

Dirección Corporativa de Finanzas

Dirección de Planeación Estratégica

Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto 2020

Gerencia General

Septiembre 2019

1	Tabla de contenido	
2	Resumen Ejecutivo.....	3
3	I PARTE: PLAN ESTRATÉGICO 2015-2021	5
	3.1.1 Marco jurídico	8
	3.1.2 Diagnóstico institucional del BN 2019-2020	9
	3.1.3 Estructura organizacional	9
	3.1.4 Estructura programática.....	11
	3.1.5 Marco estratégico Institucional: Juntos Somos Progreso	11
4	II PARTE: PLAN OPERATIVO 2020.....	16
	4.1.1 Planificación operativa 2020.....	16
	4.1.2 Anexos.....	28

2 Resumen Ejecutivo

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) el 27 de febrero del 2013.

El plan estratégico 2020 responde a la continuidad del proceso de planeación 2015-2021, por lo tanto, se parte de los resultados preliminares o proyectos del 2019 para dimensionar la posición competitiva del Banco en el sistema financiero, y se emprenden las iniciativas correspondientes al período en cuestión (los detalles se explican dentro del documento en el apartado de “lineamientos estratégicos”) más un conjunto de acciones correctivas en procura de una mejora continua del desempeño. Además, se contemplan los compromisos con el Plan Nacional de Desarrollo, que dentro de este proceso de planificación encuentran un alto grado de alineamiento con los objetivos estratégicos de “Crecer con un sentido de responsabilidad social” y “Cambiar el mix de negocios” en donde permea en forma transversal para toda la organización, el enfoque hacia la banca de desarrollo y el impulso a la infraestructura pública del país.

Como parte de la mejora continua para el 2020 se realizaron algunas variaciones al enfoque estratégico el cual se detallará en el presente informe. En cuanto al plan operativo 2020, éste es definido conforme a la integración y sinergia de la gestión financiera, comercial y de las operaciones en general del Banco.

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. El estado de resultados y balance general proyectado al 2020, así como los supuestos bajo los cuales fueron formulados. Los indicadores financieros que impactan la proyección comercial son: 4.02% de crecimiento en la cartera de crédito, 4.5% en cuentas corrientes, 4.4% en cuentas de ahorros y 3.8% en CDP's.

Programa de Negocios: La proyección comercial 2020 se realizó con base en los crecimientos financieros proyectados a junio del 2019. El presupuesto total estimado en el programa de negocios es de ¢ 261 289,48 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 de TI y la formalización de algunos contratos de mantenimiento para la infraestructura tecnológica del Banco. En materia de mejoras específicas a los aplicativos, el presupuesto se gestionaría por la vía de las inversiones. Al igual que el año anterior, el presupuesto encuentra un alto grado de compromisos legales y administrativos que restringen la apertura hacia nuevas iniciativas por la vía del gasto, de manera que no se encierran

dentro de este concepto iniciativas puntuales para ser consideradas relevantes desde la óptica del seguimiento a resultados institucionales. Se estima un presupuesto total para esta partida de ¢17 853 millones en el 2020.

En el plan de mantenimiento institucional, se estima un gasto por mantenimiento de ¢5 261 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 2020 incluye lo correspondiente a capacitación nacional y fuera del país. Se estima un presupuesto de ¢604 millones para la capacitación nacional en el 2020, para la realización de actividades orientadas al fortalecimiento de conocimientos y habilidades. En cuanto a la capacitación fuera del país, se estima un presupuesto de ¢110 millones en el 2020, por la asistencia de diferentes colaboradores en actividades de capacitación. En este presupuesto debe considerarse también Viáticos y otros gastos capacitación por un monto de ¢ 46 millones.

El presupuesto total formulado en el programa de apoyo¹ asciende a ¢ 404 112,36 millones para el 2020.

Programa de inversión: Se está considerando en el programa presupuestario de inversión del 2020 aquellas inversiones que son necesarias para mantener la operativa normal del BN (obsolescencia); 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 presupuesto total estimado del programa de inversión asciende a ¢ 28 539,27 millones para el 2020.

Se identificó un total de 5 151 bienes en obsolescencia, la mayoría corresponden a equipo de cómputo y mobiliario y equipo. El presupuesto requerido para abastecer estas necesidades es de ¢2 795 millones².

El plan de canales y de remodelaciones administrativas 2020 contempla asignar el 82% del presupuesto a remodelaciones en la red de oficinas y un 18% a remodelaciones en oficinas administrativas. El presupuesto estimado para estas inversiones es de ¢10 643 millones.

El plan institucional de gasto TI registra iniciativas con necesidades de presupuesto de inversión en licencias, equipo de cómputo y software. El presupuesto total requerido asciende a ¢17 853 millones, el cual será utilizado para responder en forma institucional a las necesidades de mejoramiento de procesos, proyectos, creación de nuevas funcionalidades y adquisición de

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

² En esta partida no se contemplan los 2 832 millones de colones que se estaría ejecutando para la compra por demanda de POS.

equipo. Esta inversión aumenta significativamente respecto del año anterior en línea con la estrategia del Banco de superar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital.

3 I PARTE: PLAN ESTRATÉGICO 2015-2021³

El Banco mantiene su planteamiento estratégico denominado “Juntos Somos Progreso 2015-2021” donde se definieron las directrices estratégicas de crecimiento, rentabilidad, una mezcla ideal de productos, entre otros. Mismo que fue desarrollado mediante la contratación de la firma McKinsey & Company, quienes analizaron las nuevas condiciones del mercado y la exigencia de mejorar la operación del Conglomerado

Sin embargo para el 2020 las sanas prácticas de Gobierno Corporativo llaman a la valoración periódica por parte de la Junta Directiva General del enfoque estratégico del Conglomerado Banco Nacional, es por ello que se realizó una sesión de trabajo exclusiva para atender esta práctica, en donde los miembros de Junta Directiva General, así como representantes de la alta administración del conglomerado y la auditoría general, valoraron cada uno de los elementos que componen el plan estratégico del Conglomerado; dando como resultados una aprobación de continuar con la mayoría de elementos planteados salvo unos ajustes que permitan un mejor enfoque para lo que falta de ejecución de la estrategia “Juntos Somos Progreso”⁴.

En lo que respecta a la **Filosofía Estratégica**, el Banco Nacional definió como su **Misión**:

“Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia que fomenten la creación sostenible de riqueza”.

Por su parte, la **aspiración** aprobada por la Junta Directiva del Conglomerado Banco Nacional, con un horizonte al año 2021, es la siguiente:

“...Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la Experiencia del Cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible”.

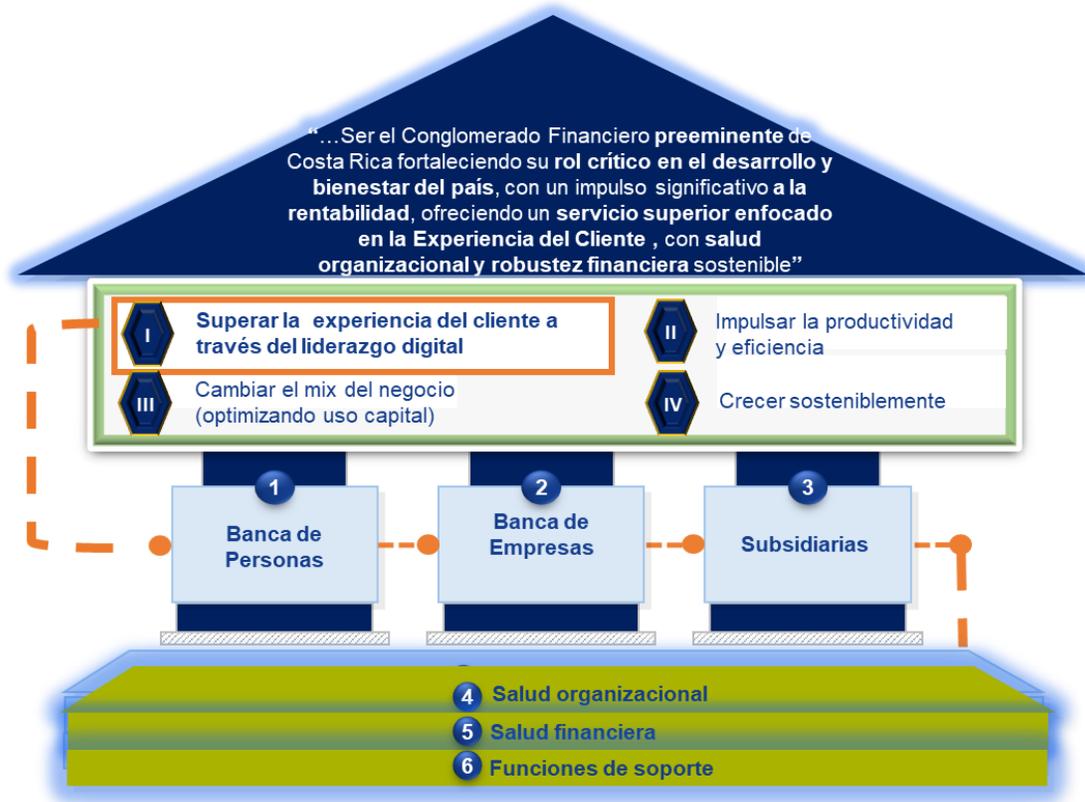
Con respecto a sus valores organizacionales, el Banco Nacional mantiene el compromiso con los valores que se definieron en el Plan Estratégico 2011-2014. Se seleccionaron los valores de integridad, creatividad, perseverancia, trabajo en equipo y calidad en el servicio como los valores críticos de cada colaborador en el Banco Nacional.

³ El plan estratégico 2016 fue aprobado mediante el acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 17.º, sesión n.º 12.029, celebrada el 21 de setiembre del 2015.

⁴ Art 20.º, sesión 12.384 Ajuste al mapa del Plan Estratégico.

La visión hacia el futuro definida por el Banco Nacional de Costa Rica está soportada por un marco estratégico que contempla cuatro directrices u objetivos estratégicos, que definen la estrategia del conglomerado, las cuales se detallan en la figura a continuación:

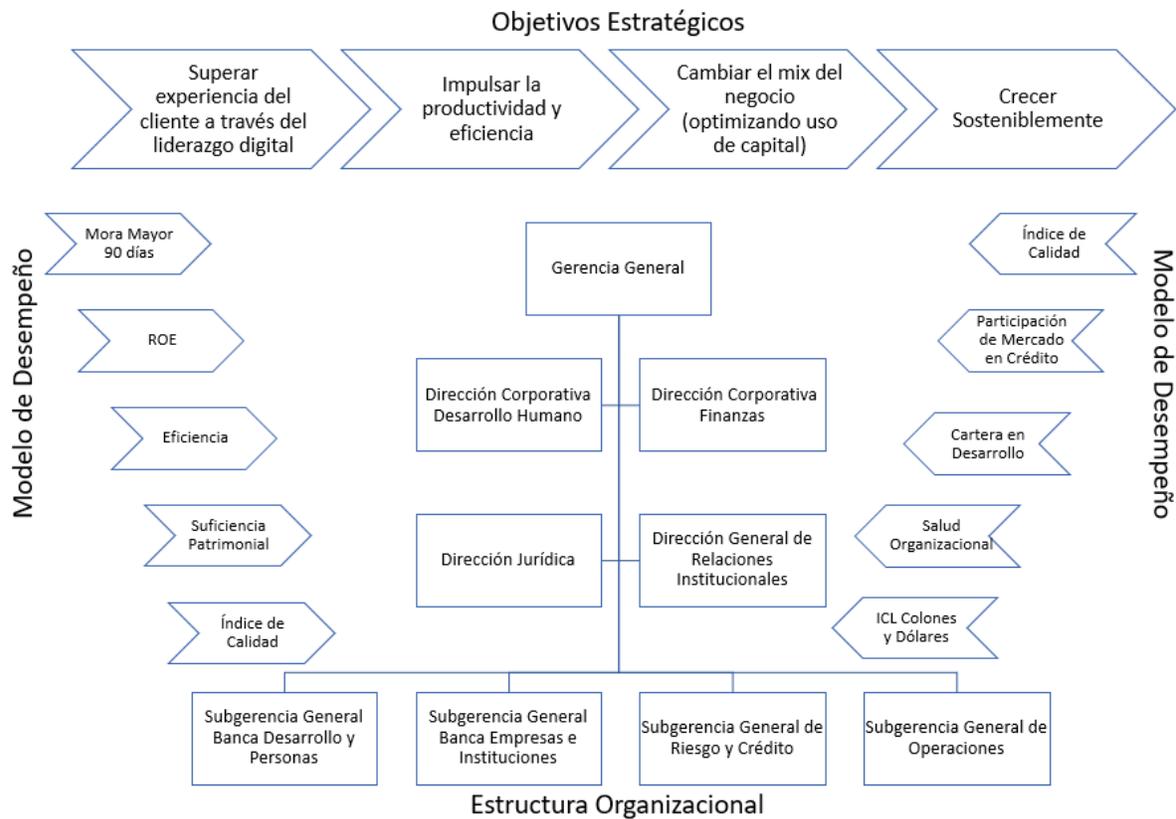
Figura 1. Conceptualización del marco estratégico 2015-2021



Fuente: Plan Estratégico "Juntos Somos Progreso"

En términos generales, el Banco pasa a consolidar un modelo de desempeño sumamente simple que con certeza captura al primer nivel organizacional, todos los aspectos necesarios para cumplir con la aspiración, administrar también el desempeño en los siguientes niveles organizacionales y estructurar planes, presupuestos, responsabilidades y acciones en línea con la nueva estrategia. En el siguiente diagrama se explica la estructura del nuevo modelo de desempeño 2015-2021.

Figura 2. Estructura del marco estratégico del BNCR



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) el 27 de febrero del 2013, 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...”

3.1.1 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.

3.1.2 Diagnóstico institucional del BN 2019-2020

De conformidad con el requisito normativo sobre evaluar el contexto macroeconómico y el entorno, la Dirección Corporativa de Finanzas elaboró el documento denominado “diagnóstico macroeconómico” como insumo para que todo el Banco considerara dichos elementos dentro de sus procesos de planificación.



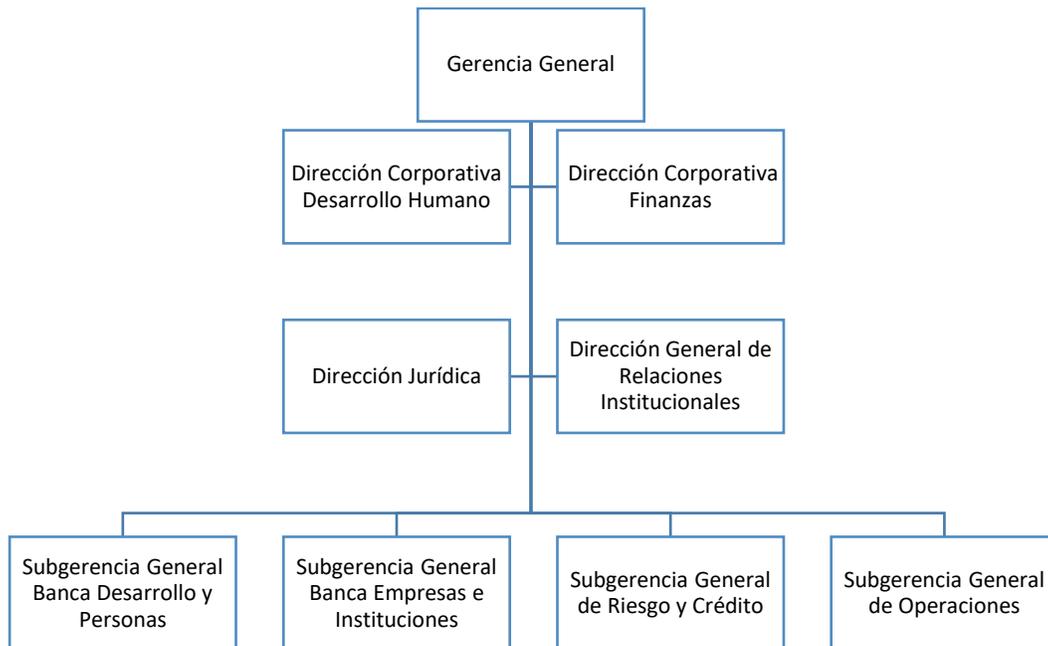
DAE-018-2019
Informe Económico.

3.1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Banco refleja la forma en que el Banco ha agrupado las funciones y actividades en general para la consecución de los objetivos planteados y en atención de los 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 diagrama⁵:

⁵ Aprobado por JDG en sesión N° 12.313, artículo 15°
Celebrada el 14 de enero del 2019



3.1.3.1 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 poco más de cinco mil cuatrocientos empleados, distribuidos en 161 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, la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano y la Dirección General de Relaciones Institucionales, además de las siguientes Sub-Gerencias Generales:

- ✓ **Sub Gerencia General de Banca Desarrollo y Personas:** es la encargada de Definir la estrategia comercial, así como liderar todas las relaciones comerciales con los clientes de los segmentos de personas así como de micro y pequeña, contemplando la prestación ágil y oportuna de productos y servicios para satisfacer de forma óptima los requerimientos y necesidades de dichos segmentos de clientes, potencializando su crecimiento y vinculación.

- ✓ **Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional:** Liderar todas las relaciones comerciales con los clientes empresariales e institucionales para potencializar el negocio, contemplando definición de la estrategia comercial de sus segmentos, la prestación ágil y oportuna de productos y servicios para satisfacer de forma óptima los requerimientos y necesidades de este segmento de clientes, potencializando su crecimiento y vinculación.
- ✓ **Subgerencia General de Riesgo y Crédito:** Encargada de administrar los límites de exposición de riesgo del conglomerado del Banco Nacional aprobados por los Comités respectivos y/o la Junta Directiva en diferentes aspectos de la actividad de intermediación financiera. También se encarga de gestionar, controlar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades referentes a la ley 8204, estructurar, integrar y consolidar el Sistema de Control Interno y la función de cumplimiento normativo; además, gestiona y gobierna el proceso de crédito.
- ✓ **Subgerencia General de Operaciones:** Es la encargada de brindar el soporte respectivo al negocio en materia de procesamiento y soporte a los principales procesos de negocio. Además de esto, es responsable de gestionar el proceso de infraestructura y compras, así como el de TI y mejora continua, a través de unidades técnicas como lo son: ingeniería de procesos, organización y calidad.

3.1.4 Estructura programática

El presupuesto del Banco Nacional se clasifica en tres programas que son: Programa de Apoyo, Programa de Negocios y Programa de Inversión, las cuales se alinean con las acciones planeadas para el 2020. El presupuesto y los planes se presentan en la II Parte del Plan Operativo.

3.1.5 Marco estratégico Institucional: Juntos Somos Progreso

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, por lo que el año 2020 será destinado al análisis y cierre de brechas 2015-2021 así como el fortalecimiento del proceso de transformación digital. Impactando con estas actividades todos los objetivos y líneas estratégicas.

Para materializar estos esfuerzos, el Banco deberá avanzar sobre la base de un portafolio de proyectos institucionales y departamentales a través de los cuales se gestionarían aspectos de mayor complejidad, con requerimiento presupuestario y sobre los cuales será necesario incorporar a múltiples unidades organizacionales del Banco, sin embargo, también será necesario atender los aspectos relacionados con salud organizacional, modernización tecnológica y la inteligencia comercial, vista desde los procesos de información hasta el contacto con el cliente.

3.1.5.1 Misión

La Misión del Banco Nacional, entendida como su razón de ser, aquello que le da sentido y carácter propio a sus labores, fue definida así:

“Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia que fomenten la creación sostenible de riqueza.”

Los términos de esa definición merecen una consideración detenida. La primera frase, **Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas**, expresa en primer lugar que el Banco Nacional se concibe como un banco de desarrollo. En esto se diferencia de un banco comercial común. Su misión es más amplia: abarca, idealmente, a toda la población de Costa Rica, a la que aspira a servir ya sea en forma directa o indirecta. El Banco cumple esa parte de su Misión ya sea prestando servicios financieros a la ciudadanía, o bien financiando obras públicas y otros proyectos que beneficien al “mayor número posible de personas”. Esa primera frase de la Misión contiene, además implícitamente, una definición de lo que en el Banco Nacional entendemos por desarrollo. No se trata solo del crecimiento de la producción, o de las obras o bienes materiales, sino de aquello que contribuya a mejorar la calidad de vida de los costarricenses. Desde ese punto de vista, en el Banco Nacional valora especialmente aquellas acciones e inversiones que impacten positivamente a la sociedad o al medio ambiente.

La segunda frase, **ofreciendo servicios financieros de excelencia**, corresponde al deber que se impone el Banco Nacional, de atender a sus clientes de manera óptima, obligando así a todo el sistema bancario nacional, por la vía de la competencia, a adoptar altos estándares de calidad en el servicio. Esta frase reconoce que nada por debajo del nivel de excelencia tiene cabida permanente en el Banco Nacional.

Finalmente, la tercera frase, **que fomenten la producción sostenible de riqueza**, alude a una función que la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional atribuye a todos los bancos del Estado:

“Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.” (*Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Art. 3, inc. 4*).

Nuestra Misión agrega a esa idea el principio de sostenibilidad. No se trata únicamente de producir riqueza, sino de hacerlo en forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.

3.1.5.2 Visión

A diferencia de la Misión, que se refiere a la razón de ser permanente de una organización, la Visión es, dentro de un plan estratégico, una meta que se desea alcanzar en un plazo determinado. Así, la Visión que se planteó la Junta Directiva del Conglomerado Banco Nacional, con un horizonte al año 2021 es la siguiente:

“...Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la Experiencia del Cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible”

“Ser el Conglomerado Financiero preeminente” lo que implica el involucramiento de todas las unidades de negocio del conglomerado Banco Nacional (BN Banco, BN SAFI, BN VITAL, BN Corredora de Seguros y BN Puesto de Bolsa); además se aclara que preeminente significa mantener una categoría superior en participación de mercado y utilidades operativas comparado con competidores en igualdad de condiciones.

“Fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país” implica mantener un nivel óptimo de participación de cartera del Segmento de Desarrollo dentro de la Cartera Total, según uso óptimo de capital, agregando el Balance de Sostenibilidad del Conglomerado como el elemento en donde se refleja el aporte que el Conglomerado realiza al desarrollo y bienestar del país.

“Con un impulso significativo a la rentabilidad” significa que el Banco Nacional estará enfocado en mejorar la rentabilidad del patrimonio, creciendo en línea con el mercado que le permita tener un sólido crecimiento.

“Ofreciendo un servicio superior enfocado en la Experiencia del Cliente” Involucra una transformación en la experiencia del cliente optimizando y digitalizando los procesos en todos los canales de servicio y en todos los segmentos.

“Con una salud organizacional y robustez financiera ejemplares” implica que estos dos conceptos son una base fundamental para alcanzar todas las aspiraciones anteriormente mencionadas. Mantener niveles óptimos de la experiencia del empleado sin duda alguna permitirá el logro de los objetivos financieros de una mejor forma.

3.1.5.3 Políticas y prioridades del Banco Nacional⁶

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:

- Políticas de Gobierno Corporativo y Conflictos de Interés
- Política de cumplimiento del marco regulatorio
- Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación
- Políticas sobre la relación con clientes
- Políticas sobre la relación con proveedores
- Políticas sobre las relaciones intragrupo
- Política sobre el trato con los accionistas
- Política de revelación y acceso a la información
- Política de rotación
- Política de Comunicación del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica
- Política de interacción con los grupos de interés
- Seguimiento de las Políticas de Gobierno Corporativo

Para mejor comprensión del contenido de estas políticas, el Código de Gobierno Corporativo del Banco detalla en su capítulo tercero, artículos del 38 al 49, 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 2020 se orientan en mantener su enfoque en el apoyo al desarrollo del país, fortalecer la implementación de la estrategia 2015-2021 y la transformación digital del conglomerado.

3.1.5.4 Objetivos estratégicos institucionales

- a) **Superar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital:** El Conglomerado aspira a Superar la experiencia del cliente, liderada por un desarrollo de su banca digital. Una experiencia del cliente por encima de la competencia con foco en la utilización de datos de clientes para una mejor personalización del servicio y que aproveche la capilaridad de oficinas y ATMs de la red actual. Mejorar la experiencia al cliente, mediante el rediseño y mejora en la oferta integral.
- Incrementar la innovación que mejore la experiencia del cliente a través del liderazgo digital.
 - Mejorar los procesos internos que dan soporte a la oferta integral hacia los clientes y los

⁶ El Código de Gobierno Corporativo y sus políticas esta en un proceso de revisión y cambios los cuales se consideran estar aprobados y publicados para finales del 2019.

colaboradores mediante el liderazgo digital.

- b) **Impulsar la productividad y eficiencia:** Es clave llevar una adecuada gestión de los gastos de la productividad del banco. Esto se traducirá por un lado en medidas de austeridad y ahorro en donde sea necesario y también en cambios en procesos y herramientas que nos permitan ser más productivos.
- c) **Cambiar el mix del negocio según uso óptimo de Capital:** El Conglomerado ejecutará acciones para reorientar el crecimiento optimizando el uso de capital en donde se busca potenciar los segmentos y productos de mayor margen poniendo mayor énfasis en la gestión de banca de personas mediante una oferta integral del Conglomerado.
- d) **Crecer sosteniblemente:** El Conglomerado contribuye al desarrollo del país a través de los servicios que actualmente ofrece de ahí que el balance de sostenibilidad debe de reflejarse en los 3 ámbitos de la sostenibilidad (Financiera, Social y Ambiental); ser financieramente sostenible, asegura la continuidad del negocio lo que implica accesibilidad financiera para toda la población; ser socialmente sostenible, implica generar mediante la colocación de productos y servicios la generación de empleos, la promoción de la inclusión financiera y apoyo a emprendedores. Ser ambientalmente sostenible implica no solo contar con productos y servicios denominados verdes, si no también facilitar la accesibilidad de productos y servicios mediante la mejora de procesos, la digitalización de productos y apoyo a actividades que permiten el objetivo de carbono neutralidad país.

3.1.5.5 Valores

El Banco Nacional mantiene el compromiso con los valores que se definieron en el Plan Estratégico 2011-2014 con base en una votación a todos los niveles de la organización. Se seleccionaron los valores de integridad, creatividad, perseverancia, trabajo en equipo y calidad en el servicio como los valores críticos de cada colaborador en el Banco Nacional.

Estos cinco valores expresan la ética de trabajo del Conglomerado, y orientan el modo de trabajo a todos los niveles de la organización. La integridad, la creatividad y la perseverancia de cada colaborador, es necesaria para alcanzar las metas planteadas; sin embargo, poco se puede lograr si no se trabaja en equipo. Trabajar juntos permitirá potenciar el aporte de cada individuo y resultará en una mejor percepción del servicio que reciben los clientes en el Banco Nacional.

3.1.5.6 Factores claves de éxito

3.1.5.7 Mercado meta

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.

4 II PARTE: PLAN OPERATIVO 2020

Posterior a la entrada en vigor del plan estratégico 2015-2021, el Banco Nacional ha sufrido cambios importantes y la consolidación de un proceso de planificación se trabajan constantemente para lograr una mejora continua.

Un aspecto importante en este proceso es que la Dirección de Planeación Estratégica ha asumido el rol de gestionar la formulación de planes bajo una filosofía de integración de funciones, alineamiento estratégico y el equilibrio entre prioridades y capacidades mediante el aprovechamiento de las responsabilidades consignadas a cada unidad organizacional. 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, con lo cual, los beneficios para el proceso han sido tangibles.

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) el 27 de febrero del 2013, 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...”

4.1.1 Planificación operativa 2020

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, las cuales son conocidas en el Banco como “plan comercial”.

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 comercial consiste en analizar los niveles de penetración de los productos para traducir los crecimientos financieros proyectados en volumen de ventas por producto.

4.1.1.1 Programación financiera Banco Nacional 2020⁷

Se procedió con la actualización de la programación financiera 2020 con datos reales a junio 2019 y el cálculo de los indicadores financieros correspondientes. La proyección 2020 es la base para el proceso de planificación y presupuesto 2020.

4.1.1.1.1 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. En concreto, los supuestos que gobiernan las proyecciones financieras subsiguientes se detallan a continuación:

4.1.1.1.1.1 Banco Nacional: Supuestos Macroeconómicos 2020

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento del PIB (nominal)	5.08%	5.05%	5.95%	6.09%	5.69%	5.71%
Crecimiento del PIB (real)	2.70%	2.20%	2.60%	2.79%	2.44%	2.51%
Inflación	2.03%	2.50%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Tipos de cambio MONEX	609.6	591.3	597.2	603.2	609.2	615.3
Tipo de cambio de venta	611.8	593.1	599.0	605.0	611.0	617.1
Tipo de cambio venta Euros	1.15	1.23	1.04	1.18	1.14	1.25
Variación tipo de cambio	6.91%	-3.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Tasa Básica BCCR (fin de año)	6.00%	5.75%	5.75%	6.00%	6.00%	5.75%
Tasa Política Monetaria (fin de añ	5.25%	4.00%	3.75%	3.75%	4.00%	4.00%
Tasa TRI colones 6M (fin de año)	6.79%	6.72%	6.74%	6.74%	6.74%	6.74%
Tasa LIBOR 6M (fin de año)	2.89%	2.02%	2.22%	2.51%	2.51%	2.51%
Tasa TRI dólares 6M (fin de año)	3.21%	3.34%	3.36%	3.36%	3.36%	3.36%

Fuente: Programación Financiera, Dirección Corporativa de Finanzas.

Seguidamente se presentan los estados financieros e indicadores proyectados para el 2020

Banco Nacional: Proyección de Indicadores Financieros 2020

⁷ JDG Artículo 17.º, sesión n.º 12.386, celebrada el 26 de agosto del 2019

	REAL 2018	PLAN 2019	PLAN 2020
Eficiencia			
Eficiencia	63.9%	61.6%	57.7%
Rentabilidad sobre el patrimonio.	3.6%	3.7%	4.5%
Rentabilidad sobre activo	0.31%	0.34%	0.42%
Comercial			
Crecimiento en comisiones	6.3%	6.0%	6.0%
Incremento en Cuentas corrientes-Público	-3.7%	3.3%	4.5%
Incremento en cuentas de ahorros-Público	5.3%	2.7%	4.4%
Incremento en CDP-Público	-2.9%	9.2%	3.8%
Utilidad antes de impuestos en millones de colones	32,237	63,875	90,993
Utilidad después de impuestos en millones de colones	21,391	23,414	29,760
Crédito			
Crecimiento de crédito (resultado bruto)	0.6%	0.80%	4.02%
Cartera de más de 90 días	3.3%	3.5%	3.5%
Cobertura de Provisiones	94.8%	91.8%	102.9%
Bienes			
Venta de Bienes recibidos en dación de pago	30,085	30,000	30,000
Índice de Suficiencia Patrimonial			
Suf Patrimonial= $KB / (RC+(RP+Ra+RO(10)))$	12.42%	13.01%	12.74%

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

Banco Nacional: Balance General Proyectado 2020

(en millones de colones)	Real dic-18	Plan dic-19	Plan dic-20	Plan dic-19	Plan dic-20
Total Activos	6 947 146	7 042 716	7 214 625	1,4%	2,4%
Disponibilidades	1 020 863	1 083 728	1 021 497	6,2%	-5,7%
Inversiones	1 093 579	1 106 761	1 143 984	1,2%	3,4%
Participaciones Acciones	100 068	108 801	115 997	8,7%	6,6%
Cartera Crédito Neta	4 416 293	4 452 363	4 613 068	0,8%	3,6%
Cartera Crédito Bruta	4 521 147	4 557 385	4 740 447	0,8%	4,0%
Productos por Cobrar	36 777	40 659	42 322	10,6%	4,1%
Provisiones	(141 631)	(145 680)	(169 701)	2,9%	16,5%
Cuentas y productos por cobrar	1 807	1 682	1 686	-6,9%	0,3%
Bienes Realizables neto	20 075	21 254	19 524	5,9%	-8,1%
Bienes de Uso	184 588	181 438	228 492	-1,7%	25,9%
Otros Activos	109 874	86 688	70 377	-21,1%	-18,8%
Pasivo y Patrimonio	6 947 146	7 042 716	7 214 625	1,4%	2,4%
Pasivo Total	6 299 791	6 359 735	6 501 884	1,0%	2,2%
Cuentas corrientes	1 315 532	1 353 790	1 413 004	2,9%	4,4%
Ahorros	1 429 177	1 467 146	1 532 424	2,7%	4,4%
Capt. A Plazo Público	1 974 066	2 138 446	2 215 947	8,3%	3,6%
Capt. A Plazo Administrada	126 414	177 166	177 166	40,1%	0,0%
Captaciones a Plazo Ent Ext	590 622	556 227	471 935	-5,8%	-15,2%
Préstamos Ent Ext	98 387	74 479	75 224	-24,3%	1,0%
Deuda Subordinada	80 488	78 995	77 987	-1,9%	-1,3%
Otros Pasivos	685 105	513 485	538 195	-25,1%	4,8%
Pasivo	6 299 791	6 359 735	6 501 884	1,0%	2,2%
Patrimonio	647 355	682 981	712 741	5,5%	4,4%

Fuente: InfoSig

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

Banco Nacional: Estado de Resultados Real y Proyectado 2020

(en millones de colones)	Real dic-18	Plan dic-19	Plan dic-20	Var % dic-19	Var % dic-20
Ingresos financieros	512 592	524 061	537 918	2,2%	2,6%
Gastos financieros	261 135	263 389	250 542	0,9%	-4,9%
Margen Bruto	251 457	260 672	287 376	3,7%	10,2%
Estimaciones netas	(78 864)	(54 533)	(48 417)	-30,9%	-11,2%
Ingresos recup. Cartera	9 662	7 064	6 887	-26,9%	-2,5%
Estimaciones Cartera	(88 527)	(61 597)	(55 304)	-30,4%	-10,2%
Margen Neto	172 593	206 139	238 958	19,4%	15,9%
Ingresos Operativos Netos	60 200	51 988	50 567	-13,6%	-2,7%
Ingresos Operativos Diversos	169 777	177 706	184 590	4,7%	3,9%
Comisiones por Servicios	118 720	125 901	133 500	6,0%	6,0%
Ingresos vta. bienes realizables	8 275	8 906	8 185	7,6%	-8,1%
Subsidiarias y BICSA	10 580	11 420	12 581	7,9%	10,2%
Cambio y Arbitraje de Divisas	23 266	22 612	22 635	-2,8%	0,1%
Otros	8 936	8 866	7 690	-0,8%	-13,3%
Gastos Operativos Diversos	109 577	125 717	134 023	14,7%	6,6%
Estim. bienes realizables	18 678	20 402	19 935	9,2%	-2,3%
Gastos por provisiones	15 503	12 290	13 331	-20,7%	8,5%
Otros	75 396	93 025	100 757	23,4%	8,3%
Resultado Operativo	232 793	258 128	289 525	10,9%	12,2%
Gastos de Administración	196 326	189 583	190 329	-3,4%	0,4%
Utilidad antes diferencias	36 467	68 545	99 197	88,0%	44,7%
Diferencias de cambio	(3 844)	3 349	(1 434)	-187,1%	-142,8%
Derivados Cambiarios	(386)	(8 019)	(6 769)	1980,1%	-15,6%
Utilidad Bruta	32 237	63 875	90 993	98,1%	42,5%
Impuestos y participaciones	10 846	40 461	61 233	273,1%	51,3%
PARTICIPACIONES SOBRE LA UTILIDAD	8 080	16 029	24 295	98,4%	51,6%
IMPUESTO DE RENTA	2 765	24 432	36 938		
Utilidad Neta	21 391	23 414	29 760	9,5%	27,1%

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

4.1.1.2 Programa presupuestario de Apoyo 2020: Planes Operativos - Gasto

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. Estas últimas conforme al límite presupuestario estimado por asignar en el 2020.

4.1.1.2.1 Planes operativos con necesidades de presupuesto de gasto 2020

4.1.1.2.2 Plan de producción 2020

Las Oficinas de Planeación y Control de las Subgerencias Generales de: Desarrollo y Empresas e Instituciones, han estimado una demanda comercial para ser procesada en la Dirección de Crédito que permitiría a esta última elaborar sus respectivos planes de producción en la red de servicios así como en los centros de proceso de las zonas comerciales en donde se atienden las empresas importantes incorporadas en la cartera de clientes del BN. No obstante, es importante aclarar que 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 formularán con base en el histórico observado más un margen de error construido sobre la base de la desviación estándar de la misma serie. Posterior a esto, se contrastarán 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 fábricas de crédito y captación.

4.1.1.2.3 Plan institucional de TI 2020 (Gasto)

Se incluye en este apartado lo concerniente a las iniciativas del Plan Institucional de TI, pero solamente las iniciativas con un requerimiento en la partida de gasto.

En términos generales, para el 2020 el plan de gastos de TI estaría concentrado totalmente en hacerle frente a compromisos presupuestarios previamente adquiridos con proveedores para el mantenimiento de la operación normal del Banco y en la ejecución de proyectos que sean críticos para el negocio.

Para hacer frente a estas erogaciones, el presupuesto de gasto de TI se estima en la suma de ₡17 853 millones.

4.1.1.2.4 Plan de Mantenimiento 2020

Se estima un gasto por mantenimiento total de ₡5 261 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 como se explica a continuación:

En millones ₡

PLAN DE MANTENIMIENTO 2020	Presup 2020
TOTAL	5 261
Mantenimiento y reparacion - contratos vigentes, nuevas necesidades y instructivo para el plan de mantenimiento 2020	3 867
Edificios	1 787
Aire acondicionado	759
Mobiliario, equipo oficina y útiles	1 046
Materiales eléctricos	171
Rotulación interna	66
Cajas chicas red oficinas	38
Mantenimiento extintores	13
Mantenimiento locales de oficinas cerradas	274
Mant. Equipo por obsolescencia	111
Necesidades Soporte al Negocio	447
Mantenimiento Cerraduras electrónicas	63
Mantenimiento y reparación esclusas	202
Mantenimiento equipo clasificador billetes y monedas	112
Mantenimiento ATM (caseteras e instalación eléctrica)	68
Otros Soporte al Negocio	2
Compromisos	549

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica e Infraestructura y Compras

4.1.1.2.5 Plan de formación del capital humano 2020

El plan de formación del capital humano del 2020 incluye lo correspondiente capacitación nacional y fuera del país además de otros rubros que ascienden en total a ₡ 760 millones.

La distribución entre las distintas iniciativas se muestra a continuación:

En millones ¢

PLAN CAPACITACION 2020	Presup 2020
Total general	760
Al Exterior	110
Fortalecer conocimientos y habilidades	88
Compromisos	4
Auditoría General	18
Nacional	604
DNC 2020 enfocado a impulsar el conocimientos y desarrollar la	431
Alimentación programas internos	93
Mantenimiento Becas	0,4
Compromisos	15
Auditoría General	64
Viáticos y otros gastos capacitación	46

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

4.1.1.3 Programa presupuestario de inversión 2020: Planes Operativos - Inversión

Las inversiones del 2020 se clasificaron en cinco grupos:

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

De este grupo solamente se detalla lo que corresponde a las inversiones de las iniciativas del plan de obsolescencia, plan de canales y plan de tecnología por ser los montos más significativos. Lo que corresponde al portafolio de proyectos 2020 se trata en un capítulo aparte por su impacto estratégico.

Planes operativos con necesidades en inversión 2020

4.1.1.3.1 Plan de obsolescencia 2020

Se identificó un total de 5151 bienes en obsolescencia, la mayoría corresponden a equipo de cómputo y mobiliario y equipo. El presupuesto requerido para abastecer estas necesidades es de ¢ 2 795 millones.

4.1.1.3.2 Plan de Canales y Remodelaciones de Oficinas Administrativas 2020

Las obras de construcción del plan de canales y remodelaciones de obras constructivas 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 únicamente las necesidades del plan 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.

El plan de canales y de remodelaciones administrativas 2020 contempla asignar el 82% del presupuesto a remodelaciones en la red de oficinas y un 18% a remodelaciones en oficinas administrativas. El presupuesto estimado para estas inversiones es de ₡10 643 millones. El detalle del presupuesto del plan de infraestructura se detalla a continuación:

En millones ₡	
PLAN INFRAESTRUCTURA Y COMPRAS - INVERSION	Presup 2020
TOTAL	10 643
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	1 921
Remodelación Oficinas Centrales (Piso 16 Amenidades y piso 6)	780
Remodelación complejo La Uruca	385
Remodelación otras oficinas (Plataformas Firma Digital 5, Elevador)	234
Sistema incendio de la Torre	378
Pantallas para instalaciones Sala Alterna Operaciones (SAO)	11
Mobiliario Centro de Monitoreo	16
Vehículos eléctricos	81
Consultoría estructural oficinas centrales	36
RED DE OFICINAS	8 721
Remodelación Alajuela la Tropicana	702
Remodelación Santa Rosa Pocosol	298
Remodelación de Limón	445
Remodelación Turrialba	236
Remodelación San Ramón	172
Remodelación Cartago	172
Edificio Nuevo Guadalupe	298
Edificio Nuevo Palmares	338
Edificio Nuevo Carmona	223
Edificio Nuevo Filadelfia	223
Equipo de seguridad (incluye cableado)	3 696
Esclusas	505
Plantas eléctricas	241
Elevador Puntarenas	161
Fajos señuelos (security pack) y cerraduras electrónicas bóvedas	208
Compra TVs, Pantallas y Video Wall	121
Otros equipos plan mantenimiento institucional (plantas de tratamiento, tanque séptico, etc.)	252
Recolectores de efectivo	100
ATM's (instalación, aire acondicionado, ups, cableado estructurado y gabinetes)	245
Climatización (varias oficinas)	85

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica e Infraestructura y Compras

4.1.1.3.3 Plan de Inversión de Tecnología Institucional 2020

De esta manera, la Dirección de Planeación Estratégica, con la venia de la Subgerencia General de Operaciones, desarrolló un proceso de priorización basado en dos criterios: los servicios que TI brinda a la organización en términos de “requerimientos tecnológicos” en cola o en proceso y adicionalmente, las nuevas necesidades.

Así las cosas, considerando el universo de necesidades y sus restricciones y tomando en cuenta que su sumatoria excede las capacidades de TI, el proceso de priorización arrojaría un portafolio de necesidades dentro de la organización, pero dentro de un marco de posibilidades reales de TI.

En función de ello, el presupuesto se ha asignado a las distintas unidades organizacionales del Banco para que posterior a la priorización, se establezca el portafolio óptimo en función de los retornos de inversión y el alineamiento con la estrategia.

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 BNCR.

La información de este presupuesto está agrupada en distintos planes, siendo el de TI las necesidades de inversión puras de este departamento. Los otros planes representan servicios de TI hacia otras áreas el Banco para cubrir las necesidades integralmente.

Se detalla a continuación la distribución de este rubro:

En millones ¢	
PLAN DE INVERSION TI	Presup 2020
TOTAL	9 131
TI	8 126
PORTAFOLIO DE PROYECTOS	611
AREAS NEGOCIO	394

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica y TI

4.1.1.4 Presupuesto total de inversión 2020

La sumatoria de todas las necesidades de bienes de oficina o inversión constructiva da como resultado el presupuesto total institucional formulado en el programa de inversión de \$28 539 millones.

Banco Nacional: Presupuesto Total formulado en inversión por partida, 2020

Montos en millones de colones

Rubro	Monto
Costo Planta Eléctrica	386
Costo Equipo y Mobiliario	4 423
Costo Equipos de Computación	3 366
Costo Cajeros Automáticos	1 654
Valor licencias	5 152
Valor Software	3 133
Costo Aire Acondicionado	1 547
Costo Equipo de Seguridad	4 417
Edificaciones Nuevas	596
Mejoras en Edificaciones Propias	3 501
Mejoras en Edificaciones Arrendadas	194
Vehículo	171
Total	28 539

4.1.1.5 6.5 Portafolio de Proyectos 2020

Se estima un presupuesto total de ₡ 611 millones para inversión y ₡ 304 millones para gasto de TI en proyectos institucionales. Estos presupuestos contienen específicamente los proyectos con requerimiento presupuestario, sin embargo, el portafolio podría contener proyectos en donde dentro del primer año de ejecución no existiría en principio necesidad de realizar erogaciones, pero sí de consolidar esfuerzos por la vía metodológica de un portafolio de proyectos.

Es importante aclarar que los Proyectos Institucionales corresponden al portafolio priorizado a la fecha. Nuevas iniciativas podrían incorporarse posteriormente en el Portafolio de Proyectos (con el presupuesto ya asignado) en función al alineamiento de la estrategia y de la evaluación y clasificación de las mismas.

Se detalla a continuación la distribución correspondiente:

Montos en millones ₡

PORTAFOLIO DE PROYECTOS (Gasto)		304
Proyecto Ley 9635. Fortalecimiento de las finanzas públicas		165
Proyecto Implementación de las NIIF en el BNCR		111
Proyecto Implementación del Código IBAN		28

Montos en millones ₡

PORTAFOLIO DE PROYECTOS (Inversión)		611
Proyecto Solución de Sucursales		611

4.1.1.6 Resumen del presupuesto total formulado por programas 2020

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:

Banco Nacional: Portafolio de Proyectos y Presupuesto asociado 2020

En millones de colones

Programa	Negocios	Apoyo	Inversión	Total
Monto	¢261 289	¢404 112	¢28 539	¢693 941

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas.

4.1.2 Anexos

4.1.2.1 Anexo 1: Políticas de Gobierno Corporativo del Conglomerado del Banco Nacional

CAPÍTULO III

Políticas de Gobierno Corporativo

Artículo 38.- Políticas de Gobierno Corporativo y Conflictos de Interés

Las Políticas para la administración de los conflictos de intereses actuales y potenciales tanto de los directores y empleados en las relaciones con los clientes, órganos reguladores, otras entidades vinculadas y otros sujetos con los que interactúa regularmente el Banco y sus subsidiarias se encuentra dispuesta en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, las leyes que regulan cada una de las subsidiarias y sus estatutos, además del Código de Conducta y Ética del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.

La Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica aprueba las políticas que regulan el accionar del Conglomerado Financiero, para lo cual la Administración activa vela porque los procesos institucionales no solo respalden sino que además garanticen el cumplimiento y aplicación de dichas políticas en todos los niveles; de esta forma se logra el buen accionar del Conglomerado Financiero.

Le corresponde a la Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica resolver los conflictos de intereses que se identifiquen por las actuaciones de las entidades que integran el Conglomerado Financiero, sus directores y colaboradores. Para ello, se ha aprobado el Código de Conducta y Ética, el cual contempla los estándares éticos y de conducta que rigen el accionar de todos los colaboradores del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.

Artículo 39.- Política de cumplimiento del marco regulatorio

El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica vela por el estricto cumplimiento de la legislación y normativa tanto interna como externa que le sea aplicable, y verifica que los procedimientos internos sean coherentes con el objetivo de prevenir el incumplimiento de éstas.

Artículo 40.- Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación

a) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica, establece las responsabilidades y funciones de sus diferentes puestos de trabajo, así como los requisitos académicos, competenciales y de experiencia, a través de la aplicación de procesos de selección que responden a los estándares de calidad y mejores prácticas establecidas; para proveer al Conglomerado Financiero de recurso humano calificado, alineado a la estrategia institucional.

b) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional aplica lo establecido en las leyes; así como en la normativa interna vigente, establecida para el tema de incompatibilidades y prohibiciones, que originen conflictos de intereses en los colaboradores dentro del ejercicio de sus funciones e implementa un esquema

de rendición de cuentas que garantiza la transparencia y el respeto al deber de probidad de cada uno de los integrantes del Conglomerado Financiero, orientando su gestión a la satisfacción del interés público.

c) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica, cuenta con planes de sucesión para los puestos que permitan esta condición y que sean de interés institucional, con el fin de gestionar eficientemente el crecimiento y la promoción interna de sus colaboradores.

d) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica gestiona el conocimiento de su personal a través de estrategias que le permiten fomentar la cultura de la institución, e incorporar y desarrollar conocimientos relacionados con el giro del negocio, la legislación, la normativa, los procesos, los valores y las competencias organizacionales.

e) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica cuenta con esquemas de remuneración fija y variable que dan soporte a la estrategia organizacional, al tiempo que promueve la equidad interna y la competitividad externa, con el objetivo de maximizar el desempeño del personal y del Conglomerado Financiero en general y, atraer y retener al mejor talento, considerando la viabilidad financiera de la institución y en atención a la normativa laboral aplicable.

Todo esquema de remuneración fija o variable deberá contar con los estudios financieros y económicos pertinentes.

La Junta Directiva General, será la dependencia responsable de la aprobación de los esquemas de remuneración fija o variable conforme a las propuestas que eleve al Gerencia General.

f) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica fomenta la gestión ética de su personal a través de la aplicación de las leyes relacionadas y lo establecido en el Código de Conducta y Ética del Conglomerado Financiero, en lo que respecta a la recepción de remuneraciones, dádivas o cualquier tipo de compensación por parte del cliente o proveedor, en razón del trabajo o servicio prestado por la institución.

Artículo 41.- Políticas sobre la relación con clientes

a) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica ofrece tanto a clientes actuales como potenciales clientes un trato equitativo siempre fundamentado en la filosofía de la Administración de las Relaciones con clientes, tales como: Vinculación, Rentabilidad, Potencial. Asimismo, informa a sus clientes en relación con las tarifas aplicables a los distintos servicios que ofrece.

b) Los funcionarios del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica anteponen el interés de la entidad a sus intereses propios y se abstendrán de tomar decisiones en las cuales puedan darse un conflicto con sus propios intereses; sin perjuicio de las disposiciones aplicables sobre conflictos de interés derivados del Código de Conducta y Ética del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica.

c) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica brinda a sus clientes información correcta y oportuna sobre las transacciones efectuadas en la Institución, de manera que le facilite a éste la toma de decisiones.

- d) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica mantiene la confidencialidad de la información de sus clientes y establece las medidas de control necesarias para el impedimento de la utilización de sus datos para beneficio de terceros, conforme a las leyes y normativas vigentes.
- e) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica escucha y gestiona los incidentes (quejas, consultas, sugerencias y felicitaciones) provenientes de sus clientes externos e internos de una manera oportuna y personalizada con el fin de resolver sus necesidades de manera eficiente.
- f) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica promueve, reconoce y respeta los derechos y libertades de las personas, proclamados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición, la inclusión y equidad en todo su actuar, con el fin de asegurar que los sistemas de gestión (financiera, comercial y administrativo-laboral) ofrecen acceso, trato igualitario y equitativo a todas las personas y no hace distinción alguna entre sus colaboradores, clientes y proveedores sin importar su condición o creencias de cualquier índole.
- g) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica formula e implementa apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las decisiones de mercado y la gestión de apoyo de acuerdo con los cambios del entorno, bajo una visión de equilibrio entre rentabilidad y la gestión integral de riesgos. Además, propicia un ambiente de seguridad tanto física como de la información para la continuidad del negocio y la legitimación de la actividad financiera.

Artículo 42. Políticas sobre la relación con proveedores

Las políticas sobre la relación con proveedores se encuentran establecidas en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, así como en el Código de Conducta y Ética del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica. Artículo 43. Políticas sobre las relaciones intragrupo

- a) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica aplica criterios y metodologías para determinar los precios de los servicios que se brindan, en razón de que los precios de las transacciones se celebren, en términos razonables de mercado; con el fin de garantizar que los servicios se brinden en plazos y condiciones razonables.
- b) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica cuenta con lineamientos que garantizan la confidencialidad de la información entre las entidades del grupo; así como la correcta administración de la información de sus clientes.
- c) El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica ante posibles conflictos de interés entre las áreas de negocio, sus subsidiarias o los productos que administra, se regula de acuerdo con lo establecido en las leyes relativas a cada una de sus subsidiarias, las normas que emitan los reguladores y el Código de Conducta y Ética.
- d) Al finalizar cada período anual se efectuará la distribución de dividendos de las subsidiarias que conforman el Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica. Dicha distribución está ligada 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%.

Deberán respetarse siempre los niveles mínimos de capital de funcionamiento establecidos en las regulaciones vigentes y aplicables a cada una de las subsidiarias y de igual forma se deben considerar sus proyecciones de crecimiento. En caso de que la coyuntura económica o nuevas disposiciones regulatorias impidan la distribución de dividendos, la Junta Directiva General podrá acordar la retención del 100% de utilidades distribuibles, aspecto que se decidirá una vez se conozcan por parte de la Asamblea de Accionistas los estados financieros auditados de cada subsidiaria. Artículo 44. Política sobre el trato con los accionistas

Al ser el Banco Nacional de Costa Rica una institución Autónoma de Derecho Público no tiene accionistas, por cuanto su único dueño es el Estado Costarricense. La Junta Directiva General del Banco Nacional se constituye en Asamblea de Accionistas de sus subsidiarias, de conformidad con el artículo 55 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores. Artículo 45. Política de revelación y acceso a la información

Tanto el Banco Nacional de Costa Rica, como institución autónoma de derecho público perteneciente al Estado, en el marco del Estado Social y Democrático de Derecho, así como sus Subsidiarias, se encuentran sujetos a los principios constitucionales de la transparencia y la publicidad que constituyen la regla de toda la actuación o función administrativa. Para ello, ofrecen canales permanentes y fluidos de comunicación o de intercambio de información con los administrados y los medios de comunicación colectiva en aras de incentivar una mayor participación directa y activa en la gestión y actúa con base en los principios de evaluación de resultados y rendición de cuentas, de conformidad con el artículo 11 de la Constitución Política.

Queda a salvo la información confidencial de contrapartes o la documentación cuyo examen pueda conferir un privilegio indebido o una oportunidad para dañar ilegítimamente a la Administración o a terceros, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 173 de la Ley General de la Administración Pública y la jurisprudencia constitucional aplicable.

La confidencialidad de la información de sus clientes se respeta plenamente con base en las disposiciones constitucionales y legales que rigen el secreto bancario. La política de revelación y acceso a la información se circunscribe a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, y a la normativa prudencial relacionada.

Artículo 46. Política de rotación

La política de rotación de los miembros de la Junta Directiva General o Junta Directiva de las Subsidiarias se hará de conformidad con la ley específica que regule la entidad, o de acuerdo con sus estatutos según corresponda.

Artículo 47. Política de Comunicación del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica

El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica, como entidad financiera pública líder, promoverá una comunicación estratégica clara, transparente, responsable y oportuna con sus públicos de interés, mediante una gestión ordenada y veraz, tendiente a la rendición de cuentas, a la democratización y educación financiera, en resguardo de la imagen institucional, en acatamiento a la legislación y normativas

vigentes, y para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad de la sociedad costarricense.

La Presidencia de la Junta Directiva General del Banco y la Gerencia General del Banco Nacional de Costa Rica, a través de las Direcciones de Relaciones Institucionales, de Responsabilidad Social y de Comunicación Interna serán las responsables de administrar y ejecutar esta Política de Comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la organización con sus públicos.

Artículo 48. Política de interacción con los grupos de interés

El Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica interactúa con sus grupos de interés mediante la aplicación del Protocolo de Partes Interesadas, ejecutado bajo niveles estrictos de integridad y transparencia que facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias; con el objetivo de crear beneficios compartidos a través de la consideración de las expectativas y necesidades de las partes, así como la reducción de los riesgos de nuestras operaciones, para favorecer un clima de confianza a partir del cual se desarrollan negocios sostenibles. Artículo 49. Seguimiento de las Políticas de Gobierno Corporativo

Las consecuencias para los miembros del órgano directivo, gerencias, ejecutivos, miembros de Comité de Apoyo, y demás empleados o funcionarios, por el incumplimiento de las políticas planteadas en el Código de Gobierno Corporativo, se encuentran establecidas en las leyes correspondientes, en los estatutos de las subsidiarias, o en derecho laboral común.

4.1.2.2 Anexo 2: Oficio Mideplan



DM-0389-2019
VINCULACION POI BN



DM-338-2019 Firma
digital.pdf