INFORME NO. DFOE-EC-IF-10-2015
16 DE ENERO, 2015

(Ver resolución Nro. R-DC-032-2015 del 06/04/2015)

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BNCR)

2015

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

CONTENIDO

Página nro.

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN 1

ORIGEN DE LA AUDITORÍA 1

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA 1

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA 2

LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA 2

GENERALIDADES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INCENTIVOS (SEDI) DEL BNCR 3

MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA BNCR.. 4

METODOLOGÍA APLICADA 6

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA 6

2. RESULTADOS 7

TEMA 1: MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL BNCR 7

HALLAZGO 1.1: EN EL BNCR SE PAGAN DIFERENTES INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO 7

HALLAZGO 1.2: EL COSTO TOTAL POR INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERÍODO 2006-2013 SUPERÓ EL PARÁMETRO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA 9

HALLAZGO 1.3: EL MONTO PAGADO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SEDI, EN EL BNCR ESTÁ SOBREESTIMADO, DADOS LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LA CONVENCIÓN COLECTIVA VIGENTE 13

TEMA 2: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO ASOCIADAS AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD 15

HALLAZGO 2.I: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD 15

HALLAZGO 2.2: OTRAS DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO IDENTIFICADAS 17

3. CONCLUSIONES 19

4. DISPOSICIONES 20

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 20

AL DR. FERNANDO NARANJO VILLALOBOS, GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO 22

5. RECOMENDACIONES.....24

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA..... 24

AL DR. FERNANDO NARANJO VILLALOBOS, GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO 24

ANEXO:

ANEXO NRO. 1: VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA…….....25

CUADROS:

CUADRO NO. 1: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INCENTIVOS (SEDI).....3
CUADRO NO. 2: CÁLCULO DEL FACTOR DE PAGO DEL SEDI EN EL PERÍODO 2006-2012….....6
CUADRO NO. 3: UTILIDADES NETAS DEL BNCR Y PAGO DEL INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SEDI, PERÍODO 2006-2012.....11
CUADRO NO. 4: BNCR: INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD DIFERENTES AL SEDI Y COSTOS ASOCIADOS, PERÍODO 2006-2012.....12
CUADRO NO. 5: BNCR: COSTOS ASOCIADOS A PAGO DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD, PERÍODO 2006-2012.....13
CUADRO NO. 6: UTILIDADES DE SUBSIDIARIAS Y BICSA EN LAS UTILIDADES DEL BNCR Y PAGO DEL SEDI, 2006-2012….....14

INFORME No. DFOE-EC-IF-10-2015

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

Esta auditoría de carácter especial tuvo como objetivo determinar el efecto en los costos operativos de los bancos públicos, producto de la aplicación de modelos de desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad. La auditoría se orientó a evaluar la razonabilidad de las políticas y demás normativa interna sobre dicha materia, en este caso específico por el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), así como establecer el costo total para el Banco de mantener esos incentivos y cuánto representan con respecto a sus utilidades, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2012, y se amplió cuando se consideró pertinente.

¿Por qué es importante?

El tema estudiado en esta auditoría resulta de importancia en virtud de que el Banco Nacional de Costa Rica con la puesta en práctica de un modelo de evaluación del desempeño y el pago de incentivos por productividad asociados a ese modelo, ha realizado erogaciones anuales que han llegado a representar hasta el 32% de sus utilidades netas, al considerarse todos los costos asociados a éste; sin embargo la administración no ha realizado estudios de evaluación sobre el alcance de esos sistemas de incentivos y su repercusión en los resultados del Banco ni en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

De ahí que resulta importante determinar si realmente la aplicación de ese tipo de modelos de evaluación del desempeño asociado a un pago de un incentivo a la productividad y mejora en los resultados, ha apoyado el logro de los objetivos institucionales y la gestión del Banco.

¿Qué encontramos?

En el caso específico del BNCR, se evidenció que el sistema de evaluación del desempeño y pago de incentivos a la productividad, que se viene aplicando desde el año 1997, no ha estado alineado a los objetivos estratégicos del Banco. No se logró evidenciar cuál ha sido el aporte de ese tipo de incentivos a los resultados y al logro de los objetivos institucionales.

La Convención Colectiva vigente señala que, el Banco pagará por incentivo a la productividad el equivalente al 15% de las utilidades consolidadas, sin embargo, durante el periodo en estudio (2006-2012), el BNCR ha erogado por concepto de incentivo a la productividad (SEDI) montos que han superado el 30% de sus utilidades, esto por cuanto los costos asociados a dicho incentivo (incluidas las cargas patronales) no son contempladas por parte de la Administración en ese tope del 15% establecido.

Para el pago del incentivo, el Banco utiliza como referencia las utilidades netas del Conglomerado BNCR, sobreestimando de esa manera el monto a pagar por ese concepto, ya que dichas utilidades incluyen las obtenidas por las Subsidiarias del BNCR, las cuales en el período 2006-2012, representaron en promedio el 16,7% de las utilidades del Conglomerado; tal situación repercute directamente, en la determinación del tope máximo del 15% a pagar como incentivo para los funcionarios de Banco.

Al respecto, debe señalarse que si el parámetro a utilizar hubiese sido las utilidades generadas únicamente en el propio Banco, el monto a pagar por incentivo hubiese sido inferior en ¢11.182 millones, en el período en estudio.

Las modificaciones realizadas al modelo de evaluación, y que rigen a partir del 2013, establecen la posibilidad de un segundo pago sujeto a los remanentes de la primera distribución del SEDI, y puede llegar a representar desde 1,1 veces el salario del funcionario con nota superior a 95% hasta dos salarios adicionales aquellos cuya nota sea de 120%.

Adicional al SEDI, el Banco Nacional aplica otros incentivos que buscan también premiar la productividad y gestión de algunos grupos específicos de funcionarios, lo cual podría conllevar a una duplicidad de pagos por incentivos, además de que podría interpretarse como una debilidad del SEDI de cumplir con su objetivo de fomentar la productividad de los funcionarios, siendo necesario para el Banco recurrir a otros incentivos.

Finalmente, se identificaron debilidades en los mecanismos y procedimientos de control que van desde la calidad de la información suministrada por el Banco y el manejo de la misma, inexistencia de expedientes individuales para cada funcionario, custodiados por la Dirección de Recursos Humanos como administrador del Sistema de Evaluación del Desempeño, la ausencia de estudios técnicos que justifiquen la creación de algunos de los incentivos a la productividad que se están aplicando, la no identificación de los riesgos asociados al proceso, la inexistencia de informes dirigidos a la Junta Directiva que contengan una evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo y su apoyo al logro de los objetivos institucionales que le permita a ese órgano director contar con información suficiente y pertinente para la toma de decisiones sobre este tema en particular.

¿Qué sigue?

En razón de las debilidades apuntadas, se dispone, a la Junta Directiva del BNCR, aprobar e implementar una herramienta que garantice que la evaluación del desempeño de sus funcionarios permita lograr una mejora en la productividad institucional en concordancia con una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos estratégicos del Banco; se analice y evalúe la pertinencia de contar con diferentes esquemas de pago de incentivos a la productividad; así como garantizar que el pago del SEDI se ajuste al parámetro establecido en la normativa vigente, de forma que se incorporen todos los costos asociados al mismo.

A la Gerencia General se le dispone la realización de una investigación sobre las causas por las cuales no se tomaron las acciones definidas en la normativa del SEDI respecto a los empleados que obtuvieron notas insatisfactorias en dos o más periodos con el fin de valorar las eventuales consecuencias jurídicas de dicha omisión; así como, se corrijan las debilidades de control interno señaladas en este informe, y se elabore un estudio de los riegos asociados al Sistema de Evaluación del Desempeño y la determinación técnica del parámetro sobre el límite máximo del incentivo asociado al SEDI incorporando todos los costos relacionados y que no ponga en riesgo la sostenibilidad financiera del Banco a corto, mediano y largo plazo.

Además, se le recomienda que en caso de que exista una eventual negociación de la Convención Colectiva se consideren los resultados del estudio técnico sobre la determinación del límite del incentivo dispuesto en este informe, de manera tal que en caso de que se renegocie el establecimiento de un parámetro para el pago del incentivo, este debe corresponder a un tope máximo considerando todos los costos asociados a su pago y la sostenibilidad financiera del banco en el corto, mediano y largo plazo, dicho parámetro deberá calcularse sobre la base únicamente de las utilidades netas del Banco como tal, sin incorporar las utilidades de subsidiarias o entidades pertenecientes al Banco.

También, se recomienda la creación de un Comité de Nominación y Compensación con el fin de establecer, modificar y monitorear las políticas de incentivos para los empleados del Banco.

INFORME NRO. DFOE-EC-IF-10-2015

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA (BNCR)

1. INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

1.1. El estudio se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE) con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República, los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica No. 7428 y corresponde a la cartera de proyectos del Área de Fiscalización de Servicios Económicos.

1.2. El tema es de relevancia por cuanto los bancos públicos han venido aplicando en la última década, políticas de gestión del recurso humano sustentadas en modelos de evaluación del desempeño y pago de incentivos salariales en función del incremento en la productividad y los resultados institucionales anuales.

1.3. El pago de esos incentivos ha llegado a representar porcentajes superiores al 15% de las utilidades de esas instituciones, incrementando los costos de operación y restringiendo el uso de esos recursos para su capitalización y el giro del negocio.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

1.4. Determinar el efecto en los costos operativos de los bancos públicos, producto de la aplicación de modelos de evaluación del desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad.

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

1.5. El estudio de fiscalización comprendió una valoración de la razonabilidad de las políticas y demás normativa interna sobre el establecimiento de modelos de evaluación del desempeño asociados al pago de incentivos a la productividad, implementado por los bancos del Sector Público Financiero Costarricense, en este caso específico, por el Banco Nacional de Costa Rica, así como establecer el costo total para el Banco de mantener esos incentivos y cuánto representan con respecto a sus utilidades.

1.6. La auditoría abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2012; y se extendió a períodos mayores, cuando así se requirió.

LIMITACIONES QUE AFECTARON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

1.7. Para la realización de la auditoría se tuvo limitaciones en cuanto al suministro oportuno de la información.

GENERALIDADES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

1.8. El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), es una institución autónoma de derecho público constituido en 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica y a partir de 1936 cambió su nombre por el que ostenta actualmente. El BNCR es una Institución con personería jurídica propia e independiente en materia de administración. Como banco público estatal está regulado, entre otros, por la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, No. 1644, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558. El Banco Nacional está sujeto a la fiscalización tanto de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) como de la Contraloría General de la República, en los ámbitos correspondientes a las competencias de cada órgano de control.

1.9. Su actividad principal es la intermediación financiera, entendida como *"…la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones"*[1].

1.10. El Banco Nacional de Costa Rica es propietario del 100% de las acciones de BN Valores Puesto de Bolsa, S.A., BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A., BN Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A., BN Corredora de Seguros, S.A. Asimismo, el Banco es propietario del 49% del capital accionario de Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA)[2].

---

[1] Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, No. 7558, artículo 116.

[2] El restante 51% de las acciones de BICSA es propiedad del Banco de Costa Rica

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INCENTIVOS (SEDI) DEL BNCR

1.11. El Banco Nacional de Costa Rica, con el fin de incrementar en forma continua la productividad y calidad en la prestación de los servicios, estableció a partir del año 1997, un Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivo al personal (SEDI), dirigido a un mejoramiento de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, con base en la Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997, denominada "*Aval a la iniciativa de Bancos Comerciales del Estado para establecer nuevas políticas salariales en pro de sus funcionarios*". Durante el período en estudio el modelo de evaluación se mantuvo sin cambios, sin embargo, fue modificado en el año 2013.

1.12. En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las principales modificaciones experimentadas por el modelo SEDI y su metodología de aplicación, durante el periodo estudiado.

Cuadro No. 1
Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos (SEDI)

Detalle	Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos hasta 2012	Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos a partir del 2013
Niveles de medición	El SEDI comprende dos tipos de evaluación: a) Evaluación del desempeño individual, por medio de objetivos individuales relacionados con las tareas y responsabilidades asignadas a cada funcionario. b) Evaluación del desempeño grupal, por medio de objetivos para cada una de las dependencias organizacionales del Banco.	El SEDI comprende dos tipos de evaluación: a) Evaluación del desempeño individual. Por medio de objetivos individuales relacionados con su área de responsabilidad, valoración actitudinal relacionada con los valores del Banco y el promedio de los funcionarios (as) a su cargo. b) Evaluación del desempeño grupal, medido a partir de los indicadores del Banco y medición de los objetivos grupales que se definen para cada dependencia.
Medición de notas	• Individual: 40% Objetivos individuales 20% Aspectos actitudinales (competencias) 20%	Individual: • Área de Responsabilidad: 100%, hasta 120% por sobrecumplimiento de la meta. • Promedio de funcionarios: 100%, hasta 120% por sobrecumplimiento de la meta • Concepto: Para el más alto nivel jerárquico. Nota de 1 a100%. • Valor actitudinal individual: (No aplica a más alto nivel jerárquico) Nota de 1 a 100%
	• Grupal: 60%	Grupal: • Banco: Nivel de Alineación Estratégico, aplica a todos los niveles. 100%, hasta 120% por sobrecumplimiento de la meta.. • Dependencia Superior: Resultados de los objetivos por dependencia hasta nivel de Dirección. 100%, hasta 120% por sobrecumplimiento de la meta
Nota Total	• Sumatoria del componente individual y	Resultado de la sumatoria de los porcentajes obtenidos en cada uno de los factores de

Detalle	Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos hasta 2012	Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos a partir del 2013
	grupal	medición. El peso de cada factor varía dependiendo del nivel jerárquico (Escala de Evaluación) de los funcionarios.
Rangos de desempeño	Individual: • Sobresaliente: 90% ≤ Nota obtenida ≤ 100% • Satisfactorio: 75% ≤ Nota obtenida < 90% • Insatisfactorio: Nota obtenida < 75%. Grupal: • Sobresaliente: 90% ≤ Nota obtenida ≤ 100% • Satisfactorio: 80% ≤ Nota obtenida < 90% • Insatisfactorio: Nota obtenida < 80%.	• Excelencia: 95% ≤ Nota obtenida ≤ 120% • Satisfactorio: 80% ≤ Nota obtenida < 95% • Insatisfactorio: Nota obtenida < 80%. • Los funcionarios en rango de Excelencia: podrán optar hasta por dos salarios ordinarios adicionales al pago del SEDI. Este segundo pago estará sujeto a los remanentes de la primera distribución del SEDI, y se realizará mediante ecuación lineal.
Llaves de pago institucionales	• Utilidades mayores a cero.	• Utilidades mayores a cero
Tope de Incentivo a pagar	• 15% de las utilidades brutas menos el pago de impuesto de la renta obtenidas a nivel institucional el año anterior, aplicable para oficinas regionales y corporativas, tanto para el incentivo individual como el grupal. Las reservas y provisiones adicionales a la normativa SUGEF, contabilizadas al final del ejercicio, formarán parte de las utilidades y éstas cualquiera que sea su procedencia, serán en definitiva las utilizadas para el cálculo del incentivo	• 15% de las utilidades netas, obtenidas por el Banco y sus subsidiarias durante el año anterior, más las reservas y provisiones adicionales a la normativa SUGEF, contabilizada al final del ejercicio, pero a dicho 15% le serán rebajados los impuestos y contribuciones que por ley deba realizar el Banco.
Base para el pago individual	• Los salarios devengados del año de que se trate, y el porcentaje de la calificación obtenida por el empleado.	• Los salarios devengados del año que corresponda, y el porcentaje de la calificación obtenida por el empleado.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrado por el BNCR

MODELO VIGENTE DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD PARA BNCR

1.13. La Junta Directiva General del Banco Nacional de Costa Rica, acordó en el artículo 10 de la Sesión 11.704 del 14 de junio de 2011, encargar al Gerente General para que se elaborara una propuesta integral de calificación y bonificación de los resultados de la gestión de la Alta Gerencia y de la Alta Fiscalización del Banco y de las Subsidiarias, que regiría a partir del 2012.

1.14. Ese órgano colegiado, en el artículo 13 de la sesión 11.736 del 29 de noviembre de 2011 aprobó los indicadores estratégicos que regirían para el 2012, así como el nuevo Modelo de Gestión, el cual fue modificado mediante artículo 12 de la sesión 11.743 del 7 de enero de 2012 con el fin de incorporarle un indicador de suficiencia patrimonial.

1.15. Posteriormente, para complementar el Modelo de Gestión integrando las diferentes instancias del Banco, la Junta Directiva aprueba en el artículo 10 de la Sesión 11.806 del 11 de diciembre de 2012, el Modelo Integral del Desempeño que regiría a partir de enero de 2013 una vez negociada su implementación con los representantes de los trabajadores, y cuyo propósito es buscar una mayor eficiencia organizacional y alineamiento con la estrategia del Banco.

1.16. Su esquema de ejecución es "en cascada", de lo general a lo específico, lo que permite, de acuerdo con lo indicado por la Administración, definir los objetivos y metas en forma gradual, iniciando en la Administración Superior, bajando a las Unidades Organizacionales y finalizando en objetivos individuales para los funcionarios.

1.17. En línea con lo anterior, a partir del 2013, con el nuevo modelo de evaluación del desempeño, se modifica la forma de pago a los funcionarios que obtuvieron una nota superior al 95%, ya que se realiza un primer pago del incentivo con base en el factor de pago[3], y un segundo reconocimiento[4] a dichos funcionarios con lo cual, para efectos del pago, dichos funcionarios podrán optar hasta por dos salarios ordinarios mensuales adicionales al pago del SEDI.

1.18. En el siguiente cuadro se muestra que en dos de los años del periodo en estudio, el factor de distribución del incentivo vigente hasta el 2012, permitió que los funcionarios con notas de 100% recibieran aproximadamente 2,4 veces su salario.

[3] Para aquellos funcionarios que han obtenido una calificación igual o superior a la nota mínima establecida (80%), Se mantiene la misma fórmula de cálculo para determinar el monto a pagar vigente antes del 2013, a saber: se calcula el factor SEDI (Utilidades a distribuir / Salarios promedios mensual) multiplicado por la calificación obtenida y por el salario del funcionario.

[4] El segundo pago surge del remanente de la diferencia entre el monto máximo a pagar de utilidades (15%) menos lo efectivamente pagado.

Cuadro No. 2
Cálculo del Factor de pago del SEDI en el período 2006-2012

Periodo de evaluación	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pagado en el periodo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total salarios de los beneficiarios SEDI (1)	28.777,0	34.580,0	39.274,8	45.008,4	52.396,8	54.415,2	59.878,8
Salario promedio mensual (1/12), (2)	2.398,1	2.881,7	3.272,9	3.750,7	4.366,4	4.534,6	4.989,9
Utilidad a distribuir 15% (3)	5.399,0	6.935,0	7.316,2	7.785,0	5.820,9	5.527,0	4.283,7
FACTOR DE PAGO (3 / 2)	**2.25**	**2.41**	**2,24**	**2,08**	**1,33**	**1,22**	**0,86**

Nota: La información de este cuadro fue actualizada con nuevos datos suministrados por la Administración mediante oficio sin número con fecha 9 de diciembre de 2014, como observaciones al borrador del informe.

Fuente: Elaboración CGR con información del BNCR, Dirección de Capital Humano.

1.19. El nuevo modelo de evaluación del desempeño implementado por el BNCR, tiene como propósito alinearse con los objetivos estratégicos del Banco e impulsar su cumplimiento, no obstante, los resultados encontrados en esta auditoría permitieron identificar algunas debilidades en la implementación de dicho modelo, tal y como se verá en el apartado de resultados.

METODOLOGÍA APLICADA

1.20. El estudio se realizó atendiendo en lo aplicable, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI), las sanas prácticas en la materia y demás normativa atinente.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1.21. Los resultados de la auditoría se expusieron verbalmente el 24 de noviembre de 2014 en las oficinas del BNCR ubicadas en la ciudad de San José, en la cual se encontraban presentes los siguientes miembros de Junta Directiva del BNCR: Sr. Víctor Hugo Carranza Salazar, Presidente, Sra. Jeannette Ruíz Delgado, Vicepresidenta, Sra. Gabriela Flores Ortíz, Sra. Jennifer Morsink Schaefer, Secretaria, Sr. Jorge Méndez Zamora, Sr. Olman José Briceño Fallas, Sr. Luis Pal Hegedüs, y los funcionarios del Banco: Sr. Fernando Naranjo Villalobos, Gerente General, Sr. Ricardo Araya Jiménez, Auditor General, Wendy Monge Gutiérrez, Directora de Recursos Humanos, Sra. Marietta Herrera Cantillo, Directora Legal, Sr. Edgar Cordero Martínez, Asesor Legal Junta Directiva.

1.22. El borrador del presente informe se entregó el 02 de diciembre de 2014, al Sr. Rodolfo González Cuadra, Secretario General de Junta Directiva por medio del oficio DFOE-EC-0742 (13270), y con el oficio DFOE-EC-0744 (13296) al Sr. Fernando Naranjo Villalobos, Gerente General.

1.23. Mediante nota sin número de oficio, el 09 de diciembre de 2014, el Presidente de Junta Directiva General Sr. Víctor Hugo Carranza Salazar remite una serie de observaciones y

comentarios elaborados por la Administración Superior del Banco referidos al borrador del informe. Lo resuelto sobre los principales planteamientos efectuados en dicho oficio se considera en el Anexo No. 1 de este documento.

2. RESULTADOS

TEMA 1: MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL BNCR

HALLAZGO 1.1: EN EL BNCR SE PAGAN DIFERENTES INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD SIN TENER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO

2.1. La Directriz Presidencial No. 25 del 14 de octubre de 1997, establece:

> *Avalar las iniciativas de los bancos comerciales del Estado que pretenden establecer nuevas políticas salariales que estimulen la eficiencia individual de sus funcionarios y les permita competir adecuadamente con las entidades financieras privadas. Lo anterior, en el entendido que la fijación de la nueva remuneración deberá ser precedida de estudios técnicos que la respalden, conforme a criterios de razonabilidad, eficiencia igualdad que garanticen el fiel cumplimiento de los objetivos de estas instituciones.*

2.2. Con base en dicha directriz presidencial, se estableció en el artículo 61 de la VI Convención Colectiva del BNCR[5], que:

> *El Banco aplicará a partir del 9 de diciembre de 1997, un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivo al Personal (S.E.D.I.) que, buscará promover el desarrollo y satisfacción integral de los funcionarios y funcionarias e incrementar en forma continua, la productividad y calidad en la prestación de los servicios. / El S.E.D.I. se dirigirá al cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales, lo que exige un esfuerzo continuo del Banco para coordinar y consolidar su fuerza laboral, asegurando de esta manera, elevar su productividad y una remuneración que sea competitiva con la situación del mercado.*

2.3. Los Lineamientos para la definición del SEDI vigentes a partir del año 2013 en su artículo 6, definen los factores que conforman la evaluación del desempeño individual y grupal,

[5] Este artículo es similar al artículo 61 que se encontraba vigente en el ordinal IV de la Undécima Reforma a la V Convención Colectiva del BNCR.

siendo este último valorado mediante el Modelo de Gestión y los Indicadores Institucionales[6].

2.4. Así las cosas, el SEDI pretende elevar la productividad y calidad de la gestión de sus funcionarios y el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales asociando el logro de éstos con un incentivo económico. Para el caso de los funcionarios de nivel superior del Banco (Gerente General, Subgerentes Auditor y Subauditor Internos entre otros), el logro de los objetivos y metas institucionales se premia a partir del denominado "bono de productividad".

2.5. Con la información suministrada por la Administración sobre los Planes Estratégicos del Banco, los Planes Operativos, los Modelos de Gestión y el SEDI, se determinó que, en el período 2006-2012, no se dio una alineación entre las metas individuales del SEDI y grupales de los Modelos de Gestión con los objetivos estratégicos del Banco, utilizados para el pago del incentivo a la productividad. Lo anterior, pese que la normativa establecía que debía darse esa alineación.

2.6. Al no contar con ese nivel de alineamiento entre los modelos de gestión y los objetivos estratégicos del Banco, no se puede determinar que el SEDI contribuyera a incrementar la productividad y el logro de los objetivos institucionales en el período estudiado, tal y como lo dicta la normativa aplicable. Pese a ello se dieron pagos por concepto de incentivo por los resultados de la evaluación del desempeño.

2.7. Ante tal situación se le solicitó al Banco los cuadros o matrices que evidenciaran dicha alineación para cada uno de los años en estudio. Al respecto, la Administración indicó que "*Este alineamiento se gestiona en la Dirección de Análisis y Planificación Financiera y se empezó a hacer en el 2013. La información se encuentra automatizada en la intranet, mediante una herramienta en INFOPATH, la cual consta de un formulario para cada dependencia del Banco"*[7], sin embargo con la información suministrada por la entidad bancaria no fue posible determinar que a futuro se garantice la alineación del modelo de evaluación del desempeño con los objetivos estratégicos.

2.8. Es importante señalar que el SEDI como se ha indicado supra, se estableció como un sistema de evaluación del desempeño que incrementa de forma continua la "productividad y calidad en la gestión", sin embargo en el BNCR, se han venido creando otros esquemas de compensación para ciertos puestos que buscan de igual manera aumentar la productividad del Banco. De tal forma que para el periodo comprendido

[6] La normativa vigente hasta el año 2012, denominada Normativa y Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos (SEDI), establecía que el componente grupal de la Evaluación del Desempeño e Incentivos, se debía efectuar únicamente por medio del Modelo de Gestión.

[7] El BNCR informó que a partir del 2013 se implementó una herramienta informática para la aplicación del nuevo modelo de SEDI, sin embargo los resultados de dicha herramienta serían considerados para el pago del incentivo en el año 2014. Dicha herramienta no fue objeto de evaluación en la realización de este estudio.

entre el 1 de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2012 se contaba con los siguientes instrumentos para el reconocimiento de un incentivo por productividad además del SEDI: Bono de Productividad de la Alta Administración, Bono de Subgerentes, Plus Jefaturas, Plus de Directores de Proyectos, Plus Analistas Financieros, Asignación para diferencia de Cajas (Productividad Cajas), Comisión Fuerza de Ventas, BN Vehículos, Venta de Bienes[8].

2.9. En el acuerdo 01 del artículo 18 de la Sesión No. 11.606 del 6 de abril de 2010, la Junta Directiva encargó a la Gerencia General del BNCR que realizara un análisis de los esquemas de comisiones y salarios variables vigentes en el Banco y en las Subsidiarias, con el fin de determinar si existía duplicación con respecto al SEDI. En el mes de mayo de 2010 la Dirección Corporativa de Gestión de Medios y la Dirección de Recursos Humanos presentan un informe indicando que las variables consideradas en el SEDI son diferentes a las de esos otros esquemas de incentivos.

2.10. Al respecto, cabe señalar que con vista en la documentación aportada, no se presentan elementos que permitan concluir que los esquemas mencionados supra, salvo el bono de productividad a la alta gerencia (que es el similar del SEDI para la Alta Gerencia del Banco y los funcionarios no cubiertos por la Convención colectiva, persigan objetivos diferentes al SEDI, dado que el sustento planteado por la Administración se enfoca a mencionar que los indicadores o variables que se miden en el SEDI y los demás esquemas son diferentes, pese a que todos tienen como objetivo medir la misma productividad.

2.11. La existencia de otros incentivos con variables distintas para alcanzar el mismo objetivo de productividad y calidad en la gestión, obliga al Banco a verificar si el SEDI que fue concebido para la evaluación del desempeño propiciando un incremento en la "productividad y calidad en la gestión institucional", realmente está cumpliendo con su razón de ser o perdió vigencia. Lo anterior representa un riesgo para el Banco, pues se estarían duplicando los pagos por incentivos que persiguen un mismo objetivo -mejorar la productividad y la gestión del Banco-, lo cual de hecho redunda en un incremento sustancial en los costos de operación.

HALLAZGO 1.2: EL COSTO TOTAL POR INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD EN EL PERÍODO 2006-2013 SUPERÓ EL PARÁMETRO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA

2.12. Tanto la V Convención Colectiva en su Undécima Reforma, como la VI Convención Colectiva del Banco, que son las Convenciones Colectivas vigentes durante el período en estudio, establecen ambas en su artículo 63 que los funcionarios y funcionarias tendrán derecho a un incentivo económico por la evaluación del desempeño, tanto individual como grupal, de acuerdo con la calificación final obtenida en cada período.

[8] En razón de su naturaleza, los desembolsos por comisiones no fueron considerados para los cálculos y análisis presentados en este informe.

2.13. La VI Convención Colectiva establece que[9]: *"Dicho incentivo será equivalente al 15% de las utilidades netas, obtenidas por el Banco y sus subsidiarias durante el año anterior, más las reservas y provisiones adicionales a la normativa Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), contabilizadas al final del ejercicio, pero a dicho 15% le serán rebajados los impuestos y contribuciones que por ley deba realizar el Banco".*

2.14. No obstante, que la Convención establece que los recursos que destinará el Banco para el pago del incentivo serán del 15% de sus utilidades, lo cierto es que el BNCR además de dicho pago incurre en otros costos directamente relacionados con el mismo, como lo son las cargas obrero patronales, aguinaldo, salario escolar, fondo de capitalización laboral, aporte al fondo de garantías, aporte solidarista y por aplicación del artículo 26 de la Convención Colectiva[10], que en conjunto representan en promedio el 82% del pago del incentivo SEDI por desempeño durante el período en estudio. De ahí que el costo total de incentivo para el Banco no consiste en su pago como tal, sino que involucra los gastos adicionales en que debe incurrir que incrementan su peso sobre los costos operativos totales y las utilidades disponibles de la institución.

2.15. Así las cosas, al momento de pagar el incentivo a la productividad el Banco excede el porcentaje establecido en la normativa correspondiente, ya que su aplicación no incorpora las cargas patronales y cualesquiera otro costo asociado, es decir, los costos relacionados con el pago del incentivo representan alrededor de 14 puntos porcentuales adicionales al parámetro establecido sobre las utilidades netas del Banco, siendo que, el costo real del SEDI para el Banco Nacional representó en promedio el 29% de las utilidades netas del Banco y no el 15% establecido por la Convención Colectiva.

2.16. Sobre el fundamento técnico del parámetro del 15% como incentivo a la productividad, la Dirección de Capital Humano del BNCR manifestó que dicho porcentaje fue producto de una negociación con el Sindicato al momento de aprobarse la Décima Reforma a la V Convención Colectiva el 1 de febrero de 2002.

2.17. Al respecto, la Directriz No. 25 de la Presidencia de la República del año 1997, antes mencionada, establece que debe contarse con estudios técnicos que respalden la remuneración y que bajo criterios de razonabilidad, eficiencia e igualdad garanticen el

---

[9] En la V Convención Colectiva en su Undécima Reforma se establecía que: *"Dicho incentivo será equivalente al 15% de las utilidades brutas menos el pago de impuesto de la renta obtenidas a nivel institucional el año anterior, aplicable para oficinas regionales y corporativas, tanto para el incentivo individual como el grupal. Las reservas y provisiones adicionales a la normativa SUGEF, contabilizadas al final del ejercicio, formarán parte de las utilidades y éstas cualquiera que sea su procedencia, serán en definitiva las utilizadas para el cálculo del incentivo".*

[10] Establece que las vacaciones se concederán con goce íntegro de la remuneración que devengan los funcionarios y funcionarias, al momento de su otorgamiento, más el promedio de las remuneraciones extraordinarias percibidas durante los últimos seis meses. Se paga un mes vencido a partir de la fecha en que el colaborador cumple años de servicio.

cumplimiento de los objetivos estratégicos. Del mismo modo, la definición del parámetro para el pago del incentivo asociado a la productividad, debe sustentarse en estudios técnicos que consideren la sostenibilidad económico-financiera y el impacto a corto, mediano y largo plazo en los resultados y el logro de los objetivos institucionales. A pesar de lo anterior, el Banco no dispone de registros ni información que lo sustente técnicamente y tampoco posee mecanismos de evaluación y revisión por parte de sus Autoridades Superiores para determinar si el incentivo que se está pagando está permitiendo alcanzar los objetivos definidos en términos de productividad y resultados.

2.18. En línea con lo anterior, el Banco debe considerar que las cargas patronales afectan todo el componente salarial, en el caso específico del SEDI, podría llegar a representar un monto casi igual a lo que se está pagando como premio, lo que se traduce en mayores costos de operación para la institución.

2.19. En el siguiente cuadro se muestra el efecto que ha tenido el costo total del SEDI sobre las Utilidades Netas del Banco:

Cuadro No. 3
Utilidades netas del BNCR y pago del incentivo a la productividad SEDI, período 2006-2012
-en millones de colones-

Detalle	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio
Incentivo	6.428	6.410	7.181	5.343	4.489	3.876	5.710	5.635
Costos asociados	5.141	5.126	5.743	4.282	3.598	3.366	4.959	4.602
COSTO TOTAL DEL INCENTIVO	**11.569**	**11.536**	**12.924**	**9.625**	**8.087**	**7.242**	**10.669**	**10.237**
% costos asociados / incentivo	80,0%	80,0%	80,0%	80,1%	80,1%	86,9%	86,9%	81,7%
Utilidad Neta EEFF	38.434	39.558	42.026	29.640	30.349	25.260	43.716	35.569
Incentivo / utilidad neta	16,7%	16,2%	17,1%	18,0%	14,8%	15,3%	13,1%	15,8%
Costo Incentivo / utilidad neta	30,1%	29,2%	30,8%	32,5%	26,6%	28,7%	24,4%	28,8%

Fuente: Elaboración CGR con base en información suministrada por la Dirección de Recursos Humanos BNCR

2.20. Adicionalmente debe señalarse que el nuevo modelo del SEDI, establece que los funcionarios con calificaciones superiores a 95% y menores o iguales a 120% (este último se obtiene cuando el funcionario sobrepasa las metas establecidas en todos los componentes a evaluar), pueden optar por un pago adicional por su desempeño extraordinario. Este segundo pago estará sujeto a los remanentes de la primera distribución del SEDI, y puede llegar a representar desde 1,1 veces el salario del funcionario con nota superior a 95% hasta dos salarios adicionales aquellos cuya nota sea de 120%. Es decir, el remanente que no fue distribuido a funcionarios que no obtuvieron la nota mínima para ganar el incentivo permite que los funcionarios que obtuvieron notas superiores o iguales a 95% reciban un pago adicional hasta agotar el remanente.

2.21. Con el modelo anterior, únicamente se pagaba el incentivo a los funcionarios que obtenían una calificación superior al mínimo establecido, por lo que el remanente no ganado no generaba un gasto para el Banco. La variante de utilizar ahora ese remanente para realizar un segundo pago se realizó sin que se diera un cambio en la Convención Colectiva que lo justificara y tampoco se sustenta en cambios en la normativa vigente.

2.22. Lo anterior no solo implica que se dedicarán más recursos al pago del SEDI, sino que además esto se traducirá en mayores costos para el Banco, al considerar todos los gastos asociados a dicho pago. Es probable que con el nuevo modelo, el costo total del SEDI llegue a superar ese promedio de 29% de las utilidades que actualmente representa.

2.23. Por otra parte, es importante señalar que el pago de los otros incentivos por productividad adicionales al SEDI, tampoco incluyen las cargas patronales. De acuerdo con la información suministrada, se determinó que para el año 2012 el costo de esas cargas representa en promedio un 86% del monto pagado por esos incentivos, exceptuándose el bono de productividad para la "Alta Administración" donde representan el 61% de lo pagado. A manera de ejemplo, se puede decir que, en promedio, por cada ¢100 colones pagados por incentivo el banco aporta, además, ¢87 adicionales para cubrir los otros gastos asociados a dicho pago.

2.24. En el siguiente cuadro se presenta un detalle de los costos asociados por concepto del pago de incentivos diferentes al SEDI:

Cuadro No. 4
BNCR: Incentivos por productividad diferentes al SEDI y costos asociados, período 2006-2012
-en millones de colones-

INCENTIVOS PRODUCTIVIDAD	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados	Incentivo	Costos Asociados
SEDI	6.428	5.141	6.410	5.126	7.181	5.743	5.343	4.282	4.489	3.598	3.876	3.366	5.710	4.959
Bono de Alta Administración	241	132	231	126	248	136	156	86	146	80	114	69	322	196
Plus Gerentes de Oficina	231	185	258	207	246	197	200	160	177	142	263	229	181	157
Directores de Proyecto	26	20	33	26	34	28	33	27	35	28	32	28	36	32
Modelo Productividad de Cajas					112	89	103	82	117	93	113	90	97	84
Bono Analista Financieros									6	4	11	10	13	11
Subtotal	6.925	5.477	6.932	5.485	7.822	6.193	5.836	4.637	4.969	3.946	4.409	3.792	6.359	5.439
Costo Total Incentivos	**12.403**		**12.417**		**14.015**		**10.473**		**8.915**		**8.200**		**11.799**	

Fuente: Elaboración CGR con base en información suministrada por la Dirección de Recursos Humanos BNCR

2.25. En el año 2011, al crearse la Asociación Solidarista de Empleados del Banco Nacional de Costa Rica (ASEBANACIO), el BNCR dispuso destinar un 5,33% como aporte patronal, lo anterior significó un incremento en los costos asociados al pago de los incentivos por productividad de un 6,87%, debido al efecto multiplicador sobre los rubros de bono

escolar y aplicación del artículo 26 de la Convención Colectiva relativo al reconocimiento de vacaciones.

2.26. En el siguiente cuadro, se presenta un detalle del peso total de esos costos adicionales a cada incentivo pagado por el banco:

Cuadro No. 5
BNCR: Costos Asociados a pago de Incentivos por productividad, período 2006-2012
-en porcentajes-

INCENTIVOS PRODUCTIVIDAD	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SEDI	80%	80%	80%	80%	80%	87%	87%
Bono de Alta Administración	55%	55%	55%	55%	55%	61%	61%
Plus Gerentes de Oficina	80%	80%	80%	80%	80%	87%	87%
Directores de Proyecto	80%	80%	80%	80%	80%	87%	87%
Modelo Productividad de Cajas			80%	80%	80%	80%	87%
Bono Analista Financieros					80%	87%	87%

Fuente: CGR con base en información suministrada por *la Dirección de Recursos Humanos BNCR*

HALLAZGO 1.3: EL MONTO PAGADO POR INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD SEDI, EN EL BNCR ESTÁ SOBREESTIMADO, DADOS LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LA CONVENCIÓN COLECTIVA VIGENTE

2.27. Tal y como se señalara anteriormente, la VI Convención Colectiva del Banco Nacional establece que el SEDI: *"… será equivalente al 15% de las utilidades netas, obtenidas por el Banco y sus subsidiarias durante el año anterior, más las reservas y provisiones adicionales a la normativa Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), contabilizadas al final del ejercicio, pero a dicho 15% le serán rebajados los impuestos y contribuciones que por ley deba realizar el Banco"*. Aquí es importante aclarar, que en definitiva el parámetro del Banco para el pago del SEDI no son sus Utilidades netas según Estados Financieros, sino que a estas se les adiciona el movimiento neto de la cuenta de reservas y provisiones solicitadas por la SUGEF, de ahí que en realidad el pago del SEDI representa un porcentaje superior al 15% de las Utilidades netas de los Estados Financieros.

2.28. Asimismo, es importante señalar que el parámetro que se está utilizando para el pago del incentivo incorpora las utilidades netas consolidadas, es decir las propias del Banco adicionadas con las generadas por sus Subsidiarias y el BICSA. Sin embargo, dado que el instrumento lo que mide es la productividad de los empleados del BNCR en la propia gestión del Banco, para efectos del cálculo del incentivo, debería excluirse la participación de dichas Subsidiarias y del BICSA en las utilidades netas.

2.29. En el siguiente cuadro se presenta el efecto que las utilidades de las Subsidiarias del BNCR y del BICSA representan en las utilidades consolidadas netas de dicho Banco, así como una

simulación, del resultado obtenido en el pago del incentivo al considerarse únicamente las utilidades correspondientes al Banco como tal.

Cuadro No. 6
Utilidades de Subsidiarias y BICSA en las Utilidades del BNCR y pago del SEDI, 2006-2012
-en millones de colones-

Detalle	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad Neta de EEFF consolidados BNCR	**38.434**	**39.558**	**42.026**	**29.640**	**30.349**	**25.260**	**43.716**
Utilid. netas de Subsidiarias y BICSA:	***5.581***	***5.431***	***3.538***	***5.874***	***6.191***	***6.361***	***5.939***
BICSA	*1.840*	*2.093*	*1.725*	*2.911*	*3.551*	*3.954*	*3.943*
SAFI y PB	*2.096*	*2.628*	*1.229*	*2.373*	*1.939*	*1.723*	*1.454*
OPC	*1.645*	*709*	*584*	*590*	*567*	*433*	*311*
Corredora de Seguros				*-*	*134*	*252*	*232*
Utilidad Neta solo del BNCR	**32.853**	**34.127**	**38.488**	**23.766**	**24.158**	**18.899**	**37.776**
Participación de Utilidades Subsidiarias y BICSA en Utilidades del BNCR	14,5%	13,7%	8,4%	19,8%	20,4%	25,2%	13,6%
Costo total SEDI cancelado	11.569	11.536	12.924	9.625	8.087	7.242	10.669
costo SEDI / Utilidad neta de EEFF	30,1%	29,2%	30,8%	32,5%	26,6%	28,7%	24,4%
Estimación costo total IPD con Utilidades solo BNCR	9.889	9.953	11.836	7.717	6.437	5.418	9.220
Diferencia con utilid. solo BNCR	**1.680**	**1.584**	**1.088**	**1.907**	**1.650**	**1.824**	**1.450**

Fuente: Elaboración CGR con base en Estados Financieros Auditados BNCR.
Nota: La estimación del costo del incentivo se presenta manteniendo los mismos porcentajes que represento el costo real entre utilidad neta de EEFF, con la variación de la Utilidad generada solo por el BNCR.

2.30. Como se puede observar en el cuadro anterior, las utilidades de las Subsidiarias y BICSA, han representado porcentajes significativos del total de las Utilidades Netas consolidadas del Banco, entre el 8,4% y el 25,2% durante el período en estudio, repercutiendo directamente en el cálculo del monto a pagar por concepto de incentivo SEDI a los funcionarios de Banco, según lo establecido en la normativa. Sin embargo si el parámetro para dicho cálculo fuera solo sobre las utilidades generadas por el propio Banco, el monto a pagar por el incentivo en el período estudiado, hubiese sido menor en ¢11.182 millones, y en promedio inferior en aproximadamente ¢1.597 millones por año. Lo anterior considerando los costos señalados en el aparte anterior.

2.31. Tal situación, premia a los empleados del Banco con base en utilidades sobre las cuales sus empleados no tuvieron injerencia, pues han sido generadas por otras entidades y corresponden a la productividad de los empleados de las subsidiarias. Todo ello repercute directamente en la estructura de costos operativos del Banco.

TEMA 2: DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO ASOCIADAS AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD

HALLAZGO 2.I: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PAGO DEL INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD

2.32. Uno de los componentes del Sistema de Control Interno regulados en la Ley General de Control Interno, No. 8292 es el de Sistemas de Información, con el cual se pretende una adecuada gestión documental por parte de las instituciones que le permita controlar, almacenar y posteriormente recuperar la información producida y recibida por esta.

2.33. Más específicamente, dicha Ley en su artículo 10, establece que: "*Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento*".

2.34. De igual forma, el artículo 16 de dicha Ley, establece que: "*Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades…*"

2.35. Por su parte, las Normas 1.2 y 4.4 de Control Interno para el Sector Público, en lo concerniente a los sistemas de información, establecen lo siguiente:

> *1.2 Objetivos del SCI El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos… b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. El SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comunique con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión, dentro y fuera de la institución, todo ello de conformidad con las atribuciones y competencias organizacionales en procura del logro de los objetivos institucionales…*
>
> *4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información / El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento institucional, así como que esa información se comunique con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas…*

2.36. Tanto el artículo 19 de la Normativa y Aplicación del SEDI que fue la normativa que rigió el tema hasta el 2012, como el artículo 18 de los Lineamientos para la definición del SEDI vigente a partir del año 2013 establecen que: "*Cuando un funcionario(a) obtenga en forma*

consecutiva dos evaluaciones individuales con resultado insatisfactorio, el caso se somete a conocimiento de la Junta de Relaciones de Trabajo por parte del Director de la dirección a la cual pertenece el funcionario(a), para que se determinen las sanciones disciplinarias correspondientes, las cuales, dependiendo de la gravedad del caso, pueden corresponder al despido sin responsabilidad patronal".

2.37. La información suministrada por la Administración del BNCR como base de datos sobre el pago de incentivo por productividad realizado, contentiva de las calificaciones obtenidas, el monto de salario, el rol en la organización y el puesto de cada funcionario, se encontraba incompleta, lo que dificultó la comparación entre los distintos años; esto por cuanto para los funcionarios que no habían ganado el incentivo no se tuvo acceso a las notas obtenidas por ellos según su desempeño, ni la razón por la cual no se pagó el incentivo.

2.38. Antes del año 2013, la Dirección de Recursos Humanos recibía de las diferentes jefaturas los resultados y notas de aquellos funcionarios que habían obtenido una calificación que los hiciera acreedores del SEDI, pero no de aquellos funcionarios que no lo ganaron, por lo que, no quedaba evidencia en esa Dirección de cuál fue la nota obtenida por esos funcionarios.

2.39. La información para el pago del incentivo por desempeño en el periodo en estudio 2006-2012, consistía en un reporte de las calificaciones al Área de Recursos Humanos por parte de los jefes inmediatos del personal (quienes se encargan del resguardo físico de esa información). Dicha Área se encargaba del trámite y pago respectivo, sin existir una verificación o control alguno sobre las evaluaciones realizadas, la calidad de los indicadores utilizados o la alineación de estos con las metas institucionales.

2.40. Sumado a lo anterior, se constató la inexistencia de expedientes individuales custodiados en la Dirección de Recursos Humanos como administrador del modelo, ya fuesen físicos o electrónicos, que permitieran contar con información consolidada de cada funcionario, con el fin de dar seguimiento a la evolución de los funcionarios y verificar las metas y objetivos que año a año se definen para evaluar su desempeño y valorar el grado de alineación y contribución de los mismos al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.41. Al no ser reportadas las notas a la Dirección de Recursos Humanos, de los funcionarios que no ganan el incentivo, esta Dirección no tiene un control de cuales funcionarios no han ganado el SEDI en dos o más períodos seguidos, con el fin de poder aplicar algún tipo de sanción a aquellos funcionarios que obtuvieron nota insatisfactoria en dos calificaciones seguidas tal y como lo establece la normativa.

2.42. De la revisión de la base de datos suministrada por la Administración, se determinó que existen varios casos de funcionarios que han obtenido nota insatisfactoria en dos o más ocasiones seguidas y no se han realizado las gestiones correspondientes según los artículos 18 y 19 de la normativa que rige el Modelo de Evaluación del Desempeño e

Incentivos durante el período en estudio. No obstante, es importante señalar que la Dirección de Recursos Humanos manifestó que en el período en estudio "*… no existen procedimientos administrativos disciplinarios por bajo rendimiento, por ende, no hay sanciones ni despidos, según lo establecido en el artículo 63 de la Convención Colectiva"*; sin embargo, de la revisión efectuada al contenido de dicho artículo no se desprende la no aplicación de sanciones.

HALLAZGO 2.2: OTRAS DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO IDENTIFICADAS

2.43. La Ley General de Control Interno ya mencionada, en su artículo 7, Obligatoriedad de disponer un sistema de control interno, establece que: "*Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales*…".

2.44. Por su parte, el artículo 10 de dicha Ley, establece que: "*Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento*".

2.45. También la Ley No. 8292 establece en los incisos b) y c) del artículo 13 sobre Ambiente de Control, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros: *"b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno / c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar, el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable".*

2.46. De igual forma, la Ley en mención, en su artículo 15 Actividades de control, inciso a), señala, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros: "*Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones*".

2.47. Asimismo, el artículo 18, de esa Ley, señala que: "*Todo ente u órgano deberá* contar *con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo"*.

2.48. Un aspecto relevante a considerar en la revisión de control interno es el hecho de según manifestó la Administración, no existen informes que hayan sido presentados a la Junta Directiva, sobre la evaluación de los logros o resultados obtenidos en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos, para mejorar la gestión de la administración y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

2.49. Así las cosas, si bien es clara la potestad de la Junta Directiva para definir normas y parámetros sobre desempeño de los empleados, también lo es la obligación de conocer y verificar los resultados obtenidos, máxime que el pago del incentivo asociado al desempeño de los funcionarios del Banco ha llegado a representar en el período 2006-2012, en promedio hasta un 29% anual de sus utilidades.

2.50. Por otra parte, se determinó que la Administración no ha identificado formalmente los riesgos asociados al Sistema de Desempeño, por cuanto no cuenta con estudios que permitan la identificación y mitigación de esos riesgos; sin embargo esta debe ser una tarea continua por parte del Banco, identificar, administrar y gestionar los riesgos inherentes al SEDI o cualesquiera otro sistema de incentivos implementado.

2.51. La administración no logró facilitar los criterios técnicos o justificantes para el establecimiento de los siguientes incentivos por productividad: Comisiones para la fuerza de ventas, Plus Gerentes de Oficina, Plus Directores de Proyectos, Modelo de productividad Cajas, Bono a la Productividad Alta Administración. Del 2010 a la fecha se han aprobado cinco nuevos incentivos a la productividad para diferentes clases de puestos, los más recientes en el año 2013 incluyendo una modificación a un incentivo, pero no existe evidencia de los estudios técnicos que fundamenten la creación o cambios en dichos incentivos.

2.52. Lo antes expuesto, podría ocasionar pagos duplicados al personal por concepto de productividad afectando directamente los costos operativos y resultados institucionales del Banco.

2.53. Con respecto a los componentes para el cálculo del incentivo por Bono de Productividad, se considera la nota obtenida por un número de salarios que puede llegar a ser de hasta tres[11]. Para dicho factor de pago no se dispone de los criterios técnicos para su fijación, sin embargo, la Administración indicó que la Junta Directiva lo estableció con base en una propuesta presentada por la Gerencia General, asimismo para años anteriores se había tomado como referencia el factor del SEDI para el bono de productividad.

2.54. El Banco no logró suministrar el estudio técnico y los criterios con los que se llegó a determinar como tope del pago de incentivo SEDI el 15% sobre las utilidades netas aprobado por Convención Colectiva. Por otro lado El BNCR no dispone de los estudios de costo/beneficio de ese sistema, que permitan identificar los beneficios obtenidos por el

[11] Artículo 2, Sesión de Junta Directiva No. 11.232 del 20 de octubre de 2003.

Banco, producto de la aplicación del modelo para el periodo en estudio, ni tampoco se proporcionaron los escenarios de crecimiento y capitalización de utilidades considerados para otorgar el incentivo.

2.55. Pese a que el 15% sobre las utilidades netas se estableció al momento de aprobarse la décima reforma a la quinta convención colectiva el 1 de febrero de 2002, el Banco no ha realizado desde su vigencia estudios que le permitan validar la sostenibilidad económico-financiera a corto, mediano y largo plazo del modelo.

2.56. Ante los costos en que incurre el Banco por el pago del incentivo y los otros gastos asociados, la Administración no ha considerado en las diferentes modificaciones y negociaciones de la Convención Colectiva la posibilidad de ajustar el parámetro de un 15% de las Utilidades.

3. CONCLUSIONES

3.1. Un modelo de evaluación del desempeño busca fomentar la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad que lo aplica. En ocasiones este tipo de modelos llevan consigo el reconocimiento de un premio económico, como en el caso del Banco Nacional de Costa Rica, de acuerdo a los resultados obtenidos no solo a nivel individual sino también grupal, esto con el fin de propiciar un mayor esfuerzo de los funcionarios, y un mayor aporte al logro de los objetivos de la institución.

3.2. En el caso específico del BNCR, éste ha implementado un sistema de evaluación del desempeño basado en el pago de incentivos a la productividad desde el año 1997 conocido como SEDI, siendo la entidad del Sector Financiero Público Costarricense con más años en aplicar este tipo de modelos de evaluación y pago de incentivos a la productividad. En el año 2013, dicho modelo experimentó una sustantiva modificación en su aplicación.

3.3. En el período 2006-2012, el BNCR desembolsó recursos para pagar el incentivo a la productividad y las cargas sociales y otros gastos asociados por una suma aproximada de ¢78.221 millones, de los cuales ¢71.652 millones corresponden al pago del SEDI, sin que se tenga claro el aporte o contribución del gasto realizado con la aplicación del modelo de incentivos al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

3.4. Por otra parte, si bien, se han realizado ajustes al SEDI, persisten una serie de debilidades que menoscaban la efectividad del modelo vigente; a saber: no existe un alineamiento con los objetivos y metas del plan estratégico institucional; no se ha evaluado si con su aplicación se ha logrado una mejora en la gestión del Banco y un incremento real en su productividad. Tampoco se ha determinado técnicamente el efecto del pago del incentivo en los costos administrativos, ya que el parámetro establecido (15% de las utilidades)

resulta en un incremento aún mayor sobre sus costos operativos al llegar a representar erogaciones anuales que en promedio representan el 29% de las utilidades y en algunos de los años hasta un 32% de las mismas.

3.5. Además, la incorporación de las utilidades netas del Conglomerado BNCR dentro del parámetro para el cálculo del incentivo, permite que los funcionarios del Banco reciban un premio por los resultados obtenidos en otras entidades (Subsidiarias y BICSA), sobre las que no han tenido injerencia, por lo que se ha sobrevalorado el monto a pagar por dicho incentivo.

3.6. Por otra parte, el hecho de que el nuevo modelo del SEDI establece que los funcionarios con calificaciones superiores a 95% y menores o iguales a 120%, pueden optar por un pago adicional por su desempeño extraordinario, sujeto a los remanentes de la primera distribución del SEDI y que puede llegar a representar hasta dos salarios adicionales para algunos funcionarios, no solo podría implicar que se dediquen más recursos al pago del SEDI, sino que además esto se traducirán en mayores costos para el Banco, considerando los demás gastos asociados a dicho pago.

3.7. Finalmente, las debilidades en diferentes aspectos del control interno relacionados con la calidad e integralidad de la información, ha impedido que se apliquen sanciones a funcionarios con evaluaciones insatisfactorias pese a que la normativa así lo establece.

4. DISPOSICIONES

4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

4.2. Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

4.3. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General del Banco para que en un plazo máximo de 90 días hábiles, elabore, someta a aprobación de ese órgano colegiado y se implemente una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en los Indicadores Institucionales (BANCO) y en los Modelos de Gestión en sus diferentes niveles estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales, dado que ambos forman parte del componente grupal de la evaluación de los funcionarios según el

Sistema de Evaluación del desempeño e Incentivos vigente. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia del acuerdo tomado por esa Junta Directiva y en un plazo máximo de 120 días hábiles una certificación sobre la aprobación por parte de ese órgano colegiado de la herramienta solicitada. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.1, párrafos 2.1 a 2.11).

4.4. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General para que, en un plazo no mayor de 180 días hábiles, elabore y someta a aprobación de ese órgano colegiado, un informe sobre los diferentes esquemas de pagos de incentivos a la productividad, incluyendo al SEDI, bajo un análisis de razonabilidad, proporcionalidad y sostenibilidad de todos los incentivos creados por el banco, donde se determine técnica y jurídicamente si se justifica la existencia de esos modelos adicionales y se garantice que no se está dando duplicidades de pagos de incentivos por los mismos conceptos. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia de lo acordado por esa Junta Directiva y en un plazo máximo de 200 días hábiles una certificación sobre la aprobación de las acciones tomadas por parte de ese órgano colegiado. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgos 1.1 y 2.2, párrafos 2.1 al 2.11 y 2.43 al 2.58, respectivamente).

4.5. Instruir al Gerente General para que en lo sucesivo, a partir del próximo pago de incentivo SEDI se ajuste a lo establecido en la VI Convención Colectiva en su artículo 63, que deberá usarse como un tope máximo incluyendo todos los costos asociados, identificados en este informe, que involucra el pago correspondiente. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia de lo acordado por esa Junta Directiva y en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haga efectivo el próximo pago del SEDI una certificación sobre el cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 1.2, párrafos 2.12 al 2.26).

4.6. Instruir al Gerente General para que en un plazo máximo de 90 días hábiles, se elabore y someta a aprobación de ese órgano colegiado el establecimiento de una metodología para la determinación del factor de pago correspondiente para el otorgamiento del Bono de Productividad a la Alta Gerencia del Banco. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, una copia de lo acordado por esa Junta Directiva y en un plazo máximo de 120 días hábiles una certificación sobre la aprobación por parte de ese órgano colegiado de dicha normativa. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.43 al 2.58).

4.7. Girar las instrucciones pertinentes al Gerente General para que se realice anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SEDI y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Dicho informe deberá ser sometido a conocimiento de la

Junta Directiva, previo a que se dé el pago del incentivo, con el fin de que se tomen las acciones correctivas pertinentes y oportunas ante eventuales desviaciones del modelo de sus objetivos definidos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico del BNCR. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores al conocimiento de este informe por esa Junta Directiva, una copia de lo acordado sobre ese particular. (Ver hallazgo 2.2, párrafos 2.43 al 2.58).

AL DR. FERNANDO NARANJO VILLALOBOS, GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

4.8. Elabore y someta a aprobación de la Junta Directiva del Banco, en un plazo no mayor de 90 días hábiles, una herramienta que garantice que los objetivos e indicadores que se establezcan en los Indicadores Institucionales y en los Modelos de Gestión en sus diferentes niveles estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales, dado que ambos forman parte del componente grupal de la evaluación de los funcionarios según el Sistema de Evaluación del desempeño e Incentivos vigente. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que sea sometida la herramienta a aprobación de la Junta Directiva, certificación del cabal cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgo 1.1, ver párrafos 2.1 al 2.11).

4.9. Elabore y someta a aprobación de la Junta Directiva del Banco, en un plazo no mayor de 180 días, un informe sobre los diferentes esquemas de pago de incentivos a la productividad, incluyendo al SEDI, bajo un análisis de razonabilidad, proporcionalidad y sostenibilidad de todos los incentivos creados por el banco, donde se determine técnica y jurídicamente si se justifica la existencia de esos modelos adicionales y se garantice que no se están dando duplicidades de pagos de incentivos por los mismos conceptos. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que sea sometido a aprobación de la Junta Directiva el informe realizado, certificación del cabal cumplimiento de lo dispuesto. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgos 1.1 y 2.2, párrafos 2.1 al 2.11 y 2.43 al 2.56, respectivamente).

4.10. En lo sucesivo, a partir del próximo pago de incentivo SEDI se ajuste a lo establecido en la VI Convención Colectiva en su artículo 63 que deberá usarse como tope máximo incluyendo todos los costos asociados, identificados en este informe, que involucra el pago correspondiente. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haga efectivo el próximo pago de SEDI una certificación sobre el cumplimiento de lo instruido.. (Ver Hallazgo 1.2, párrafos 2.12 al 2.26).

4.11. Elabore y someta a aprobación de la Junta Directiva del Banco el establecimiento de una metodología para la determinación de factor de pago correspondiente para el otorgamiento del Bono de Productividad a la Alta Gerencia del Banco. Remitir a esta

Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se haga de conocimiento de la Junta Directiva dicha normativa interna, una certificación sobre el cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.43 al 2.56).

4.12. Realizar anualmente un estudio de evaluación de los resultados del SEDI y su aporte al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Dicho informe deberá ser de conocimiento de la Junta Directiva, previo a que se dé el pago del incentivo, con el fin de que se tomen las acciones correctivas pertinentes y oportunas ante eventuales desviaciones del modelo, de sus objetivos definidos y del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico del Banco. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a que se presente el primer informe anual a ese órgano colegiado, una certificación donde conste la remisión de dicho documento. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.43 al 2.56).

4.13. Realizar en un plazo no mayor de 180 días, una investigación sobre las causas por las cuales los sujetos competentes no implementaron las acciones definidas en los artículos 18 y 19 de la normativa que rige el SEDI, respecto de los empleados que obtuvieron nota insatisfactoria en dos o más periodos consecutivos, con el fin de valorar las eventuales consecuencias jurídicas de dicha omisión. Sobre el particular, se le solicita remitir a esta Contraloría General en un plazo no mayor de 210 días hábiles certificación de las acciones tomadas sobre el particular. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva (Ver Hallazgo 2.1, Párrafos 2.32 al 2.42).

4.14. Subsanar, en un plazo no mayor a 180 días hábiles, las debilidades de control interno señaladas en este informe, relativas a problemas de calidad y manejo de la información, específicamente en lo atinente al diseño e implementación de una base de datos que permita el acceso a la información histórica del pago del incentivo a la productividad realizado por el BNCR de forma clara, confiable y oportuna, así como poder monitorear la correcta aplicación de los artículos 18 y 19 de la normativa que rige el SEDI. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles posteriores a la implementación de las acciones solicitadas certificación que acredite el cabal cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir de la recepción del presente informe. (Ver Hallazgo 2.1, párrafos 2.32 al 2.42).

4.15. Elaborar en un plazo no mayor a 210 días hábiles, un estudio de los riesgos asociados al Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos, que le permitan identificar, priorizar y gestionar dichos riesgos, tal y como lo establece la Ley General de Control Interno. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo máximo de 220 días hábiles certificación del cabal cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir del conocimiento del presente informe por parte de la Junta Directiva. (Ver Hallazgo 2.2, párrafos 2.43 al 2.56).

4.16. Elaborar en un plazo no mayor de 30 días hábiles un estudio técnico que permita al Banco determinar el límite máximo del incentivo asociado al SEDI, el cual debe incorporar todos los costos asociados a su pago y garantizar que no afecta la sostenibilidad financiera del banco a corto, mediano y largo plazo y que dicho incentivo deberá ser objetivo, proporcional y razonable y estar asociado a un incremento de la productividad del Banco. Dicho informe debe ser sometido a conocimiento de la Junta Directiva para lo que corresponda. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo máximo de 40 días hábiles certificación del cabal cumplimiento de lo instruido. Todos los plazos citados rigen a partir de la recepción del presente informe. (Ver Hallazgos 1.1, 1.2 y 1.3, párrafos 2.1 al 2.11, 2.12 al 2.26 y 2.27 al 2.31, respectivamente).

5. RECOMENDACIONES

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

5.1. Se recomienda, con base en las sanas prácticas de buen Gobierno Corporativo la creación de un Comité de Nominación y Compensación con el fin de establecer, modificar y monitorear las políticas de incentivos para los empleados del Banco, de forma que se garantice el alineamiento de dichos incentivos con el cumplimiento de los objetivos de la entidad para evitar una excesiva toma de riesgos por incentivos económicos no diseñados adecuadamente. Dicho Comité no debe ser manejado por la Gerencia y únicamente lo podrán conformar los miembros no ejecutivos del Directorio. (Ver Hallazgos 2.1 y 2.2, párrafos 2.32 al 2.42 y 2.43 al 2.56, respectivamente).

AL DR. FERNANDO NARANJO VILLALOBOS, GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

5.2. Se recomienda que en el caso de que exista una eventual negociación de la Convención Colectiva, se consideren los resultados del estudio técnico sobre el límite del incentivo dispuesto en este informe, de manera tal que en el caso de que se negocie el establecimiento de un parámetro para el pago del incentivo, este debe corresponder a un tope máximo, considerando todos los gastos asociados a su pago y la sostenibilidad financiera del banco en el corto, mediano y largo plazo. Además, dicho parámetro deberá calcularse sobre la base, únicamente, de las utilidades netas del Banco como tal, sin incorporar las utilidades de las Subsidiarias u otra entidad perteneciente al BNCR. Remitir a esta Contraloría General, en un plazo no mayor de 10 días hábiles contados a partir de la próxima negociación una certificación del ajuste realizado en la Convención Colectiva, de conformidad con lo recomendado en esta oportunidad. (Ver Hallazgos 1.1, 1.2 y 1.3, párrafos 2.1 al 2.11, 2.12 al 2.26 y 2.27 al 2.31, respectivamente)

ANEXO Nro. 1

VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS BANCOS PÚBLICOS: CASO BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

Nro. Párrafos	**1.12**		
Observaciones Administración	Se indica que referente al cuadro No. 1 Sistema de Evaluación del Desempeño e incentivos (SEDI), se muestra un resumen de las principales modificaciones experimentadas por el modelo SEDI y su metodología de aplicación, durante el período estudiado, señala la administración que es importante aclarar que la escala de calificación a partir del 2013 corresponde a un 100%, y el porcentaje que se indica de un 120 corresponde en los casos donde se da un sobrecumplimiento de la meta definida en el área de responsabilidad o la evaluación grupal, dicho porcentaje no está definido para cada variable sino como un límite máximo del resultado final obtenido.		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	La CGR aclara que la calificación es con base en el 100% y el 120% corresponde a sobrecumplimiento de metas, de acuerdo a lo establecido en el documento "*Lineamientos para la Definición del SEDI"* del Banco Nacional de Costa Rica, se procede a aclarar el cuadro incluido en el informe.		

Nro. Párrafos	**1.17**		
Observaciones Administración	De acuerdo con la Administración el monto a reconocer con una calificación entre 80 y 95 es variable, dependiendo del monto de utilidades y el monto total de salarios pagados en el período. El pago del remanente se realiza en los casos donde las calificaciones son superiores a 95 y hasta 120, el límite máximo definido es 2 salarios y dependerá del monto remanente y la cantidad de personal entre la que habría que distribuir dicha cifra. Dado lo anterior, es importante señalar que el límite de 4 salarios indicado, por factor general más la suma del factor del remanente resulta ser una expectativa.		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	Tiene razón la Administración en señalar que el límite de 4 salarios, indicado en el borrador del informe, como factor más el factor del remanente resulta ser una expectativa, por lo que se ajusta el párrafo 1.17 sustituyendo el señalamiento realizado por la CGR de que dichos funcionarios podrían llegar a percibir el equivalente a más de cuatro veces su salario promedio mensual y sustituyéndolo por lo siguiente: "*con lo cual, para efectos del pago, dichos funcionarios podrán optar hasta por dos salarios ordinarios mensuales adicionales al pago del SEDI*".		

Nro. Párrafos	**1.18**		
Observaciones Administración	En el cuadro No. 2 Cálculo del Factor de pago del SEDI en el período 2006-2012, de acuerdo con la Administración no se cargó la información correspondiente a los años 2005 y 2006, y que dicha información fue remitida mediante oficio DCDH-124-2014 inciso g.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No ☐	Parcial X

Argumentos CGR	La información contenida en ese cuadro corresponde a la suministrada por la Administración mediante oficio DCDH-124-2014 del 12 de marzo de 2014, en su inciso d), en la cual en forma expresa se señala que no se cuenta con el histórico de datos de los pagos realizados en 2006 y 2007. La información contenida en el borrador informe es copia fiel de la suministrada por la Administración. Sin embargo, se completa el cuadro No. 2 con la información suministrada por el BNCR en las observaciones al borrador de informe.

Nro. Párrafos	**2.5, 2.6, 2.7**		
Observaciones Administración	La Administración señala que el alineamiento controlado se inicia con la formulación 2013 y 2014, y que se encuentra en un proceso de maduración de la nueva metodología. Asimismo indica, que para el 2015 el proceso de formulación se ha mejorado de manera que las metas y modelos de gestión estén alineados horizontal y verticalmente a los objetivos institucionales, proceso que se inició con la participación de la Dirección Mercadeo Estratégico y la Dirección General de Finanzas como fuentes primarias de la metas crucialmente importantes para ese periodo y que ha sido a su vez insumo para que las Subgerencias Generales y Direcciones corporativas realicen sus propuestas proceso activo en este momento. Como soporte remite archivos de propuestas de objetivos, metas y modelos de gestión para el año 2015		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Como bien lo señala la Administración, el alineamiento controlado se inicia a partir de los años 2013 y 2014 y se encuentran en un proceso de maduración de la nueva metodología, sin embargo no remite ningún documento que sustente que en esos años se cumpliera con dicha alineación, por el contrario remite archivos de lo que se ha trabajado para la alineación 2015, los cuales aún no han sido aprobados; no aporta ningún elemento adicional que pueda demostrar que durante el período 2006-2012 (período abarcado por la auditoría) esa alineación se diera, ni tampoco para el año 2013, que fue el período al que se extendió el estudio en los casos en que existiera información. Por lo que, se mantienen los hallazgos del informe sobre este tema. Si la nueva metodología viene a cumplir con la disposición del informe sobre este particular, es algo que deberá el Banco demostrar en el cumplimiento de la misma.		

Nro. Párrafos	**2.8, 2.9 y 2.11**
Observaciones Administración	En el Banco únicamente hay un sistema de evaluación del desempeño para el personal cubierto por la Convención Colectiva y es el SEDI. Al personal no cubierto por la Convención se le mide y se reconoce su desempeño con el bono de productividad. Los demás esquemas de compensación a los que se hace referencia tienen que ver con un pago que complementa el salario alineado por la ejecución de acciones propias de los puestos a los que aplica. Así en el caso del sistema de comisiones, éste evalúa variables distintas a las definidas para el acceso al SEDI o bono de productividad según corresponda, y refiere de hecho al percentil 50 de mercado, siendo que el monto se cancela según la calificación de cada mes y conforme a una evaluación objetiva por metas comerciales. Con respecto al modelo de productividad de cajas, el mismo se dejó de aplicar a partir de la firma de la VII Convención Colectiva, vigente desde abril de 2014 según articulo 54; desde el segundo semestre del año no se considera el tiempo de atención en cajas que daba origen al reconocimiento de productividad en caja.

	Es importante anotar que a partir del año 2013 se elimina el concepto de plus de jefatura y se implementa el sistema de comisión de ventas cuyas variables son diferentes a las del modelo de desempeño, aun cuando ambas contribuyen a los logros institucionales. Los esquemas de BN vehículos y venta de bienes se establecen para el crecimiento de una línea de producto concreta y en las metodologías de implementación se tienen definidas variables que son diferentes a los demás esquemas y forma parte del sistema de comisiones según lo señalado. El pago de Plus Analista Financieros corresponde a un pago a destajo por producción y el plus de Directores de Proyectos, se está revisando para su eventual eliminación. Con relación al pago de comisiones a los funcionarios que vendan Bienes Temporales hay que hacer la indicación que por así disponerlo el artículo 173 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, esos pagos nunca serán considerados como parte del salario para el cálculo de los derechos laborales de quien los reciba, lo que elimina su consideración como un factor de desempeño laboral de ese grupo de funcionarios.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No	Parcial X
Argumentos CGR	En atención a los párrafos 2.8 del informe, el BNCR no suministra información nueva para el periodo del estudio, que niegue la existencia de otros instrumentos que buscan premiar la productividad y calidad de la gestión institucional, mismo objetivo que busca alcanzar el Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivo (SEDI). La Dirección de Recursos Humanos mediante el oficio DGDH-201-2013 del 30 de mayo de 2013 detalló los distintos pagos de incentivos por productividad en el Banco Nacional, los cuales son los que se citan en ese párrafo 2.8. Por otra parte, el BNCR señala en sus observaciones que a partir del año 2013 ha realizado cambios en algunos de estos incentivos, no obstante la CGR en el párrafo 2.8 procede hacer la corrección, que no es "actualmente" sino que es para el periodo del 1 de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2012, durante el cual se mantenía la situación descrita y que corresponde al plazo revisado por la auditoria. Al respecto del párrafo 2.9, la CGR retoma una de las preocupaciones de la Junta Directiva de ese entonces la cual era si había duplicación con respecto al SEDI, no obstante un informe de la Dirección Corporativa de Gestión y Medios del BNCR concluyó que las variables consideradas e indicadores eran diferentes pero no hizo énfasis en determinar si el objetivo final era diferente y si éste ya estaba siendo recompensado, lo que considera importante resaltar por este órgano contralor. En cuanto a las comisiones por bienes temporales o de la fuerza de ventas, la CGR no hace conclusiones en el informe si se debe o no incluir como parte del salario, lo anterior no es parte del objetivo de estudio. Al contrario conociendo que tales desembolsos no son considerados para el cálculo de derechos laborales se excluyó del análisis cuantitativo en los cuadros del informe, por lo que no existe roce con la normativa señalada en cuestión. Por tal motivo no se acogen las argumentaciones presentadas por la Administración en este punto. En cuanto al párrafo 2.11, corríjase la palabra "modelos" por la de "incentivos", lo cual puede generar confusión. De la revisión de los documentos suministrados por el BNCR durante la auditoria, se determinó que existen incentivos que buscan un reconocimiento económico en el tema de productividad y calidad de la gestión, mismo objetivo que persigue el SEDI, preocupa a la CGR que este modelo puede no		

	ser lo suficiente para incentivar el desempeño de algunas poblaciones especificas del BNCR por lo cual hayan surgido otros incentivos que buscan premiar el buen desempeño. Considera la CGR, que es importante realizar una evaluación objetiva del SEDI y de esos otros incentivos, así como de los resultados obtenidos durante su aplicación. En este punto no se suministra evidencia nueva a la brindada mediante oficio DCDH-163-2014 del 19 de marzo de 2014, en el que el BNCR indicó que no se cuenta con estudios de evaluación de los resultados obtenidos del SEDI.

Nro. Párrafos	**2.14**		
Observaciones Administración	De acuerdo con la normativa laboral vigente, corresponde al patrono por todo concepto salarial que cancele, como lo es el SEDI, pagar y provisionar lo correspondiente a cargas sociales y provisiones. Este porcentaje total, de cargas y provisiones, se aplica en todo concepto salarial del que sea objeto el funcionario (a) y responde a la obligación patronal definida por ley. La Contraloría General señala en su informe que el SEDI está mal pagado en atención a que el rubro pagado por ese concepto sumado al de las cargas sociales y demás obligaciones patronales referidas al salario, supera el 15% de las utilidades. Es necesario indicar que la Contraloría confunde el monto tope de la obligación adquirida por el contenido de la norma convencional que creó el SEDI, con las obligaciones que como patrono tiene respecto del salario de sus colaboradores.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Afirma el BNCR que el órgano contralor pretende obligarlos al incumplimiento del ordenamiento jurídico, específicamente en lo que se refiere a la inclusión de las cargas patronales dentro del porcentaje del 15% de las utilidades netas fijado por la VI Convención Colectiva. Al respecto hay que aclarar que no lleva razón el BNCR en sus afirmaciones. Primero por cuanto la Contraloría General reconoce tanto la existencia, como la jerarquía normativa de un documento como la Convención Colectiva que rige en el BNCR, por lo tanto, no se está pretendiendo obligarles al incumplimiento de la misma. Por el contrario, este órgano contralor busca más bien guiar a la Administración para que cumpla cabalmente su Convención Colectiva. Según se puede derivar de la información remitida por el Banco al momento de la fase de examen de la auditoría, éste asume lo correspondiente a los costos asociados al pago del incentivo, razón por la cual se incumple la Convención Colectiva al desatenderse el tope máximo establecido en ella para el pago del incentivo a la productividad. En tanto la documentación aportada por el Banco en el momento de presentación de las observaciones no muestra evidencias que obliguen a la valoración de un cambio, eliminación o ajuste del hallazgo y la correspondiente disposición que se incorporaron en el borrador de informe, se desestima la observación. Cabe aclarar que en el borrador de informe nunca se ha cuestionado la validez o legalidad de las regulaciones que obliguen al patrono al pago de las cargas patronales asociadas, tampoco ha cuestionado el hecho de que dichas obligaciones recaen sobre el patrono y, finalmente, nunca ha pretendido por parte del BNCR eliminar o no atender dichas obligaciones. En realidad el interés de la Contraloría General es hacer que se cumpla la disposición incorporada en la Convención Colectiva respetando el 15% de las utilidades netas como el tope máximo establecido por el Banco como monto que está dispuesto a pagar por concepto de incentivo. Esto por cuanto en este momento, según lo señaló la evidencia que consta en los respectivos papeles de		

	trabajo el Banco sobrepasa el 15% con lo cual sí se incumple la convención. El Banco debe, según se indica en el informe, en otro de sus hallazgos, contar con un estudio técnico que permita decidir de manera fundamentada cual es el tope máximo que puede pagar por concepto de incentivo a la productividad sin que eso represente afectación o riesgo para su sostenibilidad económico-financiera. Siendo que actualmente ya existe un porcentaje fijado mediante Convención Colectiva, y mientras el mismo no sea ajustado con base en el mencionado estudio técnico, el BNCR se encuentra obligado a atender la disposición contenida en el mencionado instrumento normativo para que el 15% definido se comporte a lo interno de la institución efectivamente como un tope máximo y no meramente como un dato referencial, lo anterior se cumple únicamente si se incorporan todos los gastos asociados dentro del costo total del pago del incentivo a la productividad (SEDI).

Nro. Párrafos	**2.16 y 2.20 (debe entenderse 2.21)**		
Observaciones Administración	Se indica que la norma convencional establece el porcentaje de las utilidades que se asignará para el reconocimiento a la productividad, no obstante, los lineamientos de implementación, como se indicó en oficio DCDH-124-2014 inciso a), se definen en el seno del Comité de Clasificación y Valoración de Puestos, también creado a través de la norma convencional. En este sentido, y conforme a dichos lineamientos, es que desde el año 2013 se define la posibilidad de que se reconozcan resultados de excelencia por logros superiores a las metas definidas para el período y que se podrán cancelar sólo cuando se cumplan los siguientes supuestos: • Quede un remanente del total posible a distribuir • El personal alcance calificaciones iguales o superiores a 95 La posibilidad de que se disponga luego de la distribución inicial, de un remanente para reconocer resultados de excelencia, está supeditada a la calificación general del personal, así por ejemplo, como se muestra en la siguiente tabla para datos reales de utilidad y salarios en los distintos períodos indicados, si el 100% del personal hubiera obtenido una calificación igual a 100% el factor a cancelar hubiera sido el resultante entre la utilidad y los salarios promedios mensuales, lo que finalmente hubiera dejado el remanente en 0, por lo que, aun cuando está definida esta posibilidad no es de aplicación obligatoria, pues no puede el Banco sobrepasar el monto de utilidad definido en la norma convencional. (Anexa tabla). Esa posibilidad siempre está limitada en cuanto a la suma por pagar por el quince por ciento de las utilidades, no siendo posible que dicho límite se supere, toda vez que las sumas con las que se paga dicho sobrecumplimiento provienen de las sumas que no se perciben por los funcionarios con una nota menor al 100%. Está definido en la normativa del SEDI que en ningún caso es factible que sea superado el límite del quince por ciento de las utilidades, ello en atención a que dicho límite es de índole legal, pues como se puede ver en el artículo 63 precitado ese límite es claro.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Como bien lo señala el BNCR, la posibilidad del reconocimiento por resultados de excelencia por logros superiores a las metas definidas para el período, solo podrá realizarse en el tanto exista un remanente del 15% de utilidades previsto para ser distribuido por concepto de SEDI. Remite el Banco una tabla para datos reales de utilidad y salarios en los distintos períodos indicados, bajo el supuesto de que el 100% del personal obtuviera una calificación igual a 100%, lo que implicaría que		

	no habría remanente disponible para realizar dicho segundo pago. Sin embargo la realidad del Banco es que no todos los funcionarios han obtenido el 100% en cada uno de los años en estudio, por lo que la posibilidad de existencia de un remanente para realizar ese segundo pago es latente en el BNCR, pues durante todo el período estudiado siempre se dio dicho remanente el cual osciló entre un 5% y un 23% del monto de las utilidades a distribuir por SEDI. Por tal motivo se mantiene lo señalado en el informe sobre este particular. Lleva razón la Administración en señalar que en ningún caso es factible para el banco superar el límite del 15% de las utilidades, al estar este porcentaje limitado en el artículo 63 de su Convención Colectiva, sin embargo el hecho de poder ahora repartir el remanente que anteriormente no se repartía, conlleva en sí mismo la posibilidad de que el banco destine más recursos (entendidos dentro del 15% establecido en la Convención) al pago del incentivo SEDI, así como el tener que asumir el incremento en los costos asociados producto de esos montos adicionales del remanente que anteriormente no se repartían. Por lo anteriormente expuesto, no se acogen las observaciones realizadas por la Administración en estos puntos en específico y se mantienen los hallazgos señalados en el borrador del informe.

Nro. Párrafos	**2.27 a 2.30**
Observaciones Administración	El pago por reconocimiento a la productividad se realiza conforme a la norma convencional que en el artículo 63, establece en forma taxativa la consideración de las utilidades netas de las subsidiarias. En cuanto a la pretendida incorrección de tomar en cuenta las ganancias de las sociedades propiedad del Banco en el monto de utilidades por repartir a los colaboradores del Banco, hay que hacer en primer lugar la observación de que la norma convencional no habla de otra cosa que de las utilidades del Banco y evidentemente las utilidades de sus subsidiarias, al igual que sus pérdidas, afectan las utilidades del Banco, no siendo posible prescindir una cosa de la otra, ello en atención a que el resultado de ellas necesariamente afecta positiva o negativamente los resultados del Banco y es allí donde se producen las ganancias o las pérdidas. La Contraloría además parte del supuesto de que el Banco y por ende sus colaboradores no tienen injerencia en la producción de ganancias de sus subsidiarias, lo cual es claramente infundado e incorrecto. Es un hecho que dentro de las obligaciones que se establecen en el modelo de negocio de cada oficina del Banco se incluyen metas específicas de ventas de los productos de las subsidiarias, siendo además que el Banco es en todos los casos el principal canal de comercialización de dichos productos, lo que de forma absoluta desacredita el decir de que él no tiene injerencia en la producción de utilidades de aquellas sociedades, debiéndose señalar que por el contrario, sin el Banco dichas sociedades no tendrían el desempeño que actualmente tienen. Las Participaciones en las Empresas Subsidiarias generan igualmente un Ingreso que se consolida como parte del Ingreso Total. La totalidad de los Ingresos del Banco contribuye en la obtención de la Utilidad Neta de la entidad, a partir de la cual se calcula la bonificación conocida como SEDI. El análisis puede además realizarse desde otra óptica. Si por el contrario las subsidiarias tuvieran un mal año y registraran pérdidas, y no se incluyera ese resultado para el pago del SEDI, los empleados

	estarían percibiendo más ingresos de los correctos; el conglomerado tendría una merma en las utilidades consolidadas, y en cambio los funcionarios percibirían un SEDI que excedería el 15% de los excedentes netos.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Es comprendido por esta Contraloría que el Banco ayude en la comercialización de los productos, así como el hecho de que esas Sociedades de la misma manera contribuyan a posicionar al Banco con los productos que estas ofrecen; sin embargo ello no implica que las utilidades las Sociedades sean el resultado del desempeño de todos los funcionarios del Banco. La Junta Directiva del Banco Nacional en la Sesión No.11323 del 17 de mayo del 2005, al extender el incentivo económico por evaluación del desempeño a esas Sociedades hizo la siguiente aclaración: *"Dicho incentivo será equivalente al 15% de las* ***utilidades netas antes de impuestos y participaciones obtenidas por esta Sociedad*** *el año anterior"*. (El destacado no es del original). De lo anterior se denota la intención de la Junta por reconocer un incentivo por desempeño para los funcionarios de las Sociedades conceptualizado en que la suma del desempeño individual del personal mejore el desempeño de la Sociedad. Por otra parte, si el banco pretende reconocer un incentivo a los funcionarios que participan en la generación de las utilidades de las subsidiarias, éste deberá ser capaz de tener un sistema de costeo tal que logre identificar cuánto de las utilidades de sus subsidiarias es producida por los funcionarios del Banco y cuáles son esos funcionarios que realmente aportan a las utilidades de esas otras empresas, de forma tal que a la hora de la distribución del SEDI de cada una de ellas se contemple el pago de dicho SEDI a esos funcionarios como retribución a la participación de esas utilidades, y su parte correspondiente a su contribución a las utilidades del Banco como tal, se le pague de acuerdo a su participación en ellas.		

Nro. Párrafos	**2.37 a 2.42**
Observaciones Administración	Según señala la Administración, de acuerdo con la información suministrada en los oficios DCDH-532-2013 inciso i), y, DCDH-163-2014 anexo punto 17, se evidencian las notas de todo el personal para los períodos del estudio, incluyéndose personal que no cumplía con los requisitos para acceder al SEDI, conforme al artículo 14 del procedimiento del SEDI y que se identificó con la denominación "sin pago", lo que puede haber inducido a error al interpretar que todo el que en dicha base de datos estaba señalado como no pago, fue porque no obtuvo la calificación mínima definida en el modelo de evaluación de desempeño. Se adjunta archivo de Excel con la información sobre los motivos de no pago según lo indica el artículo supra citado. Dentro de este marco, es importante acotar que con vista a los registros de calificación individual del sistema SIRH (adjunto) para el período de estudio se evidencia que únicamente tres funcionarios no alcanzaron la calificación individual mínima de 75 en dos períodos consecutivos y debieron ser objeto de alguna acción administrativa. Los reportes referidos por las jefaturas a la Dirección de Recursos Humanos para gestionar el pago, según el procedimiento AN01-PR02-RH-01 Lineamientos para la definición del SEDI actual remitido mediante oficio DCDH-124-2014 inciso a), incluyen todas las calificaciones del personal, por lo que la Dirección de Recursos Humanos sí cuenta con los registros totales del personal evaluado independientemente de que haya alcanzado la calificación mínima o no para el pago.

	Como ya se ha mencionado a partir del 2013 cuando se sistematiza la herramienta de gestión, se dispone en la actualidad de la calificación de todo el personal independientemente del pago, tal y como se muestra en la base de datos "pago SEDI 2013", lo que permite generar los datos históricos del personal evaluado, incluso por factores, y constituirse entonces en insumo para la toma de decisiones y la mejora continua del sistema.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Al revisarse las bases de datos suministradas por la Administración en los oficios DCDH-532-2013 inciso i), se evidencia que existen varias casillas correspondientes a las notas del personal que se encuentran sin valor, es decir no se encuentra la nota obtenida por el funcionario, y son identificadas como "sin pago", con el fin de obtener información más clara con respecto al motivo del no pago del incentivo, se solicitó información adicional (fecha de ingreso y salida de los funcionarios, esta última cuando aplique, clasificación de los funcionarios incluidos en la categoría "Sin Pago", en apoyo o negocio según corresponda, justificación de no pago en los casos que no se dio el pago del incentivo), dicha información fue suministrada por la Administración mediante oficio DCDH-124-2014 del 12 de marzo de 2014, con la información ya suministrada anteriormente y la inclusión de la nueva información solicitada. Sin embargo al revisar dicha información seguían obteniéndose datos incompletos en la base, pues en algunos casos solo se contaba con la nota individual del funcionario y no la total, en otras con la nota total, más no su composición en individual y grupal, y en algunos casos se mencionaba en las observaciones que el funcionario obtuvo nota individual menor a 75, más sin embargo la base no incluía cual fue la calificación obtenida por el funcionario. En lo referente a la sistematización de la herramienta de gestión señalada por el Banco, debe indicarse que la misma no fue objeto de fiscalización dado que en el momento de la auditoría, era su primer año en implementación y se estaba alimentando con la información correspondiente al pago del incentivo del 2013. Si dicha herramienta automatizada viene a solventar las deficiencias encontradas en la base de datos suministrada por la Administración a esta CGR, deberá ser demostrado como parte del cumplimiento de las disposiciones del informe.		

Nro. Párrafos	**2.53 y 2.54 ((dichos párrafos fue eliminados del presente Informe)**
Observaciones Administración	Los parámetros que aplican al Bono de Productividad se establecen en acuerdos de Junta Directiva, que datan desde el año 1999, según lo señalado en el oficio DCDH-532-2013, inciso b) y el oficio GG-049-99 del 29-1-99, según los cuales el bono por productividad a los puestos indicados en los puntos 2.53 y 2.54 del borrador. Si bien no se cuenta con un instructivo específico relacionado con el otorgamiento del bono por productividad, se indica que dichos parámetros son definidos por la Junta Directiva. La determinación del tope de 3 salarios como bono de productividad, responde a la posición salarial de los puestos objeto de este bono en ese momento, respecto al mercado, de manera que el bono completa la compensación de referencia alineándolo a una variabilidad sujeta a resultados. Con las mejoras impulsadas por la Administración a partir del año 2013, el Bono de productividad para los niveles de Subgerencia General y Dirección Corporativa, están sujetos a una escala de

	valoración, y que está indicada en el documento denominado Normativa SEDI remitido también en el oficio DCDH-532-2013, por lo que, está sujeta la evaluación a los criterios incluidos en esta normativa que incluyen la definición para el período, el seguimiento cuatrimestral y la calificación total resultado de la sumatoria de las notas obtenidas en cada factor de evaluación. Se adjuntan las notas de calificación del período 2013 como evidencia de esta metodología de evaluación y alineamiento. En el caso de la calificación de la Gerencia General esta es resultado del cumplimiento de cada una de las variables institucionales que se definen para el período y que integran el factor banco referido en las barras de calificación para cada grupo ocupacional del Banco. Igualmente, en el caso de la clase fiscalización superior (Auditor Interno y Subauditor Interno), desde el año 2013 se implementó una metodología para la definición y evaluación del modelo de gestión que respalda el bono a la productividad denominada Modelo de Gestión de la Auditoría General (MC-03-AG-01).		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	Lleva razón la Administración al señalar que con el nuevo modelo de Evaluación del Desempeño el Bono de productividad para los niveles de Subgerencia General y Dirección Corporativa, están sujetos a una escala de valoración, y que está indicada en el documento denominado Normativa SEDI remitido también en el oficio DCDH-532-2013, por lo que, está sujeta la evaluación a los criterios incluidos en esta normativa que incluyen la definición para el período, el seguimiento cuatrimestral y la calificación total resultado de la sumatoria de las notas obtenidas en cada factor de evaluación. En el caso de la calificación de la Gerencia General esta es resultado del cumplimiento de cada una de las variables institucionales que se definen para el período y que integran el factor banco referido en las barras de calificación para cada grupo ocupacional del Banco, no estaba claro en la normativa remitida por la Administración, más sin embargo se acoge lo señalado en el tanto la Administración aportó evidencia que demuestra la existencia de parámetros y criterios de evaluación para los funcionarios mencionados. En lo referente a la calificación del Auditor y Subauditor Interno, durante el proceso de elaboración de esta auditoría no se le facilitó ni se le mencionó al equipo auditor la existencia de dicha metodología para la definición y evaluación del modelo de gestión que respalda el bono a la productividad, por lo que no se realizó un análisis de dicho documento. Así mismo el documento remitido con las observaciones al borrador de informe tiene fecha de recepción, publicación y vigencia de 7/04/2014, por lo que se da por conocida la existencia del mismo, en el entendido que ha sido aplicado por primera vez en el 2014, año que está fuera del alcance de la Auditoría. Por tales motivos se decide eliminar los párrafos 2.53 y 2.54 del informe.		

Nro. Párrafos	**3.2**
Observaciones Administración	Señala la Administración que desde el año 2011 ha impulsado acciones de mejora recurrentes al proceso de evaluación que da pie para el reconocimiento por productividad. Esta nueva metodología se implementó a partir del 1 de enero del año 2013 logrando en una primera etapa la definición y alineamiento de indicadores según el aporte a los objetivos estratégicos y los indicadores institucionales a nivel de modelo de gestión. Asimismo, como parte del proceso de mejora se diseñó e implementó una herramienta electrónica para el control y trazabilidad de la evaluación del desempeño, en donde las jefaturas como responsables de los equipos de trabajo realizan los seguimientos y evaluaciones cuatrimestrales, previa definición de los indicadores de

	cada uno de los colaboradores y colaboradoras a cargo en un proceso de diálogo donde además, dichos indicadores deben alinearse a los indicadores institucionales, lo que permite para el 2014, conforme se ha ido consolidando la herramienta, disponer de información para valorar el alineamiento de los puestos, las áreas y la organización en general atendiendo lo solicitado desde el año 2011. Por otra parte, el disponer de esta herramienta que facilita la generación de datos para integrar informes de seguimiento y de resultados como insumo para la toma de decisiones de la Administración, enfocada a mantener el alineamiento entre los objetivos e indicadores en todos los niveles organizacionales.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Como se mencionara anteriormente al 2013 el banco no logró demostrar el nivel de alineación del modelo de evaluación SEDI a los objetivos estratégicos del Banco, por lo que a ese año se seguían presentando las debilidades de alineación mostradas en años anteriores. Señala la Administración que ya para el 2014 se avanza más en dicha alineación y que el disponer de una herramienta electrónica facilita la generación de datos para integrar informes de seguimiento y de resultados como insumos para la toma de decisiones; sin embargo esas son expectativas que se esperan cumplir con los ajustes al SEDI y con dicha herramienta pero que no fueron evaluados durante el proceso de auditoría, por lo que el cumplimiento de dichos señalamientos a partir del 2014 deberá ser demostrado por el banco en el cumplimiento de las disposiciones emitidas.		

Nro. Párrafos	**3.5**		
Observaciones Administración	Las mismas señaladas para los párrafos 2.27 a 2.30.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Por los mismos argumentos señalados para las observaciones de los párrafos 2.27 a 2.30		

Nro. Párrafos	**3.6**		
Observaciones Administración	Señala la Administración que el límite para realizar un reconocimiento por productividad es de un 15% de las utilidades netas del Banco y sus subsidiarias, según lo establecido en la norma convencional. La posibilidad de optar por un reconocimiento adicional al factor general que resulta de la división entre el total de salarios pagados en el período de evaluación y la utilidad neta del mismo período, en razón de que se logre una calificación de excelencia, definida para el rango entre 95 y 120 como máximo, no puede de ninguna forma sobrepasar este límite del 15%. Por lo tanto, el reconocimiento a la excelencia que está vigente es una distribución del monto que, por las calificaciones obtenidas por el 100% del personal y en razón de la cantidad de personal objeto del reconocimiento, quede como "remanente". Dado lo anterior, a pesar de que según los lineamientos aprobados por el Comité de Clasificación y Valoración de puestos conforme a lo normado en la Convención Colectiva, existe la posibilidad de reconocimiento a la excelencia, no se sobrepasa el límite establecido en el artículo 63 de la misma norma.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Como bien lo señal la Administración, en ningún caso es factible para el banco superar el límite del 15% de las utilidades, al estar este porcentaje limitado en el artículo 63 de su Convención Colectiva,		

	sin embargo el hecho de poder ahora repartir el remanente que anteriormente no se repartía, conlleva en sí mismo la posibilidad de que el banco destine más recursos (entendidos dentro del 15% establecido en la Convención) al pago del incentivo SEDI de los que anteriormente destinaba, así como el tener que asumir el incremento en los costos asociados producto de esos montos adicionales del remanente que anteriormente no se repartían. Por lo anteriormente expuesto, no se acogen las observaciones realizadas por la Administración en este punto en específico.

Nro. Párrafos	**4.3**		
Observaciones Administración	Reitera la Administración que desde el año 2013 y conforme a lo definido por la Junta Directiva y la Gerencia General, se implementó un nuevo sistema de evaluación que busca el alineamiento vertical y horizontal de la gestión, de manera que todos los esfuerzos institucionales estén enfocados al logro de los objetivos estratégicos y los indicadores que se definan para el período, según lo indicado en los comentarios a los puntos 2.5., 2.6 y 2.7 del informe borrador de la Contraloría. Esta metodología contempla las acciones para la definición alineada de objetivos e indicadores, así como una herramienta tecnológica donde se sistematiza la información y se realizan los seguimientos y evaluaciones, misma que, como todo proceso organizacional es susceptible de mejora. Con respecto al plazo indicado en la disposición, si los 90 días son para definir metodología no hay objeción, pero si la denominación de herramienta que indica la disposición se refiere a un software, se solicita que el plazo sea el máximo planteado en la Ley de Contratación Administrativa para la vía de contratación pública, por cuanto no se dispone en este momento de información de mercado que permita determinar el costo y por tanto la modalidad de contratación..		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Como se señalara el los argumentos de la CGR para los puntos 2.5, 2.6 y 2.7, si la implementación del nuevo sistema de evaluación logra dirigir todos los esfuerzos hacia una correcta alineación y logro de los objetivos estratégicos y los indicadores que se definan para el período, será algo que deberá demostrar en el cumplimiento de la disposición. En cuanto a si el plazo indicado de 90 días en la disposición, y si lo que refiere la CGR como herramienta es una metodología o la adquisición o desarrollo de un software, se aclara que la naturaleza de la herramienta que necesite para cumplir con la disposición queda bajo el criterio de la Administración en relación con sus necesidades, una vez realizado el análisis correspondiente. Por tal motivo se mantiene el plazo estipulado en la disposición.		
Nro. Párrafos	**4.4**		
Observaciones Administración	Se estará elaborando el informe solicitado, por lo que se requiere la ampliación del plazo a 180 días para el cumplimiento del mismo.		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	Se acoge la solicitud de ampliación del plazo a 180 días.		

Nro. Párrafos	**4.5**		
Observaciones Administración	Como se ha señalado, la norma legal habilitante para el pago del reconocimiento del SEDI se encuentra normada en el artículo 63 de la VII Convención Colectiva de Trabajo vigente desde el mes de abril del 2014, y que podrá ser renegociada en el año 2017, lo que hace materialmente imposible en el plazo definido atender esta disposición. La aplicación de lo pretendido por la Contraloría General en este punto implicaría una violación a la ley profesional que es la Convención Colectiva que claramente pondría al Banco en una situación de contingencia por violación del Ordenamiento Jurídico.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Siendo que actualmente ya existe un porcentaje fijado mediante Convención Colectiva, y mientras el mismo no sea ajustado con base en el mencionado estudio técnico, el BNCR se encuentra obligado a atender la disposición contenida en el mencionado instrumento normativo para que el 15% definido se comporte a lo interno de la institución efectivamente como un tope máximo y no meramente como un dato referencial, lo anterior se cumple únicamente si se incorporan todos los gastos asociados dentro del costo total del pago del incentivo a la productividad (SEDI).		

Nro. Párrafos	**4.6**		
Observaciones Administración	En cuanto a la metodología para la definición de variables, parámetros y criterios, se reitera que con la aprobación de la metodología Implementación de un nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño, aprobada por la Junta Directiva General en el año 2012, desde el período 2013 se tiene definido la forma de evaluación para toda la organización, incluyendo la administración superior. Esta metodología fue remitida según lo indicado en el comentario 2.54 de este informe, y en el oficio DCDH-532-2013 remitido a la Contraloría General de la República. Por su parte, para la fiscalización superior, está vigente, también desde el año 2013 la metodología denominada Modelo para la Evaluación de Desempeño de la Auditoría General, en todo caso como parte del proceso de mejora se revisarán las metodologías vigentes, para que en un plazo de 180 días hábiles se presente ante la Junta Directiva General las mejoras que se determinen. Sobre lo dispuesto, se atenderá lo relacionado con la metodología para el factor de pago.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No ☐	Parcial X
Argumentos CGR	Con base en los argumentos con los que se aceptan las observaciones para los puntos 2.53 y 2.54, se acoge lo señalado por la Administración en lo referente a la definición de variables, parámetros y criterios para la Alta Gerencia del Banco, y se mantiene lo referente a lo dispuesto en relación a la definición de una metodología para la determinación del factor de pago correspondiente.		

Nro. Párrafos	**4.8, 4.9, 4.10 y 4.11**		
Observaciones Administración	Se reitera lo indicado en los comentarios a las disposiciones 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6.		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	Con base en lo resulto por la CGR en las observaciones a las disposiciones 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6, se modifican en lo conducente las disposiciones 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11		

Nro. Párrafos	4.15		
Observaciones Administración	Considerando los plazos definidos para introducir las mejoras en el sistema de control interno y la revisión de la metodología, según los comentarios señalados en párrafos anteriores, se solicita que el plazo para el análisis de riesgos al sistema de evaluación del desempeño e incentivos sea de 210 días hábiles.		
¿Se acoge?	Sí X	No ☐	Parcial ☐
Argumentos CGR	Se concede el plazo solicitado por la administración para el cumplimiento de la disposición, al considerar lo pertinente para introducir las mejoras en el sistema de control interno y la revisión de la metodología.		

Nro. Párrafos	4.16		
Observaciones Administración	Siendo que el principio fundamental de la hermenéutica jurídica es no interpretar lo que es claro, se debe concluir que el artículo 63 de la Convención Colectiva establece la obligación del Banco de pagar como incentivo por desempeño a sus trabajadores el quince por ciento de sus utilidades, no un quince por ciento de sus utilidades incluidas las cargas sociales. Obsérvese que la posición de la Contraloría implicaría, en contra de lo que establece la ley profesional en este punto, que de la suma a repartirse por concepto de incentivo se sacarían las sumas que el patrono debe pagar por imperativo legal sobre el salario, lo cual simplemente no es de recibo. Dado lo anterior, si bien, se puede realizar el estudio señalado en la disposición, debe tenerse en cuenta que lo pretendido por la Contraloría podrá ser solo valorado cuando se vuelva a negociar la norma convencional vigente, es decir, en el año 2017.		
¿Se acoge?	Sí ☐	No X	Parcial ☐
Argumentos CGR	Tal y como se señalara anteriormente y siendo que actualmente ya existe un porcentaje fijado mediante Convención Colectiva, y mientras el mismo no sea ajustado con base en un estudio técnico, el BNCR se encuentra obligado a atender la disposición contenida en el mencionado instrumento normativo para que el 15% definido se comporte a lo interno de la institución como efectivamente como un tope máximo y no meramente como un dato referencial, lo anterior se cumple únicamente si se incorporan todos los gastos asociados dentro del costo total del pago del incentivo a la productividad (SEDI). Sin embargo, el Banco se encuentra en la obligación de determinar mediante un estudio técnico cual debe ser el límite máximo del incentivo asociado al SEDI que está dispuesto a asumir, el cual debe incorporar todos los costos asociados a su pago y garantizar que no afecta la sostenibilidad financiera del banco a corto, mediano y largo plazo y que dicho incentivo deberá ser objetivo, proporcional y razonable y estar asociado a un incremento de la productividad del Banco, el cual deberá ser el soporte técnico de la próxima negociación de la Convención Colectiva.		