

Dirección de Planeación Estratégica

Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto 2023

Gerencia General

Setiembre 2022

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	3
I Parte: Plan Estratégico 2022-2025	5
1.1.1 Marco jurídico	8
1.1.2 Diagnóstico institucional del BN.....	9
1.1.3 Estructura organizacional	11
1.1.4 Estructura programática.....	13
1.1.5 Marco estratégico institucional	13
1.1.6 Matriz de objetivos estratégicos e indicadores 2023.....	18
II PARTE: PLAN OPERATIVO 2023	19
1.1.7 Planificación operativa 2023.....	19
1.1.8 Anexos	28

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 2023 responde al proceso de planificación institucional 2022-2025, por lo tanto, se parte de los resultados preliminares del 2022 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) 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 en donde permea en forma transversal para toda la organización, el enfoque hacia el desarrollo y bienestar del país.

Como parte de la mejora continua para el 2023 se realizaron algunas variaciones al enfoque estratégico el cual se detallará en el presente informe. En cuanto al plan operativo 2023, 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. Los indicadores financieros que impactan la proyección comercial son: 7.8% de crecimiento en la cartera de crédito, 8.5% en captación y un 4,9% en comisiones.

Programa de Negocios: La proyección comercial preliminar 2023 se realizó con base en los crecimientos financieros proyectados. El presupuesto total estimado en el programa de negocios es de ¢ 206 603 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 del Banco. En materia de mejoras específicas a los aplicativos, el presupuesto se gestionaría principalmente por la vía de las inversiones. 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 ¢47 551 millones para el 2023.

En el plan de mantenimiento institucional, se estima un gasto por mantenimiento de ¢5 527 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 2023 incluye lo correspondiente al plan de capacitación nacional y fuera del país y gastos respectivos. Se estima un presupuesto total de ¢900 millones para la realización de estas actividades orientadas al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y plan de formación.

El presupuesto total formulado en el programa de apoyo¹ es de ¢ 416 637 millones para el 2023.

Programa de inversión: Se está considerando en el programa presupuestario de inversión del 2023 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 de inversión requerido para abastecer las necesidades de bienes en obsolescencia es de ¢ 6 784 millones.

En cuanto al plan de infraestructura física para el 2023 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, el presupuesto estimado para estas inversiones es de ¢17 982 millones.

El presupuesto total estimado del programa de inversión es de ¢ 35 018 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.

I Parte: Plan Estratégico 2022-2025

La evolución del sector financiero en el mundo y en Costa Rica hace necesario para el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica (en adelante CFBNCR) incrementar su competitividad mediante ajustes en su estrategia, con el fin responder eficazmente a los desafíos futuros, contribuir al desarrollo del país y fortalecerse institucionalmente, para así garantizar su continuidad en el largo plazo.

Desde el lanzamiento del último plan estratégico en 2015, los cambios en la economía y en la sociedad costarricenses han sido acelerados. Los procesos demográficos, productivos y tecnológicos a los que nos enfrentamos requieren de modificaciones en las estructuras financiera y operativa de la institución, para adaptarse a la era digital, mejorar la forma en que interactuamos con nuestros clientes y establecer nuevas formas de trabajo y colaboración. No se trata simplemente de hacer ajustes marginales a nuestra estrategia, sino de implementar cambios transformacionales no solamente para cerrar las brechas que actualmente nuestra institución tiene, sino crear las condiciones de competitividad que aseguren nuestro liderazgo en el sistema financiero nacional.

Estos procesos, ya en marcha con anterioridad, fueron acelerados por la pandemia mundial originada por la COVID-19 y ocurren en medio de un período de desaceleración económica generado entre otras cosas por un período de ajuste fiscal que ya se prolonga por más de una década.

Esto significa un desafío de adaptación estratégica respecto de los cambios generados en los hábitos de consumo de la población, así como la expansión de encadenamientos productivos en ambientes virtuales, que a la vez ha impactado severamente variables macro como el consumo y la inversión, así como la capacidad de pago de clientes de todos los segmentos, personas y empresas.

Estas condiciones han generado modificaciones significativas en las principales fuentes de generación de valor del sistema bancario, tales como la disminución de los ingresos por comisiones, márgenes de interés comprimidos, calidad de las carteras de crédito y costos operativos y administrativos.

Con estos antecedentes, el desafío del CFBNCR es crecer de forma sostenible en un ambiente cambiante y de gran incertidumbre. La velocidad, flexibilidad y enfoque con que la entidad se adapte y responda a los cambios y a las necesidades de los clientes, son características fundamentales para que el modelo de negocio y operación logren los niveles deseados de rentabilidad, solidez, eficiencia y liderazgo en el mercado.

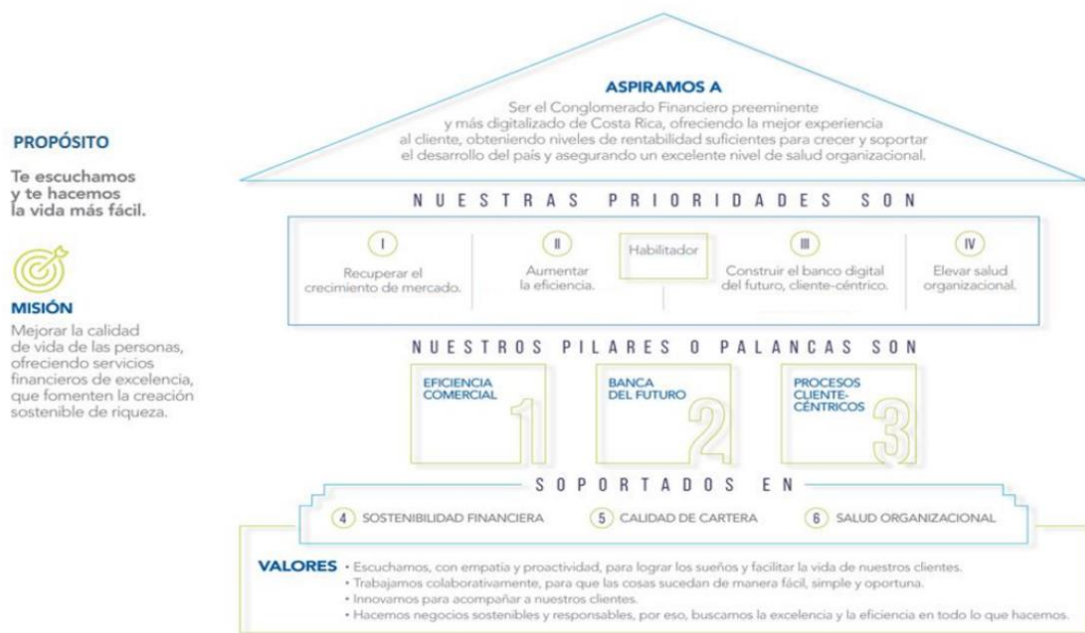
A los cambios anteriores hay que añadir los relacionados al entorno competitivo en el que actúa el CFBNCR, caracterizado por un incremento en el número, tipo e intensidad de los competidores. Esto también requiere de cambios en estrategia, analizando de forma exhaustiva los mercados, los negocios y la forma en que se compete; en donde las principales entidades

financieras se enfocan en crecer en segmentos de clientes digitales, aprovechando sus economías de escala y facilitando el acceso a los productos.

En este contexto, durante el 2020 el Conglomerado BN realizó un proceso de análisis y revisión de su estrategia, en conjunto con la consultora McKinsey, a lo largo de cuatro lentes estratégicos: Financiero, Mercado, Competitivo y Operativo. Producto de este análisis se identificaron los factores más importantes del negocio y se han determinado las principales oportunidades y brechas para lograr el crecimiento sostenido del Conglomerado, cuyo éxito requiere el esfuerzo de toda la Gente BN para alcanzar las metas propuestas.

La visión hacia el futuro o aspiración definida por el Banco Nacional de Costa Rica está soportada por un marco estratégico que contempla 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 2022-2025

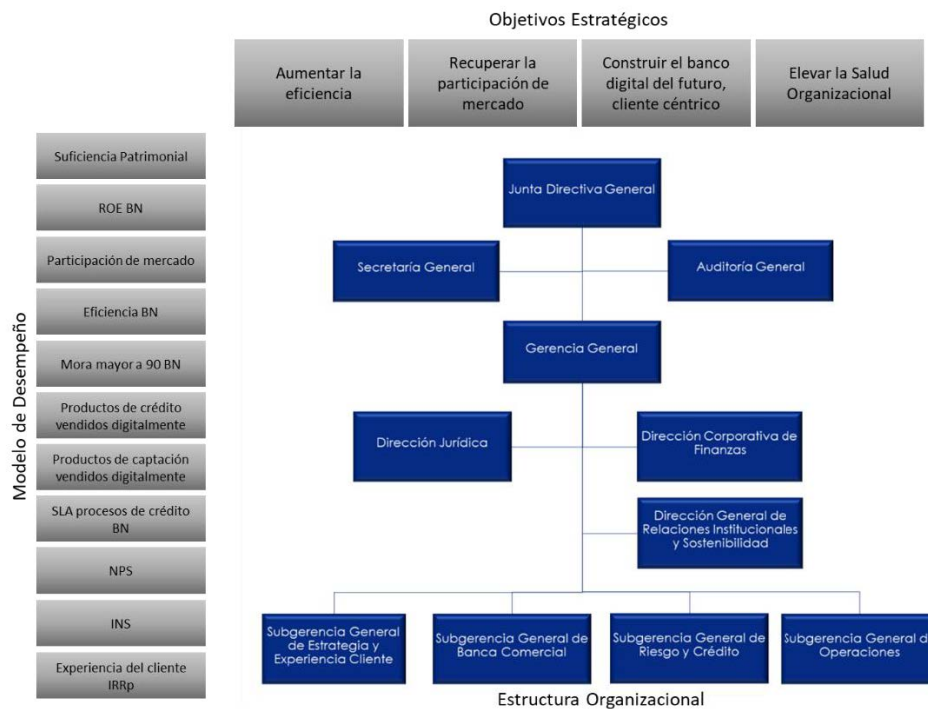


Para que tengamos éxito y logremos nuestra aspiración en el 2025 es necesario que todos nos comprometamos con las directrices y pilares que hemos descrito, así como con la implementación de ajustes en la manera de trabajar y comportarse, tanto individual como colectivamente.

Es importante que todos estemos abiertos a quebrar el molde. Implementar una nueva forma de entender y hacer las cosas en las organizaciones es una tarea que pasa por todos y cada uno de nosotros. Sin el compromiso de cada colaborador y colaboradora es claramente una labor imposible.

Es preciso permanecer alineados la misión del CFNCR y estar dispuestos a realizar modificaciones en nuestra forma de trabajar, nuestra manera de atender a los clientes, en definitiva, nuestras mentalidades y comportamientos, recordando que estos cambios son lo que la institución necesita de manera urgente. Parte de nuestra aspiración es volvernos más eficientes y rentables. Está en las manos de todos y cada uno el preguntarse si las tareas que realizo todos los días se pueden mejorar, si se pueden hacer más eficientemente y si realmente añaden valor al cliente y, por tanto, al CFBNCR.

Figura 2. Estructura del marco estratégico del BNCR



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 (inversiones, negocios y apoyo).

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...”

1.1.1 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.

1.1.2 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 documento como insumo para que todo el Banco considerara dichos elementos dentro de sus procesos de planificación.

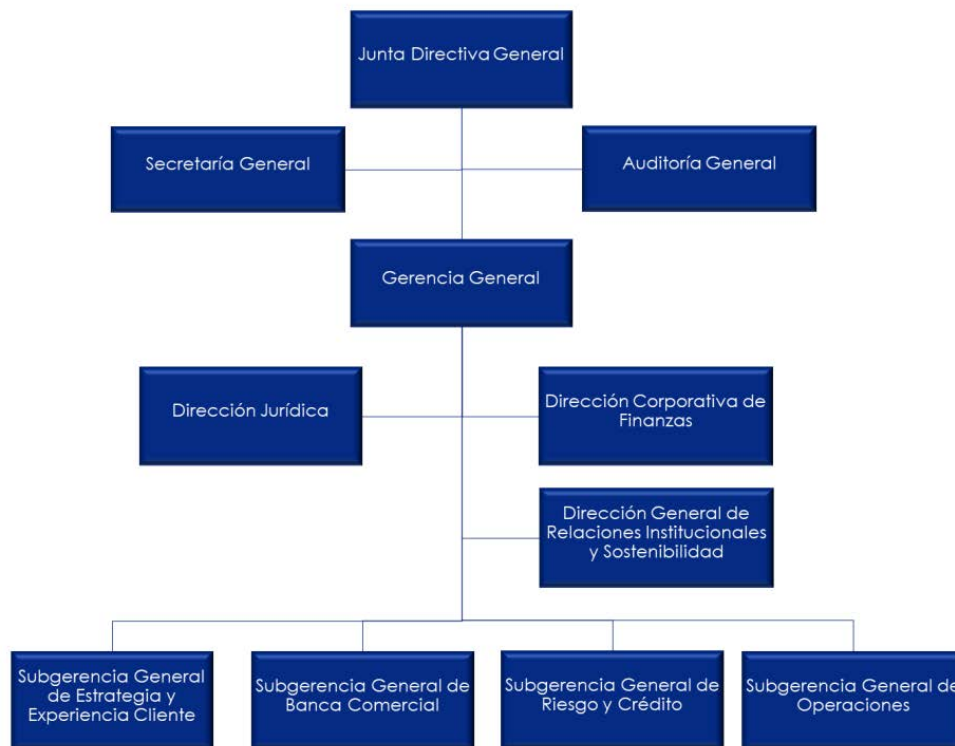


DAE-025-2022
Informe Económico IV

1.1.3 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 diagrama:



Fuente: Manual Organizacional Edición 25, aprobado por la Junta Directiva General el 30 de mayo de 2022, Artículo 16,° de la sesión n° 12.599

1.1.3.1 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 colaboradores, distribuidos en cerca de 170 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 y Experiencia Cliente:** 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 Conglomerado Financiero Banco Nacional (CFBNCR). 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 CFBNCR.
- ✓ **Subgerencia General de Operaciones:** Es la encargada de brindar apoyo a todas las oficinas del BN 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.

1.1.4 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 2023. El presupuesto y los planes se presentan en la II Parte del Plan Operativo.

1.1.5 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 iniciativas 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.

1.1.5.1 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 de las 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 de las 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.

1.1.5.2 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 aspiración 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 2025 es la siguiente:

“Ser el Conglomerado Financiero preeminente y más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente, obteniendo niveles de rentabilidad suficientes para crecer y soportar el desarrollo del país y asegurando un excelente nivel de salud organizacional”

Esta aspiración consta de varios elementos:

“Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica” significa mantenerse como el conglomerado más relevante del país y referente del sistema financiero.

“más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente” implica que ese crecimiento se logre con una oferta de servicios mayoritariamente digital enfocada en la experiencia del cliente.

“Obteniendo niveles de rentabilidad suficientes para crecer” significa que el CFBNCR estará enfocado en mejorar la rentabilidad del patrimonio creciendo en línea con el mercado para mantener un sólido crecimiento.

“y soportar el desarrollo del país” implica que el CFBNCR orientará el crecimiento hacia productos y servicios que contribuyan al crecimiento de industrias de alto valor agregado, el desarrollo de microempresas y PYMES, asalariados y una mayor inclusión financiera que permita mejorar las condiciones de la población de Costa Rica.

“asegurando un excelente nivel de salud organizacional” implica que es la base fundamental para alcanzar todas las aspiraciones anteriormente mencionadas.

1.1.5.3 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:

- 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 2023 se orientan en mantener su enfoque en el apoyo al desarrollo del país, fortalecer la implementación de la estrategia 2022-2025 y la transformación digital del conglomerado.

1.1.5.4 Objetivos estratégicos institucionales

1-Recuperar el Crecimiento del Mercado	2-Aumentar Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la productividad comercial de la institución. • Focalizar esfuerzos en segmentos de alto valor • Modernizar los procesos críticos de la operación del banco 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir el modelo de distribución del banco migrando transacciones a canales remotos. • Rediseñar y simplificar la estructura organizacional. • Desarrollar una función de cobranza moderna. • Reducir el gasto de aprovisionamiento.
3-Construir el banco digital del futuro cliente céntrico	4-Elevar la salud organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una oferta de valor digital para los clientes • Simplificar y rediseñar la arquitectura tecnológica del Banco • Implementar un modelo operativo de trabajo ágil en la organización • Brindar una experiencia de cliente distintiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programa de gestión del desempeño • Contratar y retener al mejor talento para sostener el cambio • Elevar capacidades y desarrollar el talento interno

1.1.5.5 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 2023 y que serán la herramienta para gestionar el Banco Nacional hacia el logro de sus objetivos y metas.

Indicador	Factores críticos de éxito y observaciones
ROE	Focalizar los esfuerzos en los productos del mix de negocios. Preocuparnos por mantener una cartera lo más sana posible y realizar gestión de cobranzas. Transformar los clientes por medio de una oferta digital y así brindar una atención con soluciones ágiles. Cumplir con el plan comercial. Generar buenas experiencias con el cliente.
Suficiencia Patrimonial	Promover la colocación crediticia de forma responsable. Contribuir con la generación de ingresos. Controlar los gastos. Generar una buena experiencia cuando atendemos a nuestros clientes.
NPS	Viviendo los comportamientos organizacionales y viviendo nuestra visión de Experiencia. Generar experiencias memorables a los clientes.
INS	Generar experiencias memorables a nuestros clientes. Mantener vigente el mapa de experiencia de los clientes.
Mora > 90 días	Promover la gestión de cobro, escuchar y asesorar a los clientes para buscar soluciones. Colocar nuevos créditos con responsabilidad. Dar seguimiento a los trámites hasta que se llegue a una solución definitiva. Promover el uso de canales digitales para el pago de las operaciones crediticias.
Productos de crédito vendidos digitalmente	Promover la colocación de productos de crédito por medio de canales digitales a nuestros clientes y asesorándoles en un uso adecuado, responsable y seguro. Asegurando su disponibilidad, facilidad y oportunidad.
Productos de captación vendidos digitalmente	Promover la colocación de productos de captación por medio de canales digitales a nuestros clientes y asesorándoles en un uso adecuado, responsable y seguro. Asegurando su disponibilidad, facilidad y oportunidad.
Participación de Mercado	Contribuir con el plan comercial. Identificar oportunidades de negocio y atraer nuevos clientes. Brinda una experiencia de servicio memorable a los clientes. Vincular al cliente con los productos que le sean de utilidad. Mantenerse informado en productos crediticios y ofrecer a los clientes estas nuevas alternativas.
Eficiencia BN	Mantenerse atento en la identificación de oportunidades para tener un buen control del gasto. Conocer, entender y alcanzar el plan comercial de la oficina. Optimización de procesos. Analizar al cliente integralmente considerando el mix del negocio. Incentivar en los clientes el uso de canales electrónicos.
SLA procesos de crédito BN	Mantener una revisión y mejora continua del proceso de crédito de forma eficiente y eficaz según el mercado y expectativas de los clientes. Generar experiencias memorables con nuestros clientes en el proceso.
Experiencia del cliente IRRp	El servicio al cliente tendrá como factor crítico de éxito el superar la experiencia de nuestros clientes. Generar experiencias memorables a los clientes.

1.1.5.6 Valores

Escuchamos: con empatía y proactividad para lograr los sueños y facilitar la vida de nuestros clientes.

Trabajamos **colaborativamente:** para que las cosas sucedan de manera **fácil, simple y oportuna.**

Innovamos para acompañar a nuestros clientes.

Hacemos **negocios sostenibles y responsables,** por eso buscamos la **excelencia y la eficiencia** en todo lo que hacemos.

1.1.5.7 Factores claves de éxito

1.1.5.7.1 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.

II PARTE: PLAN OPERATIVO 2023

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.

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) 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...”

1.1.6 Planificación operativa 2023

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.

1.1.6.1 Programación financiera Banco Nacional 2023

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 2023.

1.1.6.1.1 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 y modelos derivados. En concreto, los supuestos que gobiernan las proyecciones financieras subsiguientes se detallan a continuación:

1.1.6.1.1.1 Banco Nacional: Supuestos Macroeconómicos

Variables	2022			2023		
	DAE	BCCR	CEFSA	DAE	BCCR	CEFSA
PIB Real	3.58%	3.40%	3.30%	3.53%	3.20%	3.50%
Crédito al Sector Privado ^{*i}	5.07%	4.10%	3.60%	3.77%	4.00%	6.00%
MN	8.05%	6.60%	5.50%	5.98%	6.50%	6.20%
ME	-0.01%	0.00%	-4.10%	-0.27%	0.00%	0.20%
Inflación	9.72%	9.90%	7.60%	4.23%	4.90%	5.10%
Tipo de cambio	655.00	ND	710.00	663.00	ND	749.00
Depreciación	1.51%	-	10.50%	1.22%	-	5.50%
Tasa básica pasiva	6.26%	ND	5.65%	5.83%	ND	6.05%

^{*i}Datos de crédito ajustados sin efecto cambiario para comparar cifras con BCCR Y CEFSA.

Fuente: Programación Financiera, Dirección Corporativa de Finanzas.

Banco Nacional: Balance General Real y Proyectado

En millones de colones	Proyección jul-22	Real jul-22	Var. Abs.	Var. %
Total, Activo	8,258,667	8,108,027	-150,640	-1.82%
Disponibilidades	1,383,990	1,591,807	207,817	15.02%
Inversiones en Instrumentos Financieros	1,898,365	1,484,702	-413,663	-21.79%
Cartera de Créditos (Colonizada)	4,547,270	4,600,441	53,171	1.17%
Cuentas y Productos por Cobrar	1,566	7,283	5,717	364.95%
Bienes Realizables	37,066	37,668	602	1.62%
Participaciones en el Capital de Otras Empresas	102,216	123,799	21,583	21.12%
Inmuebles, Mobiliario y Equipo en Uso	210,521	203,063	-7,458	-3.54%
Otros Activos	77,673	59,264	-18,409	-23.70%
Total, Pasivo	7,514,755	7,373,602	-141,154	-1.88%
Obligaciones con el Público	6,277,396	6,218,663	-58,733	-0.94%
Obligaciones con el Banco Central de Costa Rica	168,243	166,402	-1,841	-1.09%
Obligaciones con Entidades	802,671	758,095	-44,576	-5.55%
Otras Cuentas por Pagar y Provisiones	144,792	129,209	-15,583	-10.76%
Otros Pasivos	48,090	23,857	-24,233	-50.39%
Otros Pasivos Obligaciones Subordinadas	73,563	77,375	3,812	5.18%
Total, Patrimonio	743,912	734,426	-9,486	-1.28%
Capital Pagado MN	172,237	172,237	0	0.00%
Ajustes al Patrimonio	93,317	76,946	-16,371	-17.54%
Reserva Legal MN	374,313	385,654	11,341	3.03%
Resultados Acum. Ejercicios Anteriores	49,005	34,767	-14,238	-29.05%
Resultado del Período	12,395	20,385	7,990	64.46%
FINADE	42,645	44,437	1,791	4.20%

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

Banco Nacional: Estado de Resultados Real y Proyectado

En millones de colones	*Proyectado jul-22	Real jul-22	Var Abs.	Var %
Ingresos Financieros	261,718	246,895	-14,824	261,718
Gastos Financieros	96,311	83,376	-12,935	96,311
Resultado Financiero Bruto	165,408	163,519	-1,889	165,408
Ingresos por Recuperación de Activos Financieros	9,556	16,386	6,830	9,556
Gastos por Estimaciones	46,201	36,502	-9,699	46,201
Resultado Financiero Neto	128,763	143,403	14,641	128,763
Ingresos Operativos Diversos	102,051	107,170	5,120	102,051
Gastos Operativos Diversos	68,269	73,134	4,865	68,269
Resultado Operativo Bruto	162,544	177,439	14,895	162,544
Gastos de Administración	127,358	120,611	-6,746	127,358
Resultado Periodo Antes de Diferencias de Cam.	35,187	56,828	21,641	35,187
Ingreso (Gasto) por Diferencial Cambiario	12	231	218	12
Ganancia (Pérdida) en Instrumentos Financieros	1,181	-3,226	-4,408	1,181
Resultado del Periodo Antes de Impuesto	36,380	53,833	17,452	36,380
Disminución de Impuestos y Participaciones	889	1,001	112	889
Impuesto de Renta	17,372	22,770	5,398	17,372
Participaciones sobre la Utilidad	7,502	11,679	4,177	7,502
Resultado del Periodo Neto	12,395	20,385	7,990	12,395

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.2 Programa presupuestario de Negocios: Proyección Comercial 2023

El Plan Comercial proyectado para el 2023 está alineado con la proyección financiera preliminar para el año 2023, 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 ₡4 276 millones (incluye publicidad y soporte a Pymes).

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 en el Plan Nacional de Desarrollo y es el compromiso del BN continuar avanzando en procura de los objetivos país.

1.1.6.3 Programa presupuestario de Apoyo 2023: 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 2023.

1.1.6.3.1 Planes operativos con necesidades de presupuesto de gasto 2023

1.1.6.3.2 Plan de producción 2023

Las áreas de estrategia y negocios de las Subgerencias Generales de: Estrategia y Experiencia al Cliente 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.

1.1.6.3.3 Plan institucional de TI 2023 (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 2023 el plan de gastos de TI se registran fundamentalmente las iniciativas relacionadas con el mantenimiento de la operación normal y continuidad de TI y la formalización de contratos de mantenimiento para la infraestructura tecnológica del Banco, así como la ejecución de necesidades, proyectos o iniciativas del negocio en línea con la estrategia del Banco y el cierre de brechas.

Para hacer frente a estas necesidades, el presupuesto de gasto de TI se estima en la suma de ¢47 551 millones.

1.1.6.3.4 Plan de Mantenimiento 2023

Se estima un gasto por mantenimiento total de ¢5 527 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:

- MANT. Y REP. DE EDIFICIOS
- MANT. Y REP. EQ. AIRE ACONDICIONADO
- MANT. Y REP. MUEBLES, MAQ. Y UTILES
- MANT. Y REP. MUEBLES, MAQ. Y UTILES
- MAT Y ACCES. P/AIRE ACONDICIONADO
- MAT Y ACCES. P/OTROS EQUIPOS
- MAT.Y ACCES. P/OTROS EQ.
- MAT.Y ACCES.P/EQ. AIRE ACONDICIONADO
- MATERIALES Y ACCES ELECTRICOS Y TELEFONICOS
- MATERIALES Y ACCES PARA EDIFICIOS

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.3.5 Plan de formación del capital humano 2023

El plan de formación del capital humano del 2023 incluye lo correspondiente al plan de capacitación nacional y fuera del país que ascienden en total a ¢900 millones.

La distribución se clasifica según las siguientes distribuciones presupuestarias:

- ALIMENTACION CAPACITACION
- ALQUILER LOCALES POR ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
- INSCRIPCIONES CAPACITACION
- INSCRIPCIONES P/CAPACITACION EN EXT. ME
- TRANSPORTE DENTRO PAIS CAPACITACION
- TRANSPORTES PARA CAPACITACION EN EXT .ME
- VIATICOS CAPACITACION DENTRO PAIS
- VIATICOS PARA CAPACITACION EN EXT. ME

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.4 Programa presupuestario de inversión 2023: Planes Operativos - Inversión

Las inversiones del 2023 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
- 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 iniciativas del plan de obsolescencia, necesidades de canales y necesidades de tecnología por ser los montos más significativos. Lo que corresponde al portafolio de proyectos 2023 se trata en un capítulo aparte por su impacto.

Planes operativos con necesidades en inversión 2023

1.1.6.4.1 Plan de obsolescencia 2023

El presupuesto de inversión requerido para abastecer estas necesidades es de \$ 6 784 millones.

1.1.6.4.2 Plan de infraestructura física 2023

El plan de canales y remodelaciones tiene 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 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 presupuesto estimado para este plan es de \$23 509 millones para gasto e inversión. El detalle del presupuesto del plan de infraestructura y soporte se clasifica a continuación:

- AIRE ACONDICIONADO
- COSTO - AIRE ACONDICIONADO
- COSTO - CAJEROS AUTOMATICOS
- COSTO - EQUIPO Y MOBILIARIO
- COSTO - EQUIPOS DE COMPUTACION
- COSTO - PLANTA ELECTRICA
- EDIFICIOS NUEVOS
- EQUIPO SEGURIDAD
- EQUIPOS DE COMPUTACION
- MANT. Y REP. DE EDIFICIOS
- MANT. Y REP. EQ. AIRE ACONDICIONADO
- MANT. Y REP. MUEBLES, MAQ. Y UTILES
- MANT. Y REP. MUEBLES,MAQ. Y UTILES
- MAT Y ACCES. P/AIRE ACONDICIONADO
- MAT Y ACCES. P/OTROS EQUIPOS
- MAT.Y ACCES. P/OTROS EQ.
- MAT.Y ACCES.P/EQ. AIRE ACONDICIONADO
- MATERIALES Y ACCES ELECTRICOS Y TELEFONICOS
- MATERIALES Y ACCES PARA EDIFICIOS

- MEJORAS EN EDIFICACIONES ALQUILADAS
- MEJORAS EN EDIFICACIONES PROPIAS
- MOBILIARIO Y EQUIPO
- PLANTA ELECTRICA
- VEHICULO
- CAJEROS AUTOMATICOS
- MOBILIARIO Y EQUIPO

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.4.3 Plan de Inversión de Tecnología Institucional 2023

Consolida las necesidades que permiten dar continuidad a la operación normal, prepararse para el crecimiento y creación de nuevas capacidades mediante proceso de priorización.

Así las cosas, considerando el universo de necesidades y sus restricciones y tomando en cuenta que su sumatoria supera las capacidades, el proceso de priorización enfoca las principales necesidades dentro de la organización para su atención.

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, el alineamiento con la estrategia y cumplimientos regulatorios.

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 del Banco para cubrir las necesidades integralmente. El presupuesto estimado para estas inversiones es de ¢17 035 millones

A continuación, se detalla la clasificación de las necesidades:

- EQUIPOS DE COMPUTACION
- LICENCIAS
- SOFTWARE
- VALOR LICENCIAS

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.5 Presupuesto total infraestructura física de inversión 2023

La sumatoria de todas las necesidades de bienes de oficina o inversión constructiva y soporte al negocio da como resultado el presupuesto total institucional formulado en el programa de inversión de ¢ 17 982 millones.

A continuación, se detalla la clasificación presupuestaria de las necesidades:

- AIRE ACONDICIONADO
- COSTO - AIRE ACONDICIONADO
- COSTO - CAJEROS AUTOMATICOS
- COSTO - EQUIPO Y MOBILIARIO
- COSTO - EQUIPOS DE COMPUTACION
- COSTO - PLANTA ELECTRICA
- EDIFICIOS NUEVOS
- EQUIPO SEGURIDAD
- EQUIPOS DE COMPUTACION
- MEJORAS EN EDIFICACIONES ALQUILADAS
- MEJORAS EN EDIFICACIONES PROPIAS
- MOBILIARIO Y EQUIPO
- PLANTA ELECTRICA
- VEHICULO
- CAJEROS AUTOMATICOS
- MOBILIARIO Y EQUIPO

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas

1.1.6.6 Portafolio de Proyectos e Iniciativas Estratégicas 2023

Se estima un presupuesto total de ¢ 4 712 millones para inversión y ¢ 5 181 millones para gasto de proyectos y un presupuesto total de ¢ 2 000 millones para inversión y ¢ 3 799 millones para gasto de iniciativas estratégicas. Estos presupuestos contienen específicamente los proyectos e iniciativas estratégicas con requerimiento presupuestario, sin embargo, el portafolio podría contener proyectos o iniciativas que en principio no requieran realizar erogaciones en el período, pero sí de consolidar esfuerzos.

Nuevas necesidades podrían incorporarse posteriormente en el Portafolio de Proyectos y/o Iniciativas Estratégicas (con el presupuesto ya asignado) en función y alineamiento de la estrategia y de la priorización y clasificación de estas.

Se detalla a continuación el portafolio de los proyectos planificados:

Nombre del Proyecto

- ALM-FTP
- Billetera Digital - Apple Pay
- Billetera Digital - Implementación
- BN Lealtad - B!NGO

- BN Lealtad - My Rewards
- Certificación PCI
- Core Bancario
- Gestión de la Información – Almacén de Datos
- Gestión del Pago
- Gestor de Contenido (Expediente Digital)
- Ley N°9859 - Usura
- Migración GL
- Proyecto Moving
- Reglamento del Sistema de Tarjetas
- Solución de Sucursales- Segunda Fase
- Solución para la Gestión del Desarrollo Humano
- Solución para Medios Electrónicos de Pago - Implementación
- Sucursal Digital
- Tasa LIBOR
- Tecnología Omnicanal - Fase II

Lo correspondiente a Iniciativas Estratégicas se planifican en función de atender los diferentes tipos de brechas en temas estratégicos como 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.

1.1.6.7 Resumen del presupuesto total formulado por programas 2023

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:

Programa Apoyo (Formulación)	Programa Negocios (Formulación)	Programa Inversión (Formulación)	Total Formulado
₡ 416 637	₡ 206 603	₡ 35 018	₡ 658 257

Datos en Millones de colones

Fuente: Dirección Corporativa de Finanzas.

1.1.7 Anexos

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

Políticas de gobierno corporativo

Las políticas de gobierno corporativo aseguran la gestión y mejora de la gobernanza; son de acatamiento del CFBNCR, 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 CFBNCR, 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.

8.2 Política de cumplimiento normativo

El CFBNCR 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.

8.3 Políticas de divulgación

Comunicación

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

8.4 Política de selección, capacitación y remuneración

Selección

El CFBNCR 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 CFBNCR 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 CFBNCR 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.

8.5 Políticas de sostenibilidad

Sostenibilidad integral

El CFBNCR 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 CFBNCR 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.

8.6 Políticas de Experiencia del cliente

Experiencia

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

Servicio

El CFBNCR 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.

8.7 Políticas de relaciones intragrupo

Transacciones

El CFBNCR garantiza que los servicios intragrupo 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 CFBNCR 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%.

8.8 Políticas de tecnología de información

Gobierno de TI El CFBNCR 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 CFBNCR 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 CFBNCR 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 CFBNCR protege la información del conglomerado y de sus clientes, mediante el resguardo y defensa del conglomerado 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 CFBNCR 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 CFBNCR para brindar trazabilidad a la evolución de políticas, operativizar su implementación y gestionar la medición y seguimiento.

1.1.7.2 Anexo 2: Mideplan



MAPP 2023.xlsx



MIDEPLAN-DM-OF-0 DM-1207 Vinc. POI
501at.of.DM-1067maj2023 BNCR firmado.p



PDF