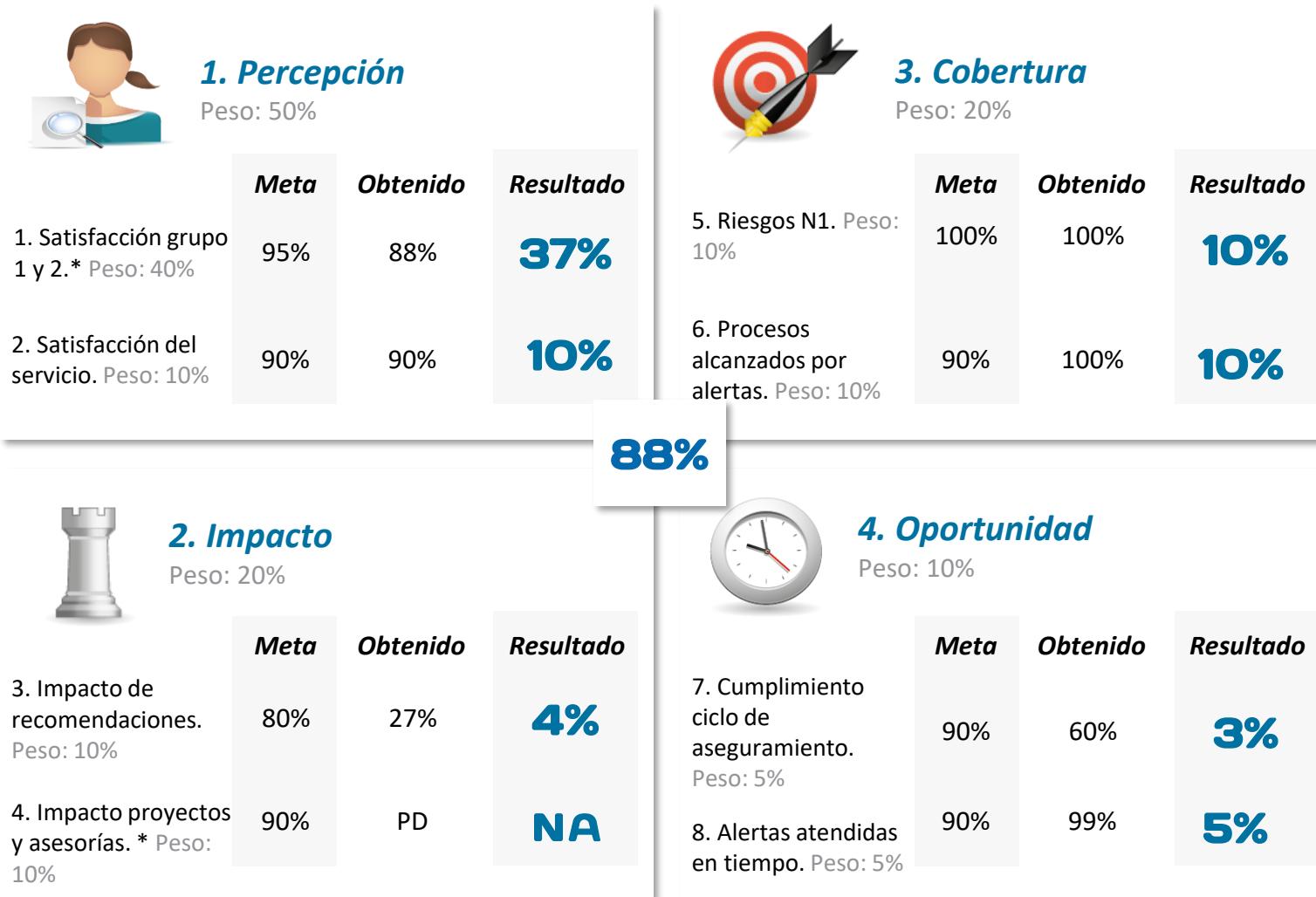
El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica; el cual está alineado con la estrategia del conglomerado e impacta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 30** refleja los resultados obtenidos.

**Figura 30.** Modelo de Gestión al 30/06/2021.

Perspectiva / Peso	Indicador	Meta	Obtenido	Resultado
<b>Impacto 20%</b>	1. Eficacia PAL.	95%	117%	<b>20%</b>
<b>Partes Interesadas 40%</b>	2. Valor agregado.	85%	88%	<b>40%</b>
<b>Procesos 20%</b>	3. Eficacia Sinergias II.	90%	93%	<b>20%</b>
	4. Eficacia seguimiento realizado.	90%	100%	<b>10%</b>
<b>Colaboradores 5%</b>	5. Eficacia Plan de Formación.	90%	64%	<b>3%</b>
	6. Medición Cultura y Marca de Liderazgo.	90%	86%	<b>5%</b>
		<b>100%</b>		<b>98%</b>

La figura 31 refleja los resultados del primer semestre para el indicador de valor agregado, obteniendo una nota de **88%**, la cual es calculada sobre una base de 90% a razón de que uno de los indicadores no registra datos a la fecha de corte.

**Figura 31.** Resultados indicador de valor agregado al 30/06/2021.



## 4.4 Gestión operativa y presupuesto

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 98% de las actividades establecidas en el plan operativo. Adicionalmente, la ejecución presupuestaria reporta una eficacia del 81%, tal como lo refleja la figura 32.

**Figura 32.** Ejecución presupuestaria al 30/06/2021.



La subejecución de partida de gastos corresponde al costo de ejecución de los estudio de TI, el cual está en proceso de cálculo.

## 5.1 Aseguramiento

El plan 2021, conformado por estudios de aseguramiento, asignaciones especiales y asesorías, incluye servicios de auditoría enfocados en la atención de riesgos, procesos y tecnología de información. Además, las Auditorías Internas del CFBN desarrollaron tres estudios de manera conjunta.

Los servicios incluyen un enfoque por proceso desde una perspectiva de gobernabilidad, gestión de riesgos y control interno e integra temas relevantes según el riesgo residual, áreas críticas, riesgos emergentes y expectativas de las partes interesadas.

La **figura 33** refleja la eficacia del 88% del Plan Anual de Aseguramiento 2021, para el primer semestre; ya que de ocho estudios planificados, siete fueron ejecutados y de estos cuatro han sido comunicados.

### 5.1.1 Cobertura del universo

Figura 34. Cobertura de riesgos al 30/06/2021.



Figura 33. Eficacia el plan de aseguramiento al 30 /06/2021.



El [anexo 1](#) enlista los estudios ejecutados.

El universo de auditoría para el primer semestre está basado en 3 de los 15 riesgos nivel uno, cuya cobertura brinda seguridad de que la función de aseguramiento añade valor al conglomerado. La **figura 34** refleja una **eficacia global del 88%** al 30 de junio, en donde los riesgos abordados que representan el 86% del total son de índole estratégico y operativo.

## 5.1.2 Principales hallazgos

La figura 35 refleja los 26 hallazgos identificados durante el primer semestre, de los cuales el 81% corresponden a oportunidades de mejora y el 19% a los aspectos positivos.

Figura 35. Hallazgos al 30/06/2021.



## 5.1.3 Auditoría Continua

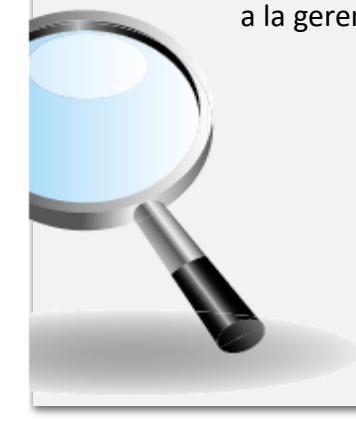
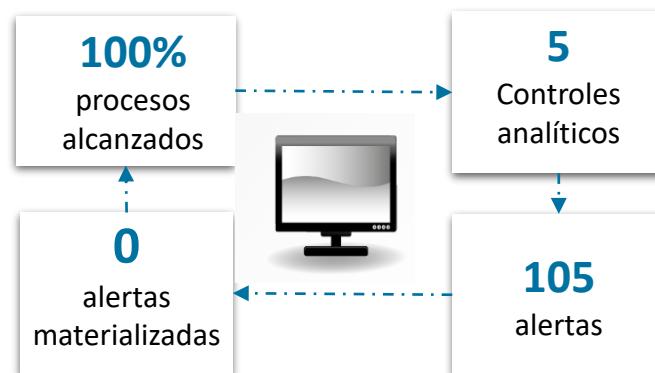
La figura 36 refleja, durante el primer semestre, una cobertura al 100% de los procesos planificados a través de cinco controles analíticos en producción; los cuales generaron 105 alertas.

Las alertas materializadas han sido gestionadas de forma preventiva con la Administración.

## 5.1.4 Principales logros

- Fortalecimiento del proceso de **seguimiento de recomendaciones** internas y de Entes Externos.
- Participación y coordinación en el levantamiento de **expectativas de partes interesadas** en los estudios de TI.
- Participación en el replanteamiento de la Marca Liderazgo.
- Implementación y aplicación de la **metodología ágil** en el 100% de los estudios de aseguramiento.
- Realización de estudios de auditoría con un enfoque de contribución a los **objetivos estratégicos** institucionales.
- Participación en los **Comités de Tecnología de Información y Licitaciones**, como mecanismos de integración y apoyo a la gerencia de BN Valores.

Figura 36. Resultados de Auditoría Continua



## 5.2 Gestión de Recomendaciones

La Auditoría Interna emitió 17 recomendaciones durante el primer semestre, tal como refleja la **figura 37**, el inventario aumentó un 750%, pasando de dos recomendaciones en diciembre 2020 a 15; y está distribuido en: cuatro de riesgo alto, diez de riesgo medio y una de riesgo bajo. Al 30 de junio el inventario no presenta recomendaciones en estado incumplida.

**Figura 37.** Estado de la gestión de seguimiento al 30/06/2021.



## 5.3 Gestión Estratégica

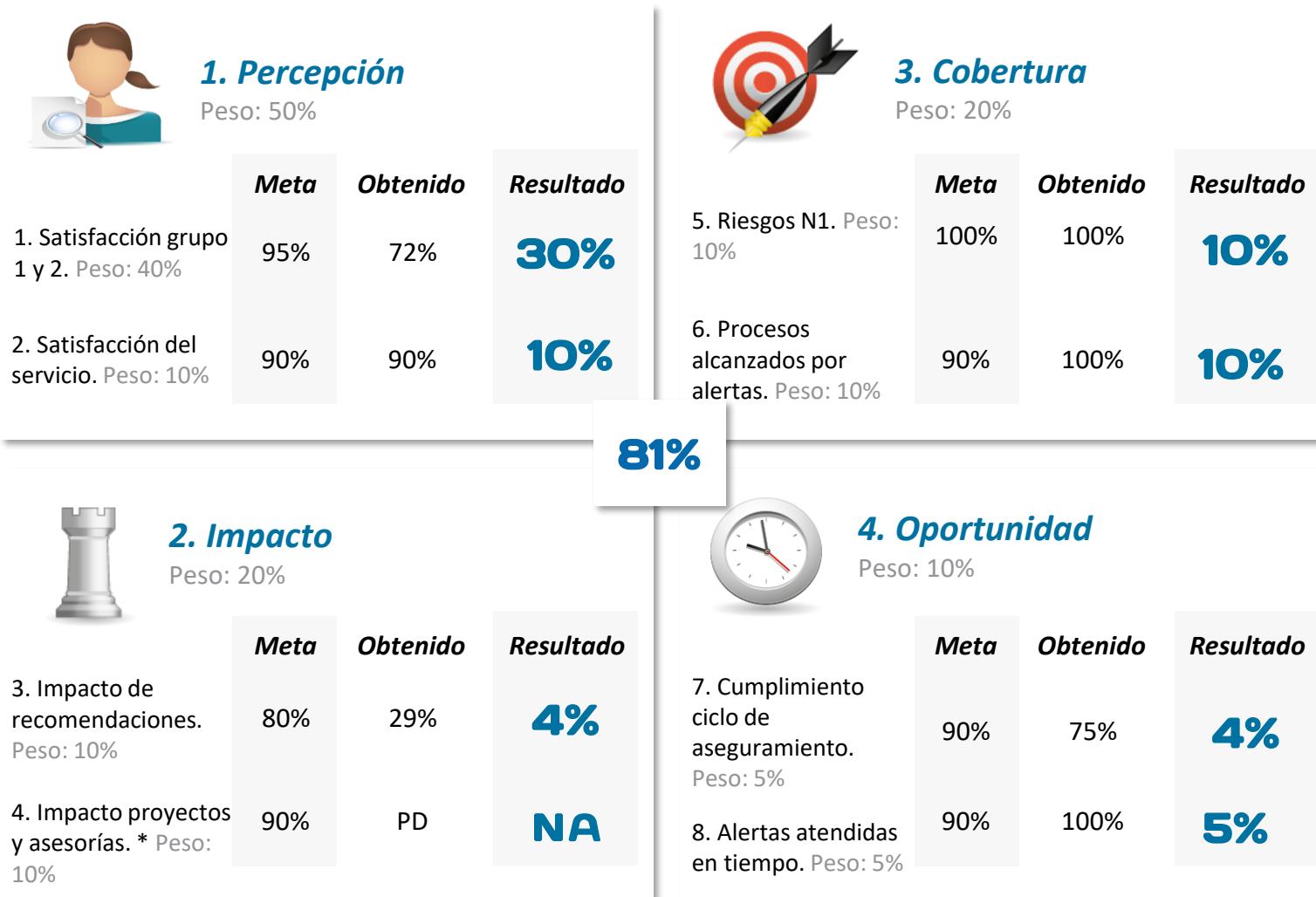
El Modelo de Gestión plasma los resultados de la gestión estratégica; el cual está alineado con la estrategia del conglomerado e impacta los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios. La **figura 38** refleja los resultados obtenidos.

**Figura 38.** Modelo de Gestión al 30 de junio del 2021.

Perspectiva / Peso	Indicador	Meta	Obtenido	Resultado
<b>Impacto 20%</b>	1. Eficacia PAL.	95%	88%	<b>18%</b>
<b>Partes Interesadas 40%</b>	2. Valor agregado.	85%	81%	<b>38%</b>
<b>Procesos 20%</b>	3. Eficacia Sinergias II.	90%	93%	<b>20%</b>
	4. Eficacia seguimiento realizado.	90%	44%	<b>5%</b>
<b>Colaboradores 5%</b>	5. Eficacia Plan de Formación.	90%	27%	<b>2%</b>
	6. Medición Cultura y Marca de Liderazgo.	90%	91%	<b>5%</b>
		<b>100%</b>		<b>88%</b>

La figura 39 refleja los resultados del primer semestre para el indicador de valor agregado, obteniendo una nota de **81%**, la cual es calculada sobre una base de 90% a razón de que uno de los indicadores no registra datos a la fecha de corte.

**Figura 39.** Resultados indicador de valor agregado al 30 de junio del 2021.



## 5.4 Gestión operativa y presupuesto

La gestión de soporte registra un cumplimiento del 100% de las actividades establecidas en el plan operativo. Por su parte, la ejecución presupuestaria registra una eficacia del **72%**, como lo refleja la figura 40.

**Figura 40.** Ejecución presupuestaria al 30 de junio del 2021\*.



La subejecución de la partida de gastos corresponde a: pago de servicios corporativos, gestión y apoyo; propios del pago por precios de transferencia, por lo que su ejecución será en el segundo semestre.

# 6. Anexos

## 6.1 Estudios de aseguramiento ejecutados al 30 de junio del 2021

### Estudios Corporativos – Realizados en conjunto

1. Gestión de procesos bajo una visión de Conglomerado.
2. Sinergias comerciales entre el Conglomerado.
3. Visión estratégica del talento humano a corto y largo plazo.

### Auditoría BNCR

#### Estudios de TI con visión corporativa

1. Gestión de servicios en la nube en las S.A
2. Transformación digital de los procesos de TI.
3. Optimización de productos y servicios digitales para el costumer experience (enfoque de Proceso y TI).
4. Gestión operativa de la ciberseguridad y disponibilidad de las API's y APP's.

#### Estudios de TI-BNCR

5. Aseguramiento en el desarrollo y mantenimiento de las soluciones.
6. Gestión de la clasificación de la información.
7. Estudio Especial: Atención acuerdo evento ciberseguridad.
8. Estudio Especial: Seguimiento de la gestión de TI (CGR).

#### Estudios con enfoque en procesos

9. Gestión integral de la Dirección Jurídica.
10. Cumplimiento normativo
11. Operaciones diferidas a plazo ODC.
12. Potencialización de la rentabilidad en la red de oficinas.
13. Derivados cambiarios.
14. Iniciativas comerciales con las marcas (operaciones franquicia)
15. Gestión documental de los fondos de inversión tramitados por medio del Banco.
16. Contratación administrativa.
17. Modelo de evaluación del desempeño alienado al BSC.
18. QRM Billing Trimestral.
19. Proceso de cobro judicial.

#### 20. Banca de Seguros.

21. Monitoring de ingreso por comisiones.
22. Gestión del riesgo de fraude a nivel operativo.
23. Gobernabilidad en la gestión de canales.
24. Administración de recursos financieros.
25. Denuncia sobre labores de un abogado.

#### Estudios con enfoque en crédito

26. Calidad de cartera de vivienda G1 y G2 (Originación y Seguimiento).
27. Calidad de cartera de comercio G1 y G2.
28. Otorgamiento de crédito a mayor cuantía enero-febrero 2021.
29. Seguimiento deudor CoopeAsamblea RL.
30. Análisis de información sobre reestructuraciones de deuda por emergencia sanitaria.
31. Flujo de caja de empresas con bienes inmuebles e impactos en el Banco.
32. Otorgamiento de crédito de mayor cuantía marzo-abril 2021.
33. Calidad cartera de consumo G2.
34. Seguimiento Cartera Construcción e Inmobiliaria 200 principales clientes.
35. Digitalización del proceso de crédito.

### Auditoría BN Corredora

1. Proceso de adquisición de los sistemas de información contable, recursos humanos, planificación y presupuesto.
2. Efectividad en la gestión comercial.
3. Gestión de Bancas de seguros.
4. Gestión de la Información mediante SIG.
5. Asesoría: Notas a Estados Financieros según RIF.
6. Estudio Especial: Derogatoria de la Norma Técnica de Gestión y Control de las TI.

### Auditoría BN Vital

1. Efectividad de la estrategia de retención de afiliados y aporte de inteligencia de negocio.
2. Efectividad de las gestiones orientadas a la mejora de la eficiencia operativa.
3. Entrega de beneficios e impacto del retiro anticipado del ROP.
4. Gestión de los riesgos asociados con los rezagos e imputaciones.
5. Gestión e impacto de la entrega del quinquenio.
6. Gestión estratégica cartera activa.
7. Estudio Especial: Derogatoria de la Norma Técnica de Gestión y Control de las TI.

### Auditoría BN Fondos

1. Estudio Especial: Derogatoria de la Norma Técnica de Gestión y Control de las TI”..
2. Gestión de los riesgos de liquidez, crédito y mercado de los portafolios de los Fondos financieros.
3. Gestión documental por transacciones de fondos de inversión tramitadas por medio del Banco.
4. Implementación de los Fondos Internacionales.

### Auditoría BN Valores

1. Administración de la cartera de inversiones de BN Valores.
2. Servicios de Custodia y Gestión de cobro y pago a Clientes.
3. Asesoría: Estados Financieros Auditados y Carta de Gerencia.
4. Estudio Especial: Derogatoria de la Norma Técnica de Gestión y Control de las TI.

## 6.2 Cantidad de oportunidades de mejora por categoría de impacto

Auditoría	<b>Alto</b> Considera oportunidades de mejora asociadas a: eventos de riesgo catalogados por la Dirección de Riesgos como <b>capacidad</b> y están alineadas a un enfoque de <b>gobernabilidad</b> .	<b>Medio</b> Considera oportunidades de mejora asociadas a: eventos de riesgo catalogados por la Dirección de Riesgos como <b>tolerancia</b> y están alineadas a un enfoque de <b>gestión de riesgos</b> .	<b>Bajo</b> Considera oportunidades de mejora asociadas a: eventos de riesgo catalogados por la Dirección de Riesgos como <b>apetito</b> y están alineadas a un enfoque de <b>control interno</b> .	Total		
	BN	BN Corredora	BN Vital	BN Fondos	BN Valores	
BN	48	7	8	5	7	152
BN Corredora		7		18		34
BN Vital		8		31		40
BN Fondos		5		19		24
BN Valores		7		9		21
Total	75 28%		176 65%		20 7%	271