

Informe Formulación de Planes y Presupuesto 2025

Humano, cercano y sostenible

Contenidos

Resumen Ejecutivo	ii
1. Plan Estratégico 2024-2026	1
1.1 Marco jurídico	2
1.2 Diagnóstico institucional del BN	3
1.3 Estructura organizacional	4
1.3.1 Aspectos relevantes de la estructura organizativa	5
1.4 Estructura programática	6
1.5 Marco estratégico institucional.....	6
1.5.1 Propósito	6
1.5.2 Visión.....	6
1.5.3 Valores	7
1.5.4 Principios Corporativos	7
1.5.5 Políticas y prioridades del Banco Nacional	7
1.5.6 Intenciones Estratégicas	8
1.5.7 Indicadores de desempeño y/o de resultados y factores clave de éxito.....	8
1.5.8 Factores claves de éxito.....	9
2 Plan Operativo 2025	9
2.1 Planificación operativa 2025	9
2.1.1 Programación financiera Banco Nacional 2025	10
2.1.2 Supuestos Generales	10
2.1.3 Programa presupuestario de Negocios: Proyección Comercial 2025.....	11
2.1.4 Programa presupuestario de Apoyo 2025: Planes Operativos - Gasto	11
2.1.5 Programa presupuestario de inversión 2025: Planes operativos - Inversión	12
2.1.6 Resumen del presupuesto total formulado por programas 2025	15
3 Anexos	15
3.1 Anexo 1: Políticas de Gobierno Corporativo del BN.....	15
3.2 Anexo 2: Mideplan	18

Ilustraciones

Ilustración 1: Marco estratégico 2024-2026.....	1
Ilustración 2: Estructura del marco estratégico del BNCR	1
Ilustración 3: Estructura Organizacional primer nivel	5

Cuadros

Cuadro 1: Acciones para el cierre de brechas.....	4
Cuadro 2: Indicadores preliminares de desempeño	9
Cuadro 3: Portafolio de proyectos para el 2025	15

Tablas

Tabla 1: Banco Nacional: Variables Macroeconómicas.....	10
Tabla 2: Balance General, julio 2024.....	10
Tabla 3: Estado de Resultados, julio 2024.....	11
Tabla 4: Presupuesto Formulado 2025.....	15

Resumen Ejecutivo

Este documento atiende lo establecido en las "Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE, emitida por la Contraloría General de la República (CGR).

El plan 2025 responde al proceso de planificación estratégica 2024-2026, por lo tanto, se parte de los resultados actuales y preliminares para dimensionar la posición competitiva del Banco en el sistema financiero, y se emprenden los proyectos, programas y demás necesidades correspondientes al período en cuestión (los detalles se explican dentro del documento) en procura de una mejora continua de los resultados y desempeño institucional con el enfoque hacia el desarrollo y bienestar del país.

En cuanto al plan operativo 2025, éste es definido conforme a la integración y sinergia de la gestión financiera, comercial y de las operaciones en general del Banco que soportan y apoyan la gestión del negocio.

Gestión financiera: La gestión financiera del Banco es el punto de partida de la gestión comercial y, por ende, los planes anuales operativos del Banco. Los indicadores financieros que impactan la proyección comercial son: 6.7% de crecimiento en la cartera de crédito, en captación un 5.22%, mientras que en comisiones es de un 6.49%.

Programa de Negocios: La proyección comercial preliminar 2025 se realizó con base en los crecimientos financieros proyectados y se estima para ello un gasto de publicidad de ₡ 5 075 millones. Principalmente las líneas de intereses y comisiones, remuneraciones y servicios contienen ₡ 264 223 millones.

El presupuesto total estimado en el programa de negocios es de ₡ 269 298 millones.

Programa de Apoyo: Se incluye en el programa de apoyo la gestión operativa que hace posible la concreción de las ventas a través del procesamiento de los créditos, lo que se ha denominado plan de producción; así como una serie de iniciativas de las unidades organizacionales de apoyo que permiten la operación normal y continuidad del Banco.

En el plan institucional de gasto de TI, se registran fundamentalmente las iniciativas relacionadas con el mantenimiento de la operación y continuidad de TI y la formalización de algunos contratos de mantenimiento para la infraestructura tecnológica. El presupuesto encuentra un alto grado de compromisos legales y administrativos que permiten dar continuidad a la operación normal y la implementación de nuevas capacidades relevantes, en línea con la estrategia del Banco. Se estima un presupuesto total para esta partida de ₡ 56 869 millones para el 2025 considerando los proyectos y programa de transformación.

En el plan de mantenimiento institucional, se estima un gasto por mantenimiento de ₡ 4 965 millones para todo el Banco, esto incluye edificios de la red de servicios, así como de los edificios de oficinas administrativas.

El plan de formación del capital humano del 2025 incluye lo correspondiente al plan de formación y capacitación nacional y fuera del país y gastos respectivos. Se estima un presupuesto total de ₡ 1 229 millones para la realización de estas actividades orientadas al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y planes de formación. Principalmente las líneas de servicios, remuneraciones, intereses y comisiones contienen un presupuesto de ₡ 441 989 millones.

El presupuesto total formulado en el programa de apoyo¹ es de ₡ 505 052 millones para el 2025.

Programa de inversión: Se considera en el programa presupuestario de inversión del 2025 aquellas inversiones que son necesarias para mantener, ampliar y generar nuevas capacidades en el Banco; los bienes relacionados con proyectos constructivos; las necesidades de bienes para el desarrollo del portafolio de proyectos y las necesidades de inversión tecnológicas relacionadas con el plan de TI, principalmente.

El plan de infraestructura física para el 2025 contempla las necesidades de mejoras a la red de servicios, oficinas administrativas y soporte al negocio, en donde se considera necesario realizar mejoras para optimizar el uso del espacio físico, modernización y acondicionamiento necesario para las labores y atención de nuestros clientes, el presupuesto estimado para estas inversiones es de ₡ 16 494 millones. Con respecto al plan de TI considerando los proyectos y el programa de transformación, el presupuesto estimado para estas inversiones es de ₡ 12 171 millones, mientras que para los bienes duraderos ₡ 2 174 millones. El presupuesto total estimado del programa de inversión es de ₡ 30 839 millones.

¹ Contempla los gastos de la operación normal y nuevas necesidades de las oficinas de apoyo, a saber todas las que conforman Casa Matriz.

1. Plan Estratégico 2024-2026

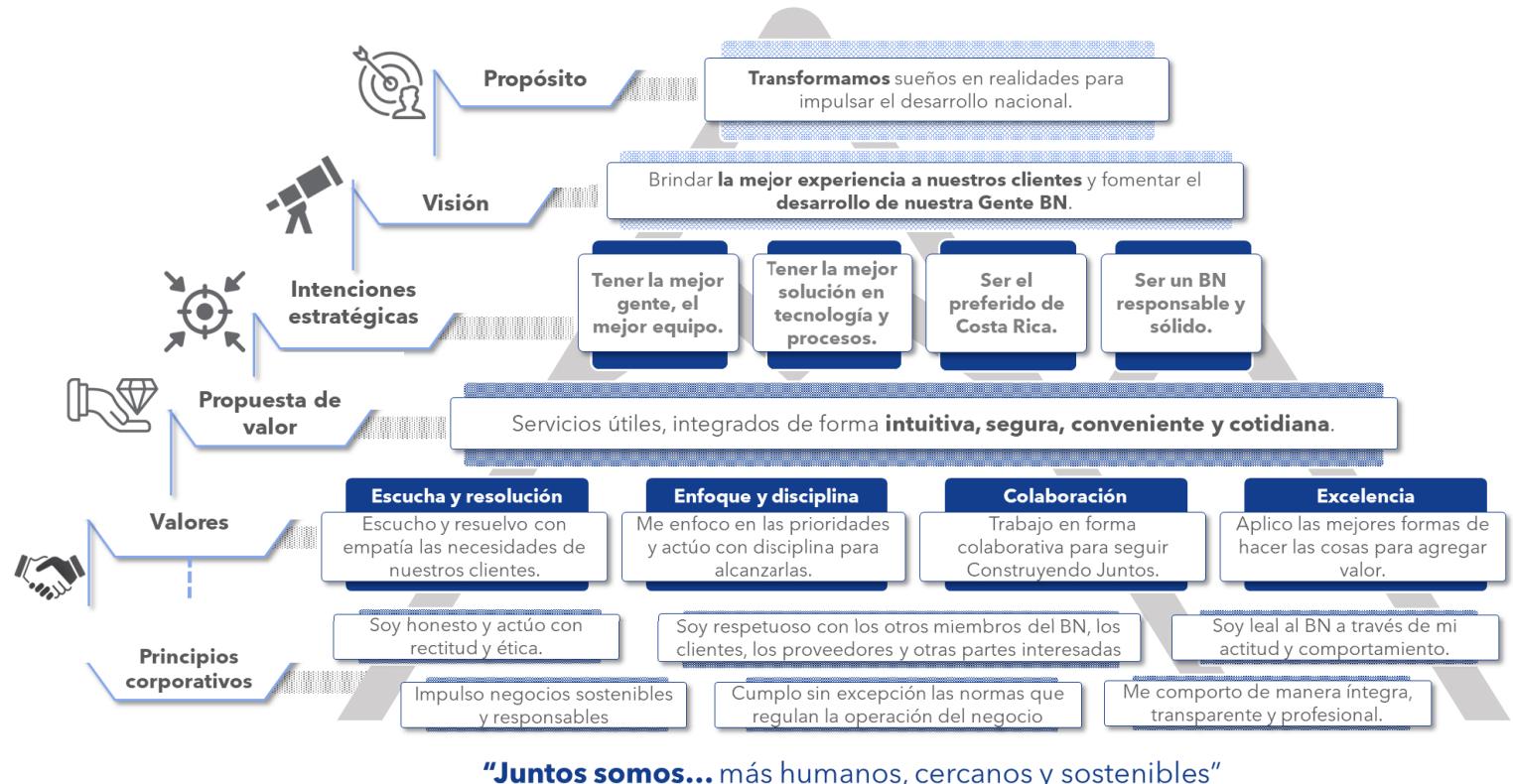
BN se enfrenta a la necesidad de revisar y ajustar su estrategia para responder eficazmente a los desafíos y oportunidades actuales del mercado. Este ajuste abarca la redefinición de su propuesta de valor y modelo de negocio, así como la modificación de su propósito y visión a unos más claros que guíen todas las actividades de la organización, redefiniendo de esta forma las intenciones estratégicas y los principales objetivos a los cuales el BN se compromete para los próximos años.

La actualización de la estrategia del BN, apoyado por un diálogo inclusivo y colaborativo en todos los niveles, y la redefinición de la propuesta del modelo de negocio, el propósito y la visión, son pasos esenciales para asegurar la relevancia y el éxito continuo de la empresa en un entorno competitivo.

La alineación de la estrategia corporativa con las unidades de negocio es un proceso continuo. La alta dirección debe revisar regularmente los planes estratégicos y el progreso de todas las áreas, realizando ajustes según sea necesario para responder a los cambios en el entorno empresarial y las condiciones del mercado.

La siguiente ilustración muestra la integración del nuevo marco estratégico con la traducción de la estrategia que se detallará en el presente apartado.

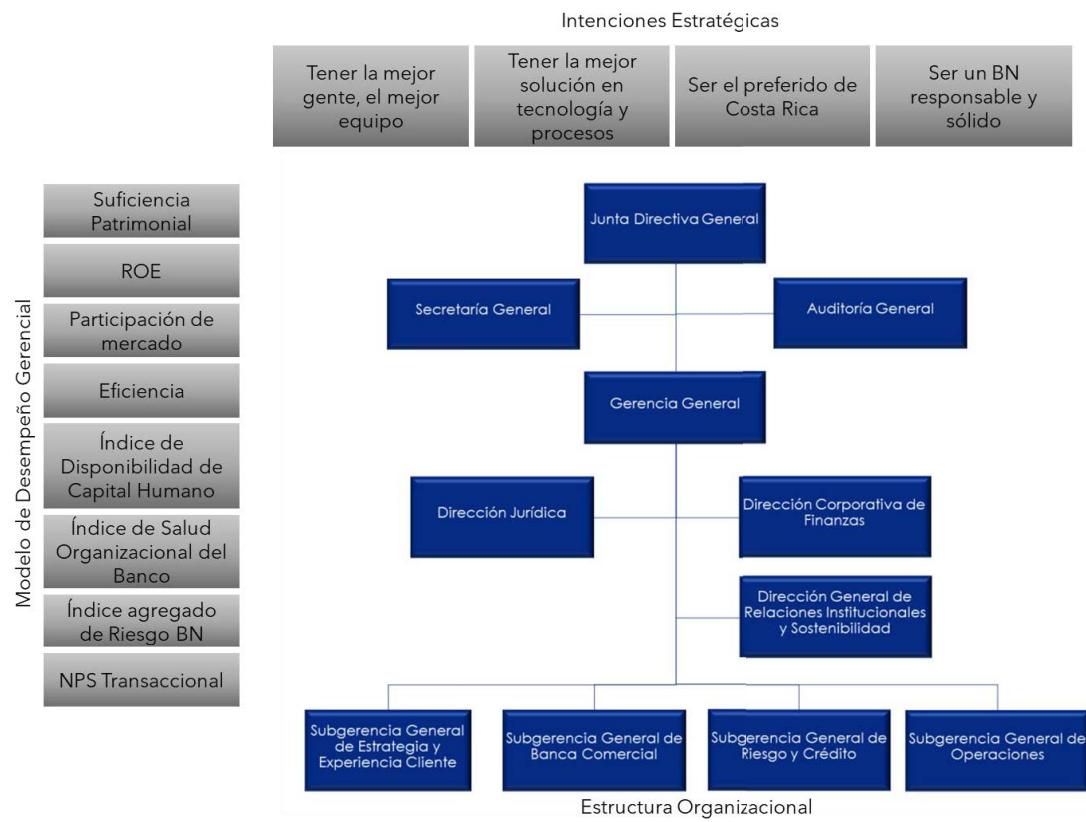
Ilustración 1: Marco estratégico 2024-2026



Fuente: Actualización Estratégica Transformacional 2024-2026

La alineación de la estrategia corporativa del BN con todas las unidades de negocio (Banco, BN Valores, BN Vital, BN Seguros, BN Centro de Excelencia) es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización. A través de una definición clara de la estrategia, desdoblamientos específicos, comunicación efectiva, sistemas de medición y evaluación, incentivos alineados y revisiones continuas, el BN puede asegurar que todas las partes trabajen en conjunto hacia las mismas intenciones estratégicas, maximizando el rendimiento y la competitividad en el mercado.

Ilustración 2: Estructura del marco estratégico del BNCR



Fuente: Elaboración propia con insumos internos.

En el presente informe se abordará cada uno de los planes que soportan el presupuesto del Banco, desde su planificación. En el orden usual, se analizarán los planes según su alineamiento con el programa correspondiente (negocios, apoyo e inversiones).

Finalmente, es importante indicar que este documento atiende lo establecido en el artículo 2.1.2 sobre los “objetivos del subsistema de presupuesto”, de las “Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE emitida por la Contraloría General de la República (CGR), según reza:

“2.1.2 Objetivos del Subsistema de Presupuesto. Las instituciones que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de estas normas deberán contar con un Subsistema de Presupuesto, orientado a los siguientes objetivos:

a) Presupuestar los recursos según el contexto macroeconómico, relacionado con la función pública que realiza la institución, de modo que el presupuesto refleje las prioridades y actividades estratégicas consideradas en los planes institucionales, así como los objetivos y metas de los planes de desarrollo nacionales, sectoriales, regionales y municipales, según corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable...”

1.1 Marco jurídico

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución autónoma del Estado, que goza de independencia administrativa y se encuentra sujeta a la Ley en materia de Gobierno, según disponen los artículos 188 y 189 de nuestra Constitución Política, que respectivamente establecen lo siguiente:

“Artículo 188.-

Las instituciones autónomas del Estado gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de gobierno. Sus directores responden por su gestión.

Artículo 189.-

Son instituciones autónomas:

1. Los Bancos del Estado;
2. Las instituciones aseguradoras del Estado;
3. Las que esta Constitución establece, y los nuevos organismos que creare la Asamblea Legislativa por votación no menor de los dos tercios del total de sus miembros."

Como ente público estatal, el Banco Nacional se rige por lo que dispone su Ley Orgánica, la cual establece, impone y contiene los medios para poder cumplir con sus fines de interés público.

Dentro de ese contexto, para los bancos comerciales del Estado, la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644 del 26 de septiembre de 1953, define el quehacer jurídico y material de esta Institución.

En lo que respecta a su quehacer jurídico material, por su naturaleza jurídica, se puede dividir en dos aspectos:

- a) Actividad ordinaria. La actividad ordinaria del Banco Nacional, en su condición de empresa mercantil y dedicada a la intermediación financiera, de conformidad con el artículo 3, de la Ley General de la Administración Pública, se rige por las disposiciones del derecho privado; lo anterior en especial por lo que disponen tanto el Código de Comercio como el Código Civil, que regulan los distintos contratos bancarios, tales como, pero no limitados al de préstamo, cuenta corriente, fideicomiso y otros. Asimismo, las reglas para el ejercicio de su actividad emanan de las facultades que otorga al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No.7558.
- b) Contratación de bienes y servicios. En esta materia, conforme al imperativo que contiene el artículo 182 de la Constitución Política, la adquisición de bienes y servicios que hace la Institución se hace de conformidad con la Ley de la Contratación Administrativa, Ley No. 7494 de 2 de mayo de 1995 y su reglamento.

1.2 Diagnóstico institucional del BN

De conformidad con el requisito normativo sobre evaluar el contexto macroeconómico y el entorno, la Dirección Corporativa de Finanzas elaboró el Informe Económico como insumo para que en todo el Banco se considere dicho insumo dentro de sus procesos de planificación.



DAE-031-2024
Informe Económico ju

El estado actual del cumplimiento se basa en los siguientes objetivos que integran el accionar y enfoque del BN para el periodo 2024:

- Lograr niveles de rentabilidad de 5,66% en 2024 para fortalecer la capitalización, alcanzando 6,37% a julio.
- Mantener niveles de capital consistentes con el nivel de crecimiento de 14,26% en 2024, logrado a julio 13,38%.
- Incrementar los niveles de eficiencia de la operación a 70,30% en 2024, logrado 65,11%.
- Gestionar los riesgos del negocio ubicando todos los indicadores en nivel de apetito, logrando 8 indicadores de 10 considerados a julio.
- Asegurar una experiencia extraordinaria y altamente recomendable en nivel de 35 en 2024, logrado 17 a julio.

- Aumentar el liderazgo en participación de mercado a 20,00% en 2024, logrado a julio 19,89%.
- Desarrollar las competencias para enfrentar los desafíos actuales y futuros del capital humano a un nivel un 80% en 2024, logrado a julio 98,44%.
- Elevar el nivel de salud organizacional a 73 en 2024, logrado 69 a julio.

A continuación, se detalla el esfuerzo que se está realizando de forma coordinada y colaborativa y que tiene como objetivo lograr impulsar el cumplimiento de los objetivos que presentan alguna brecha con respecto a su nivel óptimo.

Cuadro 1: Acciones para el cierre de brechas

Acciones	Descripción
Implementación NuData	Afinamiento de reglas y políticas de Desarrollo y pruebas de integración esquema de autenticación NuData Implementación y despliegue del esquema de autenticación la App y en la Web Creación de protocolo de atención Capacitaciones para la utilización de NuData Marco de gobierno para gestionar
Integración de las iniciativas de las distintas áreas para el seguimiento a su implementación.	Delay (ajuste tiempo para transacciones) Factores de autenticación (registro segundo dispositivo) Actualización de mensajería (mensajes de ALERTA) Mejoras en el envío de mensajería fuera de banda por SMS. Revisión de la propuesta de fraudes electrónicos
Operativo	Medición de tiempos de trámite de los cajeros CIPE que cuentan lo ingresado por recolector de efectivo, así como los cajeros acreedores, para evitar rezago en las funciones.
Gente BN	Campaña "Ellos son nuestra razón de ser" Capacitación Gente BN, CX, OPEX (excelencia organizacional) Certificación CX
Protocolo de filas	Implementación del protocolo oficinas en 34 oficinas Ajustes a la evaluación QR BN Citas
Protocolo de servicio	Protocolo de sensibilización en oficinas Video de protocolos de Servicios
Gestor de la experiencia	Definición de rol - perfil "Encaje con el perfil"
Mystery Shopper	Cliente oculto en 16 oficinas
Operaciones	Seguimiento a equipo de Infraestructura, esclusas, circuito TV, inmobiliario, mantenimientos.

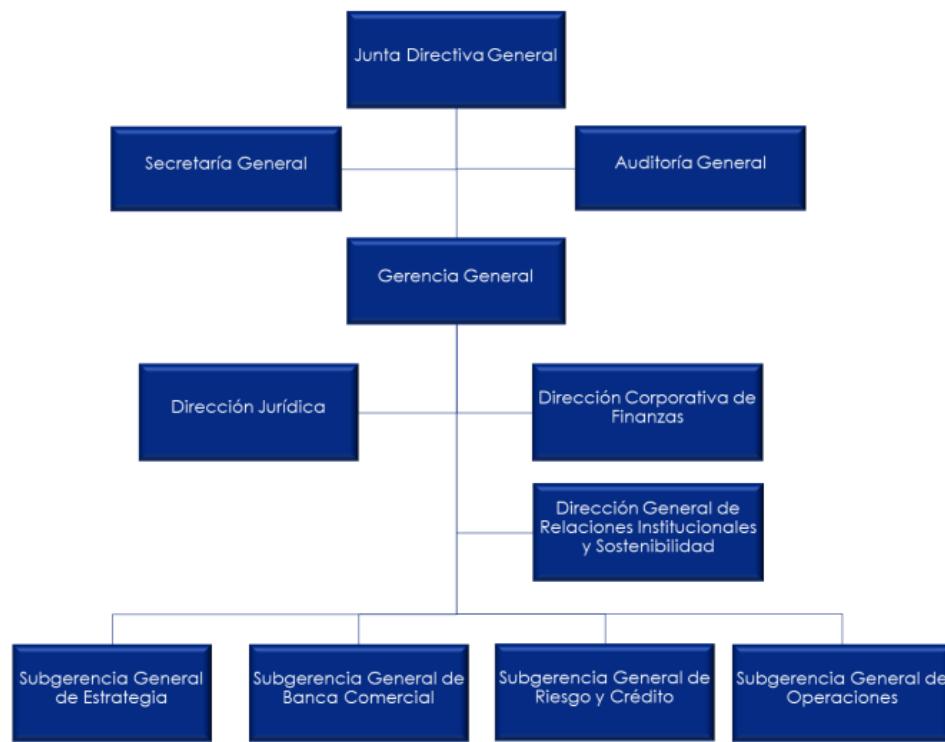
Fuente: Elaboración propia con insumos de cara área responsable

1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Banco refleja la forma en que se han agrupado las funciones y actividades en general para la consecución de los objetivos planificados y en atención de nuestros clientes, esto a través de una estructura de negocio orientada a la gestión de necesidades por segmento y una estructura de soporte orientada a la gestión de procesos.

La estructura organizacional vigente del primer nivel se muestra en el siguiente diagrama:

Ilustración 3: Estructura Organizacional primer nivel



Fuente: Manual Organizacional Edición 26, aprobado por la Junta Directiva General el 03 de octubre de 2023, Artículo 11,º de la sesión nº 12.657

1.3.1 Aspectos relevantes de la estructura organizativa

El Banco Nacional de Costa Rica fue fundado en 1914 como Banco Internacional de Costa Rica y recibió su nombre actual en 1936. Es la institución financiera más grande del país.

Tiene un Gerente General, que depende de una Junta Directiva, y 4 Sub-Gerencias Generales. Laboran para el Banco más de cinco mil colaboradores, distribuidos en cerca de 160 oficinas en todo el país. Como institución autónoma, el Banco está regido por la Ley de Administración Pública. Tiene una Junta Directiva, de nombramiento del Poder Ejecutivo, que ejerce el máximo poder y agota la vía administrativa a nivel de la institución. De esta Junta Directiva depende una Auditoría y la Gerencia General.

El Gerente General es el ejecutivo principal, de nombramiento de la Junta Directiva. Actualmente, de la Gerencia General dependen: la Dirección Jurídica, la Dirección Corporativa de Finanzas y la Dirección General de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad, además de las siguientes Sub-Gerencias Generales:

- ✓ **Subgerencia General de Estrategia:** es la encargada de liderar y gestionar el proceso de estrategia corporativa, cliente y digital, con el fin de asegurar el alineamiento estratégico de forma transversal en la organización, promoviendo la Salud Organizacional y la implementación de mejores prácticas, aunadas al análisis y gobernanza de datos que permitan robustecer la toma de decisiones y mejorar la experiencia del cliente.
- ✓ **Subgerencia General de Banca Comercial:** es la encargada de liderar la ejecución de la estrategia y las relaciones comerciales con los clientes de los diferentes segmentos mediante la prestación ágil y oportuna de productos y servicios para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, potencializando su crecimiento y vinculación, e impulsando el nivel de contribución marginal en las utilidades y en el impacto sobre los estados de resultados del BN.

- ✓ **Subgerencia General de Riesgo y Crédito:** Encargada de administrar los límites de exposición de riesgo del BN. Así también; gobernar y gestionar el proceso de crédito; promover y dirigir la implementación de mejores prácticas en materia de regulación prudencial, políticas y lineamientos para mantener y consolidar el sistema de control interno y el esquema de cumplimiento del BN.
- ✓ **Subgerencia General de Operaciones:** Es la encargada de brindar apoyo a todas las oficinas del Banco mediante la planeación, coordinación y ejecución de las actividades relacionadas con el apoyo administrativo, operativo y tecnológico en materia de procesamiento e implementación de todos los productos desarrollados por el BN.

1.4 Estructura programática

El presupuesto del Banco Nacional se clasifica en tres programas que son: Programa de Apoyo, Programa de Negocios y Programa de Inversión, los cuales se alinean con las acciones planeadas para el 2025. El presupuesto y los planes se presentan en la parte dos del presente informe.

1.5 Marco estratégico institucional

El plan estratégico descrito en términos generales dentro del apartado primero del informe explica en grandes líneas el contenido de los objetivos estratégicos, su relación con indicadores al más alto nivel organizacional y finalmente, la forma en que estos descienden en una estructura organizacional. Posteriormente, en lo referente al diagnóstico interno se detalló el avance en el logro de resultados de indicadores, sin embargo, aún es conveniente profundizar sobre las prioridades para el futuro.

Para materializar estos esfuerzos, el Banco deberá avanzar sobre la base de un portafolio de proyectos e acciones estratégicas por medio de los cuales se gestionarían aspectos de mayor complejidad, con o sin requerimiento presupuestario y sobre los cuales será necesario incorporar a múltiples unidades organizacionales del Banco, dentro de los cuales se atienden temas estratégicos relacionados con gestión de la rentabilidad, eficiencia operacional, recuperación de crédito, gestión de riesgo y originación, eficiencia comercial, soluciones digitales para el cliente, desarrollo de negocios, experiencia al cliente y gestión de cambio.

1.5.1 Propósito

Permite reflejar el impacto positivo que el BN desea tener en la sociedad y en sus clientes; y sirve de motivación diaria a los colaboradores el encontrar en este una razón de ser a su esfuerzo.

Propósito BN: ***"Transformamos sueños en realidades para impulsar el desarrollo Nacional"***

1.5.2 Visión

Permite definir claramente dónde quiere estar el BN en el futuro y sirve de norte para todas las decisiones estratégicas y operativas. La propuesta destaca dos elementos claves, el primero de ellos es la experiencia del cliente, que se fundamenta en las características de la propuesta de valor, por lo que la visión implicar tener *una experiencia intuitiva, segura, conveniente y cotidiana para los clientes del BN*. El otro elemento clave es la incorporación de la Gente BN como pilar para asegurar nuestra visión, mediante *su desarrollo y crecimiento integral*. A partir de esto, la nueva visión BN será:

Visión BN: ***"Brindar la mejor experiencia a nuestros clientes y fomentar el desarrollo de nuestra Gente BN"***

Definir valores y principios empresariales en un plan estratégico es crucial para trazar la base sobre la que se soporta el plan y los comportamientos que serán cruciales para el éxito a largo plazo de la empresa. Además, permiten que los objetivos estén en alineados con la cultura de la empresa y orientan las decisiones en todos los niveles. También fortalecen la colaboración, motivan a los colaboradores y facilitan que la empresa esté lista para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

1.5.3 Valores

- Escucho y resuelvo con empatía las necesidades de nuestros clientes.
- Me enfoco en las prioridades y actúo con disciplina para alcanzarlas.
- Trabajo en forma colaborativa para seguir Construyendo Juntos.
- Aplico las mejores formas de hacer las cosas para agregar valor.

1.5.4 Principios Corporativos

- Soy honesto y actúo con rectitud y ética.
- Me comporto de manera íntegra, transparente y profesional.
- Soy leal al BN a través de mi actitud y comportamiento.
- Cumplio sin excepción las normas que regulan la operación del negocio.
- Soy respetuoso con los otros miembros del BN, los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.
- Impulso negocios sostenibles y responsables.

1.5.5 Políticas y prioridades del Banco Nacional

El Banco cuenta con un conjunto de políticas publicadas en el sitio interno de la organización a disposición de todos los colaboradores. Se identifican dentro de estas políticas de gobierno corporativo:

- Política Proveedores Sostenibles
- Política Comunicación
- Política Selección, Capacitación y Remuneración
- Política TI
- Política Cumplimiento Normativo
- Política de confidencialidad
- Política de conflictos de interés
- Política de relaciones intragrupos
- Política de transparencia
- Política experiencia al cliente
- Política Sostenibilidad Integral

Para mejor comprensión del contenido de estas políticas, el Código de Gobierno Corporativo del Banco detalla las políticas que gobiernan el accionar de la institución como enunciados generales vinculantes para el manual de procesos, procedimientos y normativa de cara al desarrollo de operaciones con clientes y partes interesadas. Estas políticas se detallan en el Anexo 1 de este documento.

Las prioridades del Banco Nacional para el 2025 se orientan en mantener su enfoque en el apoyo al desarrollo nacional, fortalecer la implementación de la estrategia 2024-2026 brindando la mejor experiencia a nuestros clientes y desarrollando nuestra Gente BN.

1.5.6 Intenciones Estratégicas

Una intención estratégica es una declaración clara y concisa de las acciones de alto nivel que se espera realizar para lograr la visión. Es fundamental para alinear los esfuerzos de todos los niveles de la organización hacia objetivos comunes y ambiciosos.

1.5.6.1 Tener la mejor gente y el mejor equipo

Se refiere a desarrollar y retener talento altamente capacitado y comprometido con los valores del BN, así como fomentar una cultura de colaboración, innovación y excelencia en el servicio.

Para transformar sueños en realidades, es esencial contar con un equipo de profesionales dedicados que puedan entender y anticiparse a las necesidades de nuestros clientes. La excelencia en el servicio y el desarrollo de nuestra gente están directamente vinculados a nuestra visión de brindar la mejor experiencia para nuestros clientes.

1.5.6.2 Tener la mejor solución (tecnología y procesos)

Implica invertir estratégicamente en tecnología y optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

La integración de servicios útiles de forma intuitiva y segura depende en gran medida de nuestra capacidad para implementar soluciones tecnológicas avanzadas y procesos eficientes. Esto nos permitirá ofrecer una experiencia conveniente y cotidiana a nuestros clientes.

1.5.6.3 Ser el preferido de Costa Rica

Se refiere al posicionamiento como líder en el mercado costarricense, reconocido por su excelencia en el servicio al cliente y su compromiso con el desarrollo nacional.

Para brindar la mejor experiencia para nuestros clientes y fomentar el desarrollo de nuestra gente, debemos ganar la preferencia y la lealtad de nuestros clientes a través de un servicio excepcional y un compromiso genuino con el desarrollo de Costa Rica.

1.5.6.4 Ser un BN responsable y sólido

Implica mantener una sólida posición financiera y gestionar de manera prudente los riesgos para garantizar la estabilidad y la confianza de nuestros clientes y accionistas, así como mantener prácticas sostenibles tipo ASG.

La solidez y solvencia del conglomerado son fundamentales para brindar servicios seguros y fiables, lo cual es una parte integral de nuestra propuesta de valor. Además, una gestión financiera sólida respalda nuestro propósito de impulsar el desarrollo nacional.

1.5.7 Indicadores de desempeño y/o de resultados y factores clave de éxito

A continuación, se muestran los indicadores preliminares de desempeño que se evaluarán en el 2025 y que serán la herramienta para gestionar el Banco Nacional hacia el logro de sus prioridades y metas.

Cuadro 2: Indicadores preliminares de desempeño

Intenciones Estratégicas	Métricas
Ser un BN responsable y sólido	ROAE BN
	Suficiencia Patrimonial
	Eficiencia
Tener la mejor solución	Índice agregado de Riesgo
Aumentar el liderazgo en participación de mercado	NPS Transaccional
	Participación de Mercado Crédito
Tener la mejor gente, el mejor equipo	Índice de Disponibilidad de Capital Humano
	Índice de Salud Organizacional

Fuente: Plan estratégico.

1.5.8 Factores claves de éxito

Al ser el Banco Nacional un banco de carácter estatal, el mercado meta es la población nacional, enfocándose en las distintas actividades económicas y cubriendo las necesidades de servicios financieros.

2 Plan Operativo 2025

Planeación Estratégica ha asumido el rol de gestionar la formulación de planes bajo el alineamiento estratégico, integración y el equilibrio entre prioridades y capacidades mediante el aprovechamiento de las responsabilidades consignadas en las unidades organizacionales correspondientes. Sobre este último punto es importante señalar que la estructura en el segundo y/o tercer nivel organizacional cuenta con un responsable funcional del proceso de planificación que permite una coordinación más adecuada, mejora la comunicación y facilita la rendición de cuentas para los cumplimientos de objetivos y metas planificadas.

Además, es importante indicar que este documento atiende lo establecido en el artículo 2.1.2 sobre los "objetivos del subsistema de presupuesto", de las "Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE emitida por la Contraloría General de la República (CGR), según reza:

"2.1.2 Objetivos del Subsistema de Presupuesto. Las instituciones que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de estas normas deberán contar con un Subsistema de Presupuesto, orientado a los siguientes objetivos:

a) Presupuestar los recursos según el contexto macroeconómico, relacionado con la función pública que realiza la institución, de modo que el presupuesto refleje las prioridades y actividades estratégicas consideradas en los planes institucionales, así como los objetivos y metas de los planes de desarrollo nacionales, sectoriales, regionales y municipales, según corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable..."

2.1 Planificación operativa 2025

La base para realizar la planificación operativa son los objetivos planteados por la Gerencia General y la Junta Directiva General, en primera instancia; luego las proyecciones financieras y de último, las proyecciones comerciales para el plan del negocio.

Las proyecciones financieras son el resultado del análisis de los indicadores económico-financieros que impactan la gestión de negocios del Banco, así como del comportamiento financiero del Banco.

Por otro lado, el plan del negocio consiste en analizar los niveles de penetración de los productos para traducir los crecimientos financieros proyectados en volumen de ventas por producto, segmento.

2.1.1 Programación financiera Banco Nacional 2025

Se procedió con la proyección preliminar de la programación financiera y el cálculo de los indicadores financieros correspondientes. Dicha proyección es la base para el proceso de planificación y presupuesto 2025.

2.1.2 Supuestos Generales

Las proyecciones financieras del Banco se sustentan desde luego en supuestos de orden macroeconómico y financiero, que se ajustan en gran medida con los supuestos del contexto macroeconómico derivados del programa del Banco Central y modelos derivados. En concreto, los supuestos que gobiernan las proyecciones financieras subsiguientes se detallan a continuación:

Tabla 1: Banco Nacional: Variables Macroeconómicas

Comportamiento de la economía de Costa Rica	Julio 2024	Julio 2023	Julio 2022
Índice mensual de actividad económica (var % anual tend-ciclo) *	4.40%	6.22%	2.90%
Inflación (variación interanual)	0.03%	-2.29%	11.48%
Déficit Fiscal como % del PIB*	-1.45%	-0.87%	-0.98%
Tasa Básica Pasiva a fin de mes	4.40%	6.03%	4.58%
Tasa de Política Monetaria	4.75%	6.50%	7.50%
Crecimiento anual del crédito al sector privado	6.41%	-1.39%	8.03%
Variación interanual del tipo de cambio	-4.19%	-18.68%	8.18%
Saldo de las Reservas Monetarias Internacionales (millones de \$)	14,061.20	11,353.90	6,510.84

*Datos del 2024 corresponden al mes de junio.

Fuente: Planificación Financiera, Dirección Corporativa de Finanzas

Tabla 2: Balance General, julio 2024

	Jul-24	Jul-23	Δ	Δ %
Total Activos	8,623,203	8,191,547	431,656	5.27%
Disponibilidades	1,447,860	1,425,610	22,250	1.56%
Inversiones en Valores	1,628,132	1,505,052	123,081	8.18%
Cartera de Crédito Neta	5,095,726	4,828,161	267,565	5.54%
Participación en Acciones	120,694	115,490	5,204	4.51%
Otros Activos	330,791	317,234	13,556	4.27%
Pasivo y Patrimonio Total	8,623,203	8,191,547	431,656	5.27%
Total Pasivos	7,799,101	7,425,520	373,581	5.03%
Cuentas Corrientes	2,467,176	2,165,631	301,545	13.92%
Cuentas de Ahorros	2,349,884	2,220,935	128,948	5.81%
Depósitos y Obligaciones a Plazo	2,493,641	2,369,728	123,913	5.23%
Deudas Subordinadas	58,093	62,058	-3,965	-6.39%
Otros Pasivos	430,307	607,167	-176,860	-29.13%
Patrimonio	824,102	766,027	58,075	7.58%

Datos en millones de colones y porcentajes

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

Tabla 3: Estado de Resultados, julio 2024

	Jul-24	Jul-23	Δ	Δ%
Ingresos Financieros	344,462	338,140	6,322	1.87%
Gastos Financieros	142,088	166,071	-23,983	-14.44%
Resultado Financiero Bruto	202,374	172,069	30,305	17.61%
Ingresos Por Recup. Activos Financ.	9,541	13,438	-3,897	-29.00%
Gastos por Estimaciones	45,319	26,600	18,720	70.38%
Resultado Financiero Neto	166,596	158,908	7,688	4.84%
Ingresos Operativos Diversos	122,927	114,510	8,417	7.35%
Gastos Operativos Diversos	89,725	85,697	4,028	4.70%
Resultado Operativo Bruto	199,797	187,720	12,077	6.43%
Gasto de Administración	138,678	129,372	9,306	7.19%
Diferencial Cambiario	-63	-1,272	1,208	-95.02%
Valoración Derivados por Cobertura	9	-1,894	1,903	-100.49%
Resultado del Periodo Bruto	61,065	55,182	5,883	10.66%
Impuestos y Participaciones	30,314	36,995	-6,681	-18.06%
Resultado del Periodo Neto	30,751	18,187	12,563	69.08%

Datos en millones de colones y porcentajes

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

2.1.3 Programa presupuestario de Negocios: Proyección Comercial 2025

El Plan de Negocio proyectado para el 2025 está alineado con la proyección financiera base para el año 2025, específicamente en los crecimientos financieros de las cuentas de colocaciones, captaciones y comisiones.

El Banco desarrolla una serie de estrategias y tácticas comerciales para el logro de esa proyección financiera, estimulando la compra de los productos del BN, pero también el uso de los servicios digitales, internacional y otros de generación de comisiones no relacionadas directamente con la intermediación financiera. Para hacer frente a estas acciones comerciales, el presupuesto de gasto se estima en la suma de ₡5 075 millones relacionado con publicidad.

La ejecución de las metas comerciales es responsabilidad de la red de servicios adscritas a la Subgerencia General de Banca Comercial; estas metas han estado debidamente alineadas con los compromisos adquiridos por el Banco para continuar avanzando en procura del desarrollo y los objetivos país.

2.1.4 Programa presupuestario de Apoyo 2025: Planes Operativos - Gasto

Se incluye en el programa de apoyo la gestión operativa que hace posible la concreción de las ventas mediante el procesamiento de los créditos, lo que se ha denominado plan de producción; así como una serie de iniciativas de las unidades organizacionales de apoyo que permiten la operación normal y continuidad del Banco. Estas últimas conforme al límite presupuestario estimado por asignar en el 2025.

2.1.4.1 Planes operativos con necesidades de presupuesto de gasto 2025

Plan de producción 2025

Las áreas de estrategia y negocios de las Subgerencias Generales de: Estrategia y de Banca Comercial, han estimado una demanda comercial para ser procesada en la dirección de Crédito que permitiría a esta última elaborar sus respectivos planes de producción para atender la demanda esperada de la cartera de clientes del BN. No obstante, el Banco aún continúa realizando métodos prospectivos que

permitan con precisión entregar planes detallados a las áreas de soporte con el fin de programar el presupuesto de gastos conforme a lo requerido por el negocio.

En virtud de esto, los planes de producción se formulan considerando el histórico y los saldos meta en los diferentes productos contra el dato promedio por operación, con el fin de proyectar un posible valor de operaciones proyectadas de venta. Finalmente, se contrastarán ambas cifras para llegar a un consenso sobre el volumen de operación para el que estarían preparadas las áreas de crédito y captación que procesan estas demandas.

Plan institucional de TI 2025 (Gasto)

Se incluye en este apartado lo concerniente a las necesidades del Plan Institucional de TI, pero solamente las que contienen una necesidad en la partida de gasto.

En términos generales, para el 2025 el plan de gastos de TI se registran fundamentalmente las necesidades relacionadas con el mantenimiento de la operación normal y continuidad del negocio de TI y la formalización de contratos de mantenimiento para la infraestructura tecnológica del Banco, así como la ejecución de necesidades, proyectos y programa de transformación del Banco.

Para hacer frente a estas necesidades, el presupuesto de gasto de TI se estima en la suma de ₡56 869 millones.

Plan de Mantenimiento 2025

Se estima un gasto por mantenimiento total de ₡4 965 millones para todo el Banco, esto incluye edificios de la red de servicios, así como de los edificios de oficinas administrativas.

Los gastos estarían distribuidos según las siguientes clasificaciones presupuestarias:

- Mantenimiento y reparación de edificios
- Mantenimiento y reparación equipos aire acondicionado
- Mantenimiento y reparación muebles, máquinas y útiles
- Mantenimiento y accesorios para otros equipos
- Mantenimiento y accesorios para equipo de aire acondicionado
- Materiales y acceso eléctricos y telefónicos
- Materiales y acceso para edificios

Plan de formación del capital humano 2025

El plan de formación del capital humano del 2025 incluye lo correspondiente al plan de formación y capacitación nacional y fuera del país que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales, orientados al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y planes de formación y que ascienden a los ₡1 229 millones.

La distribución se clasifica según las siguientes distribuciones presupuestarias:

- Alimentación y capacitación
- Inscripciones capacitación
- Inscripciones para capacitación en exterior
- Transportes para capacitación en exterior
- Viáticos para capacitación en exterior

2.1.5 Programa presupuestario de inversión 2025: Planes operativos - Inversión

Las inversiones del 2025 se clasificaron en los siguientes grupos:

- Aquellas inversiones que son necesarias para mantener la operativa normal del BN, tales como los bienes que deben ser sustituidos por obsolescencia, así como los bienes relacionados con proyectos constructivos (canales y remodelaciones administrativas)
- Las necesidades de bienes para el desarrollo del portafolio de proyectos
- Necesidades de inversión tecnológicas relacionadas con el plan de TI.

De este grupo se detalla lo que corresponde a las inversiones de las necesidades del plan de obsolescencia, necesidades de canales y necesidades de tecnología por ser los montos más significativos. Lo que corresponde al portafolio de proyectos 2025 se detalla en un capítulo aparte por su impacto.

2.1.5.1 Planes operativos con necesidades en inversión 2025

Plan de infraestructura física 2025

El plan de canales y remodelaciones tienen necesidades presupuestarias de gasto e inversión, pero en este apartado se detalla únicamente lo concerniente a inversión, para su registro en el programa presupuestario de inversión.

Este presupuesto contempla las necesidades de canales (mejoras a la red de servicios) y oficinas administrativas, en donde se considera necesario realizar mejoras para optimizar el uso del espacio físico, modernización y acondicionamiento necesario para las labores y atención de nuestros clientes.

El presupuesto estimado para este plan es de ₡16 494 millones para inversión. El detalle del presupuesto del plan de infraestructura y soporte se clasifica a continuación:

- Aire acondicionado
- Cajeros automáticos
- Edificios nuevos
- Equipo seguridad
- Equipos de computación
- Mejoras en edificaciones alquiladas
- Mejoras en edificaciones propias
- Mobiliario y equipo
- Planta eléctrica

Plan de Inversión de Tecnología Institucional 2025

Consolida las necesidades que permiten dar continuidad a la operación normal, prepararse para el crecimiento proyectado y para la creación de nuevas capacidades que nos permita lograr los objetivos y metas de nuestro plan.

Así las cosas, considerando el universo de necesidades y sus restricciones y tomando en cuenta que las capacidades y recursos son limitados, el proceso de priorización enfoca las principales necesidades dentro de la organización para logro oportuno y eficiente de los resultados.

En función de ello, el presupuesto se ha asignado a las distintas unidades organizacionales del Banco según las condiciones y prioridades actuales, estableciendo así el portafolio óptimo de implementación.

En cuanto al presupuesto formulado la distribución obedecería a la priorización definitiva, no obstante, para ello sería necesario tomar en cuenta también, el rezago existente en algunos procesos de apoyo y de negocio, por cuanto además de su retorno y contribución al logro de resultados, la distribución presupuestaria inicial procura atender al menos en forma parcial las distintas necesidades para todo el Banco.

La información de este presupuesto está agrupada en distintos planes, siendo el de TI las necesidades de inversión propias de este departamento. Los otros planes representan servicios de TI hacia otras áreas del Banco para cubrir las necesidades integralmente. El presupuesto estimado para estas inversiones es de ₡9 734 millones.

A continuación, se detalla la clasificación de las necesidades:

- Equipos de computación
- Licencias
- Móvilario y equipo
- Software

Portafolio de Proyectos y Programa de Transformación 2025

Se estima un presupuesto total de ₡ 2 303 millones para inversión y ₡ 2 678 millones para gasto de proyectos y un presupuesto total de ₡ 134 millones para inversión y ₡ 3 262 millones para gasto para el programa de transformación. Estos presupuestos contienen específicamente los proyectos y acciones más estratégicas con requerimiento presupuestario, sin embargo, el portafolio podría contener proyectos o programas de índole estratégico que en principio no requieran realizar erogaciones en el período.

Nuevas necesidades podrían incorporarse posteriormente en el Portafolio de Proyectos y/o Programa de Transformación (con el presupuesto ya asignado) en función y alineamiento de la estrategia y de la priorización y clasificación de estas según las necesidades y prioridades institucionales.

Se detalla a continuación el portafolio de los proyectos planificados para el período 2025:

Cuadro 3: Portafolio de proyectos para el 2025

Portafolio de Proyectos 2025	
Nombre del proyecto	Prioridad estratégica alineada
Billetera Digital - Google Pay	-Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico
Gestor de Contenido (Expediente Digital)	-Aumentar la eficiencia -Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico -Elevar salud organizacional
Implementación y certificación norma PCI-DSS	-Aumentar la eficiencia
Mapeo de Datos OFSAA -ALM-FTP Etapa 1	-Aumentar la eficiencia
Modernización del Modelo Comercial	-Recuperar el crecimiento de mercado -Aumentar la eficiencia -Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico
Proyecto Data Center	-Aumentar la eficiencia
Proyecto Solución de Sucursales - Segunda Fase	-Aumentar la eficiencia -Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico
Solución para Medios Electrónicos de Pago - Implementación	-Aumentar la eficiencia -Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico
Tecnología Omnicanal - Fase Implementación	-Recuperar el crecimiento de mercado -Aumentar la eficiencia -Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico
Tecnología Omnicanal-Fase II	-Construir el banco digital del futuro, cliente-céntrico

Fuente: Gestión de Proyectos

Lo correspondiente al programa de transformación se planifica en función de atender nuestras prioridades, siendo así Aumentar la eficiencia, recuperar la participación de mercado, construir el banco digital del futuro cliente céntrico y elevar la salud organizacional.

2.1.6 Resumen del presupuesto total formulado por programas 2025

En total y considerando todos los elementos expuestos en líneas previas, así como el presupuesto requerido para operar (es decir, es presupuesto ligado indirectamente a planes específicos) se consolida de la siguiente manera:

Tabla 4: Presupuesto Formulado 2025

Programa Apoyo	Programa Negocios	Programa Inversión	Total Formulado
₡ 505 502	₡ 269 298	₡ 30 839	₡ 805 189

Datos en Millones de colones

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas.

3 Anexos

3.1 Anexo 1: Políticas de Gobierno Corporativo del BN

Políticas de gobierno corporativo

Las políticas de gobierno corporativo aseguran la gestión y mejora de la gobernanza; son de acatamiento del BN, siendo responsabilidad de las áreas competentes garantizar su entendimiento, implementación y mejora; para ello se define indicadores clave que permiten medir su eficacia. La JDG es responsable de garantizar la implementación de las políticas aprobadas, por lo cual se incluye como un indicador en el modelo de gestión del máximo órgano de dirección. 8.1 Política de conflicto de interés

En el BN, los directores de juntas directivas y comités, los altos ejecutivos, los auditores internos, el personal y terceros contratados actúan de manera honesta y ética, en busca de la protección de los

intereses corporativos; para lo cual identifican, previenen y gestionan los conflictos de interés según lo definido en el Código de Conducta y Ética.

Política de cumplimiento normativo

El BN asegura el cumplimiento de la legislación y normativa tanto interna como externa que le sea aplicable a sus procesos, y verifica que los procedimientos internos sean coherentes con el objetivo de prevenir el incumplimiento de éstas.

Políticas de divulgación

Comunicación

El BN, promueve la comunicación clara, transparente, responsable, veraz y oportuna con sus partes interesadas, y ejecuta con ellos de manera planificada, acciones de relacionamiento y proyección corporativa en respuesta a su misión y objetivos estratégicos, en resguardo de su imagen, reputación e impulso de la experiencia del cliente.

Transparencia

El BN realiza una rendición de cuentas permanente respondiendo a prácticas de transparencia y divulgación que permiten a las partes interesadas conocer sobre la gestión del giro del negocio y del gobierno corporativo; exceptuando, la información que implique ventaja significativa para la competencia o calificada en carácter confidencial por ley o en aplicación de la ley.

Confidencialidad

El BN asegura la confidencialidad, la protección y la privacidad de los datos e información institucional y de sus clientes.

Política de selección, capacitación y remuneración

Selección

El BN ejecuta procesos objetivos de captación y selección de personal basados en criterios de igualdad, e inclusividad, según las necesidades organizacionales y los requisitos de los puestos, teniendo como propósito fundamental atraer e incorporar el mejor talento en cada área de la organización.

Capacitación

El BN promueve la actualización y adquisición de conocimiento del personal conforme a la estrategia corporativa y el Modelo de Liderazgo Organizacional, como uno de los factores clave de la gestión del talento y el Desempeño, para el logro de los objetivos y metas.

Remuneración

El BN cuenta con esquemas de remuneración fija y variable alineados a la normativa aplicable, a fin de promover la equidad interna y la competitividad externa; así como, retener y atraer el talento clave a la Organización, para maximizar la productividad del personal y apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Políticas de sostenibilidad

Sostenibilidad integral

El BN impulsa el desarrollo económico, social y ambiental, adoptando las mejores prácticas de sostenibilidad en su estrategia, operaciones crediticias, cadena de valor y entorno inmediato, en concordancia con las iniciativas país.

Proveedores sostenibles

El BN establece relaciones comerciales con proveedores sólidos y competitivos que cumplan con sus obligaciones tributarias y sociales, y que se encuentren comprometidos con la conservación del ambiente y gestión de la experiencia del cliente.

Políticas de Experiencia del cliente

Experiencia

Aspiramos a que nuestros clientes perciban una experiencia positiva y memorable con el BN.

Servicio

El BN asegura la atención de gestiones (sugerencias, consultas, felicitaciones, quejas, peticiones y reclamos administrativos) en tiempo y en forma, con el objetivo de brindar un servicio superior a sus partes interesadas.

Políticas de relaciones intragruo

Transacciones

El BN garantiza que los servicios intragruo se brindan en plazos, condiciones y precios adecuados, aplicando criterios y metodologías a razón de que los precios de las transacciones mantengan la razonabilidad del mercado.

Dividendos El BN efectúa la distribución de dividendos de las subsidiarias al finalizar cada período anual. Dicha distribución está relacionada a la asignación de capital por línea de negocio que elabora la Subgerencia General de Riesgo y Crédito, órgano que establecerá los montos a retribuirle al Banco en forma periódica. Las subsidiarias deberán además asumir la creación de la Reserva Legal y separar el correspondiente impuesto a los dividendos, que asciende al 15%.

Políticas de tecnología de información

Gobierno de TI El BN asegura el logro de los objetivos, la entrega de beneficios, el manejo adecuado de los riesgos relacionados con TI, el uso responsable de los recursos y la transparencia con las partes interesadas a través de Marco de Gobierno de las Tecnologías de Información.

Software

El BN asegura la evolución del Core Business, con modelos arquitectónicos de servicios que consideran las tendencias de la industria, alineados con las necesidades del negocio, tomando como premisas el desarrollo de software como una medida de excepción y la tercerización de servicios complementarios, con el fin de generar valor.

Infraestructura

El BN maximiza la disponibilidad y niveles de servicio a los clientes basados en su experiencia y en su interacción, a través de la simplificación, consolidación y virtualización de la infraestructura de acuerdo con las tendencias de la industria, apoyándose en la tercerización de servicios para lograr una evolución de la arquitectura alineada con las necesidades del negocio.

Seguridad El BN protege su información y la de sus clientes, mediante el resguardo y defensa frente a las ciber-amenazas; realizando monitoreo, detección de operaciones en curso y respuesta ante posibles amenazas, generando confianza y salvaguardando la reputación institucional.

Gestión de la información

El BN mantiene la información como un activo de valor que apoya en la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo, por la cual es planeada, gestionada y utilizada de manera que contribuya a la mejora continua y gestión de la experiencia del cliente.

Cada política cuenta con un registro que establece la mecánica utilizada por el BN para brindar trazabilidad a la evolución de políticas, operativizar su implementación y gestionar la medición y seguimiento.

3.2 Anexo 2: Mideplan

Uno de los elementos a incorporar en este documento exigido por la CGR es la incorporación de la "Matriz Anual de Planes y Presupuesto" (MAPP), sin embargo, actualmente el Banco Nacional no forma parte de las instituciones contempladas en el sector hacienda pública para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, según el Decreto Ejecutivo 43580-MP-MIDEPLAN Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo. Se adjunta el documento de referencia.



Decreto Ejecutivo
43580-MP-MIDEPLAN