

INFORME CONCLUSIÓN DE LABORES GERENTE GENERAL

HERMES ALVARADO SALAS
GERENTE GENERAL
30 DE SEPTIEMBRE 2023



1. Introducción.

El siguiente informe de conclusión de labores abarca el período 2015 a 2023, donde se detallan los siguientes aspectos de cada una de las gerencias de BN Vital.

1. Principales logros obtenidos en el período 2015-2022.
2. Resultados obtenidos en el año 2023.
3. Retos y desafíos (Oportunidades de mejora).

1) Principales logros obtenidos en el período 2015-2022.

- En el año 2015 se analizan las posibilidades de inversión en fondos mutuos internacionales y se presenta una primera propuesta a Comité de Inversiones y Junta Directiva. Y en enero 2016 se realizan primeras inversiones en fondos mutuos internacionales del gestor PIMCO por un monto total de \$40 millones en el ROP. Se realizaron todas las reformas necesarias en los procesos internos para adecuar el proceso de inversiones en el mercado internacional.
- Se cumple satisfactoriamente con el requerimiento de liquidez para atender el pago de los quinquenios del FCL en los años 2016 y 2021, por más de 20 mil millones en cada uno de ellos.
- Siguiendo con el proceso de mejoras normativas, en el 2018 y 2019 se implementó del nuevo Reglamento de Gestión de Activos y el proceso de la Asignación Estratégica de Activos para mejorar la gestión de los portafolios de una manera profesional y ordenada. Adicionalmente se realizó la implementación de los modelos de negocios costo amortizado, otro resultado integral y otros activos.
- Se fortalecieron las relaciones de negocios con la mayoría de los Puestos de Bolsa del mercado local y se establecieron contactos con más de 15 gestores de productos internacionales. Todo ello con el objetivo de diversificar las inversiones y de tener acceso a información diaria y de tendencias de los diferentes mercados.
- En el 2020 se enfrentó la crisis de salud del Covid 19 y se atendieron exitosamente los requerimientos de liquidez producto de los cambios normativos motivados por esta crisis económica, tanto en el FCL donde se permitió realizar la entrega de los recursos a los trabajadores afectados y en el ROP la atención de los requerimientos por la entrega acelerada a los afiliados que adquirieron el derecho de la jubilación.
- En el 2021 y 2022 se incorporan exitosamente los portafolios del Instituto Costarricense de Turismo y del Fondo de Garantías y Jubilaciones del Banco Nacional para su gestión, control y seguimiento. Este proceso nos permitió en forma exitosa, centrar la atención de todos los fondos administrados en un solo Comité de Inversiones incorporando los nuevos requerimientos de los fondos especiales en tiempo y forma de acuerdo con lo solicitado normativamente.
- En el 2022 se implementó el modelo Shingo para la maximización de las oportunidades de mejora operativas en el departamento de inversiones.
- Atención de la crisis post pandemia, se lograron los objetivos de rendimiento superando al promedio de la industria a 10 años plazo y además se atendieron sin ningún atraso las salidas de recursos solicitadas por los afiliados. Y en este difícil periodo, se atendieron todas las consultas

recibidas por parte de los medios de comunicación, la Asamblea Legislativa, el regulador y afiliados en general sobre el desempeño de los fondos administrados.

- Se mantuvo el proceso de diversificación de los portafolios hacia los mercados internacionales llegando al 30.97% del portafolio del ROP al cierre a agosto, por un monto de \$1 177 millones.
- Se ha trabajado en incrementar las inversiones en instrumentos que cumplan con los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), en el ROP al cierre a agosto presenta un 17.73% y en términos nominales alrededor de \$674 millones.
- Cumplimiento de todos los aspectos regulatorios, ninguna sanción de parte del regulador en la gestión de los portafolios.
- Con corte a diciembre 2022, las rentabilidades en todos fondos han sido positivas en beneficio de los afiliados.

Rentabilidad de Fondos Administrados por BNVITAL a diciembre 2022

Fondo	3 AÑOS	5 AÑOS	10 AÑOS
Régimen Obligatorio de Pensiones	5.45	7.44	8.52
Fondo de Capitalización Laboral	7.33	9.05	8.96
Fondo Voluntario Colones A	6.93	8.7	8.84
Fondo Voluntario Colones B	7.7	9.21	9.42
Fondo Voluntario Dólares A	3.96	4.73	4.72
Fondo Voluntario Dólares B	3.18	4.81	5.29

Fuente: Superintendencia de Pensiones

- Se ha obtenido una mejora sostenida en los niveles de utilidades y los indicadores de eficiencia y rentabilidad sobre el Patrimonio.
- Adopción y puesta en marcha de las Normas Internacionales de Información Financiera para los fondos administrados y la Operadora.
- Promover cambios en la estructura organizacional de la Operadora para alinear los procesos y ofrecer servicios de calidad y minimizar los riesgos:
 - a. Separación de la gerencia en dos:
 - i. Gerencia de Inversiones.
 - ii. Gerencia Financiera Administrativa.

El objetivo fue atender adecuadamente el crecimiento de los portafolios administrados, las nuevas normativas relacionadas con las NIIF, el Reglamento de Gestión de Activos y el Reglamento de Riesgos.

- b. Absorción del proceso de contratación pública y cálculo del valor cuota que estaban en la Gerencia de Operaciones.
- c. Traslado del proceso de continuidad del negocio a la Unidad de control interno.

- Aplicación de la Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas, modificación ISR, impuesto sobre ganancias de capital.
- Ajustes a los procesos y capacitación al personal para la preparación de la declaración del impuesto al Valor agregado.
- Implementación del Reglamento de Información Financiera.
- Se dio continuidad de los procesos en tiempos de pandemia, asegurando la disposición de los servicios sin impactos significativos a los afiliados y al servicio al cliente interno.
- Disminución en los hallazgos de auditoría.
- Mejora en el clima organizacional a pesar de las sobrecargas de trabajo y la exigencia de los procesos no susceptibles a errores y sin margen de error.
- Conclusión del proceso de traslado del FGJ-BNCR.
- Poner en marcha la compra y venta de divisas por medio del MONEX del Banco Central.
- Desarrollo de mejoras en los sistemas de información para el registro y control de inversiones internacionales.
- Obtener el nivel “Avanzado” en la Gestión Financiera (posición 22 de 142 instituciones auditadas).
- Obtener un informe libre de recomendaciones de la Contraloría General de la República en la última auditoría de manejo y control del presupuesto.
- Implementación del flujo de cada automático para todos los fondos administrados.
- Implementación del sistema de compras públicas (SICOP).
- Modernización de la plataforma tecnológica (servidores de bases de datos y almacenamiento masivo de datos) para la ejecución de los procesos del CORE de la OPC con mejoras de hasta un 50% en los tiempos de respuesta con respecto a la plataforma anterior.
- Implementación de plataforma de escritorios virtuales desde el año 2015, lo cual ha permitido el teletrabajo desde los hogares de los usuarios para el 95% de los colaboradores de la OPC. Así mismo, permitió el ahorro del espacio en el antiguo edificio Cartagena con ahorros de hasta \$18 mil dólares mensuales en ese entonces y ahora en la oficina central de la OPC en el edificio principal del BNCR.
- Implementación de un sistema de gestión de Tickets para el Departamento que permite el control de todos los requerimientos de las áreas usuarias, incluyendo SLAs por tarea y encuesta de salida.
- Cambio en telefonía análoga a digital (SIP) para la central telefónica, que permitió brindar redundancia en la conexión con el ICE entre el sitio principal y el contingente. Además, da versatilidad en aumento capacidad según demanda.
- Implementación y consolidación de la infraestructura del “CallCenter” mediante la tecnología CISCO y en conjunción con el “VMWare” (para escritorios virtuales), lo cual ha permitido un “CallCenter” virtualizado y distribuido para facilidad de los colaboradores.

- Migración exitosa de la Base de datos de BN-Vital a la última versión recomendada por el fabricante, lo cual requirió dos intentos para, investigación a lo interno para solventar incompatibilidades desde el BNCR, por mantener Bases de datos muy viejas.
- Integración total con el BNCR para el manejo de la ciberseguridad por medio de la implementación con el BNCR.
- Se aprovecha al máximo las sinergias con el Banco Nacional, utilizando los contratos firmados por ellos con proveedores de bienes y servicios de TI, de manera que se agilizan la compra de licencias, equipos y servicios a un tercio o menos del tiempo normal si se hiciera la contratación por medio de la proveeduría Institucional del BN-Vital. Esto ha permitido, entre otras cosas:
 - a. La adquisición de la nueva plataforma de los VDIs (equipo, licencias y horas técnicas para implementación)
 - b. Sustitución de equipos para usuarios portátiles,
 - c. Compra de licencias de Microsoft, ORACLE y CISCO con descuentos y con entrega ágil.
 - d. Renovación e implementación de la plataforma de respaldo a disco.
 - e. Cambio de modalidad de compra a alquiler, para los equipos de la plataforma que soporta el CORE de la OPC.
- En conjunto con el Gerencia Financiera se desarrolló para el sistema actual el software requerido para aplicar las NIFF en BN-Vital.
- Se incorporó el uso de la Herramienta de desarrollo APEX que llegó a dar un giro de 360 grados en el desarrollo de aplicativos para BN Vital.
- Se desarrollo y automatizó el cálculo del SEDI dando mayor agilidad y seguridad en los cálculos.
- Se automatizó el proceso de cambio de clave para que los usuarios puedan autogestionar los servicios desde la Operadora y el Banco Nacional.
- Se disminuyeron tiempos del proceso de cierre, pasando de horas de procesamiento a minutos en muchos de los casos.
- Incorporación de las nubes AZURE y ORACLE a los ambientes de desarrollo para tener un mayor panorama de servicios y procesos a brindar tanto interno como externo.
- Se realizaron desarrollos en Nube para captura de solicitudes de retiro de los clientes que debido a la pandemia vieron modificados sus contratos de trabajo o se les redujo la jornada laboral.
- Se hicieron los desarrollos requeridos para que desde el Internet Bancking del BNCR se pudiera realizar la inclusión de contratos de planes voluntarios.
- Del año 2017 al 2022 se implementan los cambios y ajustes requeridos a los procesos, procedimientos e incluso la plataforma tecnológica para cumplir con los requerido en la SUGE 05-17, que es básicamente la implementación del COBIT 5 para 34 procesos de TI. Dentro del proceso se realizaron 3 diagnósticos y 2 auditorías, realizando dichos ajustes hoy se cuenta con 32 procesos en estado “ACEPTABLE” y 2 en estado “MEJORABLE”.
- Creación del Reglamento Autónomo de Trabajo.
- Planes de Sucesión: Se realizaron las mediciones y revisiones de competencias de 10 puestos de sucesión, Se cumple con la elaboración del DNC Técnico para Sucesión y se realiza los planes de capacitación y pasantías. Se finaliza el proceso de las primeras 5 personas del Plan de Sucesión. 100% de cumplimiento
- Clima Organizacional: Se aplicó la Encuesta General de Clima Organizacional, en el mes de mayo el proveedor GPTW entregó los resultados de la encuesta de clima para obtener las notas de cada área y en el mes de Junio de cada año se realiza las devoluciones a las jefaturas y gerencias para

que inicien a trabajar con las áreas. BN VITAL se certifica como una excelente empresa para trabajar. 100% de cumplimiento.

- Plan Integral de Cultura: Se realizó la Actividad de Integración para el inicio del período. Se organizaron 10 actividades de clima por parte de las gerencias de acuerdo con el plan de trabajo establecido por RRHH. Se abarca el Plan de Cultura y Servicio al Cliente Interno para toda la Organización. 100% de cumplimiento.
- Coaching organizacional: Se finaliza el proceso de coaching organizacional del Comité Gerencial, se realizaron 6 sesiones grupales y 12 sesiones individuales con el fin de contar con un equipo gerencial de alto desempeño. 100% de cumplimiento.
- Clima Organizacional: BN VITAL se certifica como una excelente empresa para trabajar según la encuesta de GPTW. Obtuvimos una nota de 82%.
- Plan Integral de Cultura: Se llevó a cabo contemplando la Esencia de BN VITAL, los 4 Pilares, El Programa Ético, Gobierno Corporativo y Continuidad del Negocio.
- Se midió la competencia Cultura de Servicio al cliente a todos los colaboradores y se ejecutó un plan de acción para las personas que resultaron con brecha.
- Coaching organizacional: Se complementa los procesos de coaching recibidos por el equipo Gerencial con el Taller “Líder para el Coach” el cual recibieron todos los líderes de la Operadora. 100% de cumplimiento.
- Clima Organizacional: BN VITAL se certifica como una excelente empresa para trabajar según la encuesta de GPTW.
- Capacitación constante al personal. 100% de cumplimiento.
- Establecimiento de nuevas estrategias de continuidad del Negocio.
- Inclusión de personal con discapacidad auditiva.
 - Clima Organizacional: BN VITAL se certifica como una excelente empresa para trabajar según la encuesta de GPTW.
 - Capacitación constante al personal. 100% de cumplimiento.
 - Se logró medir las brechas competenciales al 100% de los colaboradores de la operadora, incluyendo la competencia de Creatividad e Innovación
 - Clima Organizacional: Se obtuvo 89 en nota final en la encuesta de clima organizacional y subimos don puntos en comparación al año anterior (2018) y estamos en el ranking por 5ta vez consecutiva (Culture Audit) como una de las mejores empresas para trabajar en Costa Rica como en Centro América y el Caribe.
 - Continuamos con el Programa Vive Bien de la CCSS, buscando el bienestar y la salud mental del personal. Se capacitó a todo el personal de ventas en los 14 temas que contiene el mismo.
 - Innovamos en las capacitaciones buscando que fueran más dinámicas y participativas por medio de un APP interactivo, con el tema de inteligencia emocional.
 - Se midió la competencia de innovación y creatividad a todo el personal.
 - Clima Organizacional: BN VITAL se certifica como una excelente empresa para trabajar según la encuesta de GPTW. Nota general a nivel de OP 92.
 - Atención de la pandemia, salud física y emocional de manera virtual.
 - El personal sigue en procesos continuos de capacitación, técnicos, competenciales y normativos; todo de manera virtual. 100% de cumplimiento
 - Cerramos la brecha competencial con procesos de capacitación y desarrollo en materia de innovación y creatividad.

- Mejoramos el proceso de capacitación DNC, el cual está enfocado y alineando 100% para el 2023 a los objetivos estratégicos y planes de trabajo de cada una de las áreas.
- Para el 2022, el área de psicología ha venido desarrollando planes de trabajo con las áreas en materia de Salud Mental y Emocional.
- Realizamos por primera vez y de manera satisfactoria, la semana de la Salud Mental.
- Cerramos al 100% los planes de trabajo de los procesos de capacitación enfocados al cierre en habilidades blandas y los procesos de sucesión en los puestos como Jefaturas y Gerencias.
- Quedamos por primera vez en el Ranking como uno de los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres en el 2022 en CA & Caribe.
- Mantuvimos una excelente posición en los resultados de Salud Organizacional la cual es una medición que se realiza a nivel CFBN y fuimos ejemplo como SA por los resultados alcanzados.
- Iniciar en el área con la implementación de la metodología SHINGO para el mejoramiento de los procesos de DHSO.
- Durante el periodo 2015 a 2022, se han ejecutado de forma oportuna (ajustada o en mejoras condiciones de los plazos normativos) y en apego a la normativa vigente en cada momentos, los procesos de Atención y Asesoría a los afiliados y pensionados a través de los distintos canales que ofrece la Operadora, la Apertura de Cuenta Individuales para todas aquellas personas que se han afiliado a los fondos administrados por BN Vital, la acreditación diaria en las cuentas individuales de los aportes que realizan los afiliados por los diferentes canales provistos para este fin por la Operadora, la liquidación y acreditación de la Libre Transferencia saliente o entrante según corresponda, la liquidación de todas las solicitudes de retiro según los diferentes criterios de otorgamiento de beneficios de los diferentes fondos administrados, así como el respectivo proceso de comunicación a los afiliados del estado de sus planes de pensión a través del envío de los estados de cuenta.
- En los años 2014 y 2015 se realizaron importantes modificaciones a los sistemas o aplicaciones de software empleadas en la recepción, aprobación y pago de las solicitudes de retiro del Fondo de Capitalización Laboral (FCL), en donde la principal innovación fue el desarrollo de la separación de saldos por patrono en cada cuenta individual de los afiliados de este fondo. Esta mejora no solo permitió reducir los tiempos de pago de las solicitudes de retiro, que a partir de ese momento se ejecutan en un plazo máximo de 5 días hábiles, sino que también se garantiza que las liquidaciones se realicen por los montos precisos según cada patrón sujeto a liquidación en función del tipo de retiro que se esté tramitando.
- En marzo del 2016, mediante resolución SP-R-1645-2026 del 21 de marzo, se le adjudicó a BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias S.A. la administración de los recursos correspondientes a los registros erróneos del Fondo de Capitalización Laboral y del Régimen Obligatorio de Pensiones a BN Vital, por un plazo de dos (2) años, tiempo durante el cual se aplicaría una comisión anual por administración sobre saldos del cero coma doscientos veinticinco (0,225%) por ciento. Así mismo, el plazo indicado se prorrogó por otro período igual de dos (2) años, hasta junio de año 2020.
- En abril del 2016 realizó la entrega masiva del Fondo de Capitalización Laboral para todos los afiliados que cumplieron cinco (5) años de continuidad laboral con el mismo patrono (Tercer Quinquenio). Esta fue la tercera vez que BN Vital cumplió con la entrega masiva de recursos de este fondo a sus afiliados para lo cual se estableció un equipo de trabajo especializado y dedicado completamente a la atención de este proceso, lo cual permitió que se lograra la entrega de aproximadamente 39567 millones de colones a más de 26 000 afiliados de forma totalmente satisfactoria.

- En octubre del 2016 se suscribieron Addendum al Contrato de Trabajo para Teletrabajo, los anterior para regular la prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo con fundamento en el Capítulo Noveno del Código de Trabajo vigente y el Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS de 11 de Febrero del 2013 (publicado en La Gaceta de fecha 23 de mayo del 2013). En un principio se aplicó una modalidad mixta, en donde los colaboradores desarrollaban parte de su jornada semana en las oficinas de BN Vital y la otra parte desde sus hogares. No obstante, a partir de marzo del 2020, como parte de las medidas adoptadas producto de la pandemia del COVID-19, se aplicó una modalidad del 100% teletrabajo, la cual se mantiene hasta la fecha.
- En febrero del 2017 se realizó un análisis del proceso de envío de estados de cuenta a los afiliados desde el punto de vista de la gestión de los riesgos vinculados a dicho proceso, para determinar todos los riesgos asociados y establecer las mejores acciones para su adecuada gestión, todo esto sin perder de vista la necesidad primordial de mantener informados a los afiliados sobre los recursos acumulados en sus cuentas individuales. En ese entonces los estados de cuenta se enviaban por correo y apartado postal, por fax y se entregaban de forma presencial, con un costo aproximado de 120 millones por semestre. A partir del análisis realizado se determinó que la Operadora estaba en capacidad de realizar el envío de estados de cuenta de forma 100% digital a través del correo electrónico y mensajería SMS, por lo que se procedió a realizar los ajustes o modificaciones en los sistemas, para tal fin.
- En el 2018 se inició con el envío de estados de cuenta 100% a través de medios digitales, con la significativa reducción en los costos de este proceso y un incremento en la efectividad del envío de estado de cuenta.
- En marzo del 2020, se implementaron las modificaciones en los procedimientos y en las herramientas para la administración de los fondos (sistemas) para atender la reforma de Ley de Protección al Trabajador derivada de la aprobación de la Ley N°. 9839, Ley para la Entrega del Fondo de Capitalización Laboral a los Trabajadores Afectados por Crisis Económicas, que permitió el retiro de los recursos del FCL ante la reducción o suspensión de la jornada laboral, lográndose los siguientes resultados de abril a diciembre de 2020.

Tipo de retiro	Solicitudes pagadas			
	Cantidad	%	Monto	%
Ext. de Relación Laboral	34056	63.4%	6,941,901,198.55	52.3%
Reducción de Jornada	14435	26.9%	5,146,413,825.89	38.8%
Suspensión de Contrato	5256	9.8%	1,177,570,203.17	8.9%
Total	53747	100.0%	13,265,885,227.61	100.0%

- En abril del 2021 se realizó la entrega masiva del Fondo de Capitalización Laboral para todos los afiliados que cumplieron cinco (5) años de continuidad laboral con el mismo patrono (Cuarto Quinquenio). Esta fue la cuarta vez que BN Vital cumplió con la entrega masiva de recursos de este fondo a sus afiliados
- En agosto del 2022 se inició con la administración del Fondo de Garantías y Jubilaciones de los Empleados del Banco Nacional de Costa Rica, lo anterior en el marco del Convenio Administración del Portafolio y Servicio Complementarios entre el Fondo de Garantías y Jubilaciones de los Empleados del Banco Nacional de Costa Rica y BN Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A, suscrito en octubre del 2020 por un plazo de vigencia de un año y prorrogado en forma automática por periodos iguales y sucesivos, hasta por un plazo total de 4 años.

- Después de un quinquenio del 2010 al 2015 con una gestión en la cuál no se pudo ser positivo en la compensación de saldos, a partir del 2015 se inicia un proceso de crecimiento en la gestión comercial caracterizado por un enfoque estratégico dirigido hacia la segmentación de clientes y hacia la eficiencia.
- Producto de su trabajo, desde el 2015 se registra un balance neto positivo de c75,6 mil millones siendo una de las empresas líderes en este rubro desde el 2015, donde en todos los años ha registrado un saldo positivo.
- Convenio MEP-BN Vital donde esta última será la empresa designada para formar al personal docente de los Colegios técnicos en materia de pensiones complementarias.
- No dudo, que con una mejor corporativa integral por parte del conglomerado y estando vinculada a ella BN Vital, regresaremos no sólo al primer lugar en fondos voluntario, sino que empezaremos una escalada en crecimiento en fondos obligatorios, siempre en el ítem de participación de mercado.
- Se alcanza un nivel de normalidad en los instrumentos que evalúan la gestión de los riesgos: autoevaluación de riesgos operativo, SEVRI, revisión del RORAC.
- En el 2017, se crea un área de Gestión de Cumplimiento Normativo, que busca adoptar las mejores prácticas establecidas en la norma ISO 37301 Sistemas de gestión de Compliance con el fin de brindar una seguridad razonable en la detección, valoración y gestión de riesgos normativos.
- Para 2019, el área de Gestión de Calidad obtuvo reconocimientos para la Operadora en temas de sostenibilidad: certificación carbono neutralidad, galardón bandera azul ecológica categoría cambio climático con nota 100., el programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) obtuvo nota superior a 100 (103,3%). Además, se logró abordar el plan de voluntariado, impactando a más de mil personas en materia de educación financiera y gestión ambiental.
- Se inicia con las iniciativas de sinergia, con el fin de homologar ciertos procesos de manera corporativa, para fortalecer los esquemas de control y gestión de los riesgos.
- En el 2019, se inician los mapeos de riesgos operativos según metodología corporativa y se implementa el uso de la herramienta AGT, haciendo el proceso más ágil y automatizado.
- Se implementa la herramienta de Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno y la de “Autoevaluaciones”, logrando simplificar y automatizar el proceso de cara al cliente interno.
- Se obtiene por primera vez el primer lugar a nivel corporativo en el Modelo de Madurez de Cumplimiento Normativo, posición que se ha mantenido en los últimos años.
- Centralización del proceso “Gestión de Cambios Normativos” que, a partir de octubre 2021, pasó a formar parte de la Dirección de Control y Cumplimiento Normativo del Banco Nacional.
- Para 2022 se alcanza el máximo nivel de madurez del sistema de control interno: nivel experto ofreciendo una visión global del mismo e identificando acciones de mejora que lo fortalezcan cada vez más.
- Se trabajó junto con el BNCR el proyecto de Gobernanza Corporativa.
- Para el 2021 se incluye en el Sistema de Gestión de Calidad la gestión sobre indicadores normativos, mediante el cual se mapean todos los procesos que requieren un adecuado seguimiento para detectar cualquier desvío en el cumplimiento de las obligaciones y compromisos de la operadora.
- En el 2022 se obtuvo el nivel “avanzado” en el Índice de Capacidad de Gestión (ICG) de la Contraloría General de la República, resaltando el nivel avanzado de la gestión financiera (puesto 22 de 142 instituciones).
- A partir de julio 2022 se asumió el 100% del proceso de Continuidad del Negocio. Hoy en día se han implementado una serie de oportunidades de mejora, obteniendo resultados satisfactorios.

- Se amplió el alcance de las acciones del área, incluyendo tareas de gestión de riesgos para el Fondo de Garantías y Jubilaciones del BN.
- Además, desde la segunda línea acompañamos a la organización con tareas de apoyo que fomenten el logro de los objetivos estratégicos.

2) Resultados obtenidos en el año 2023.

- Robusto y disciplinado proceso de inversiones, que incluye el cumplimiento de todos los lineamientos establecidos por leyes y normativas vigentes. Este proceso se realiza con la participación activa del Departamento de Inversiones, la Unidad de Modelos Matemáticos del Banco Nacional y concluye con una adecuada Asignación Estratégica de Activos la cual es aprobada por el Comité de Inversiones y por la Junta Directiva. Este proceso es declarado en la Política de Inversiones de BN Vital y es complementado por indicadores de riesgos desarrollados por la Unidad de Riesgos del Banco Nacional y aprobados por el Comité de riesgos y la Junta Directiva.
- Actualización integral de la asignación estratégica de activos robusteciendo el proceso con cada año de aplicación.
- Implementación de nuevas normativas asociadas a la gestión de los portafolios como la planificación y seguimiento de compra y venta de divisas, metodología para comprobación de rendimientos e informe semestral de compras internacionales, incorporación obligatoria de factores ASG, entre otros.
- Incorporación de las Políticas ASG en la actualización documental 2023 y realización en este tipo de inversiones lo cual presenta un 17.73% del ROP con corte a agosto.
- Con corte a julio 2023, las rentabilidades de BNVITAL en todos los plazos han sido positivas y en beneficio de los afiliados. Ver siguiente tabla de rentabilidades:

Rentabilidad de Fondos Administrados por BNVITAL a Julio 2023

Fondo	3 AÑOS	5 AÑOS	10 AÑOS
Régimen Obligatorio de Pensiones	7.03	8.33	8.27
Fondo de Capitalización Individual	8.69	9.74	8.72
Fondo Voluntario Colones A	7.51	9.15	8.61
Fondo Voluntario Colones B	9.46	10.2	9.48
Fondo Voluntario Dólares A	5.42	5.65	4.98
Fondo Voluntarios Dólares B	5.37	5.89	5.69

Fuente: Superintendencia de Pensiones

- BN Vital supera la rentabilidad promedio de la industria a 10 años y mantiene posiciones de segundo lugar de rentabilidad en la mayoría de los fondos administrados, en ese mismo plazo.
- Implementación del sistema de cuentas por pagar (en proceso).
- Mejora en los procesos producto de la aplicación de la metodología Shingo.
- Renovación por un año más del convenio del Fondo de Jubilaciones del ICT.
- Al cierre de junio del 2023, BN Vital fue la Operadora con mejor ROE de la industria y la más eficiente. En el cuadro siguiente se muestra el resumen:

Resumen del Estados Financieros de las Operadoras de Pensiones

Al 30 de junio del 2023

OPC	ROE antes del 50%	Indice de Eficiencia
BAC Pensiones	1.5%	78.4%
BCR Pensiones	12.1%	71.1%
BN Vital	12.7%	68.7%
CCSS OPC	0.3%	101.2%
Popular Pensiones	8.2%	73.9%
Vida Plena	1.4%	102.8%
Totales		

Fuente: Elaboración propia con los Estados

- Desarrollo e implementación del módulo de Gestión de Activos Fijos.
- La implementación de la plataforma de procesamiento de bases de datos por medio de los equipos, compartidos con el BNCR, que permitirá a la OPC mejorar sus niveles de rendimiento de los aplicativos y pasar del esquema de compra a alquiler de equipo.
- Sustitución de la plataforma de almacenamiento actual por una compartida con el BNCR utilizando el esquema de alquiler de equipo.
- Desarrollos requeridos por el FGJ-BNCR.
- Se incorporó el Costo Amortizado dentro de los cálculos de títulos.
- Desarrollos requeridos para Internet-Banking.
- Preparación y planeación de desarrollos requeridos para la iniciativa “Experiencia al cliente”
- Durante el periodo 2023 se implementó la medición del NPS Transacciones dentro del marco de implementación de un modelo del Voz del Cliente para BN Vital.
- Desarrollo de proyecto enfocado a la experiencia al afiliado y a la transformación digital.

Modelo de la gestión de la experiencia del afiliado y transformación digital:

Productos terminados Fase I:

- Identificación de los arquetipos de los afiliados.
- Mapa interacciones afiliado-BN Vital.
- Diseño e integración de arquitectura tecnológica (Nube-Tierra).
- Alineamiento de la fuerza de ventas con el proyecto de Oracle CX del Banco Nacional.
- Desarrollo y diseño del nuevo sitio web de BN Vital.
- Implementación afiliación Internet Banking planes voluntarios Fase I.
- Definición del Customer Journey Map de BN Vital

Productos terminados Fase II:

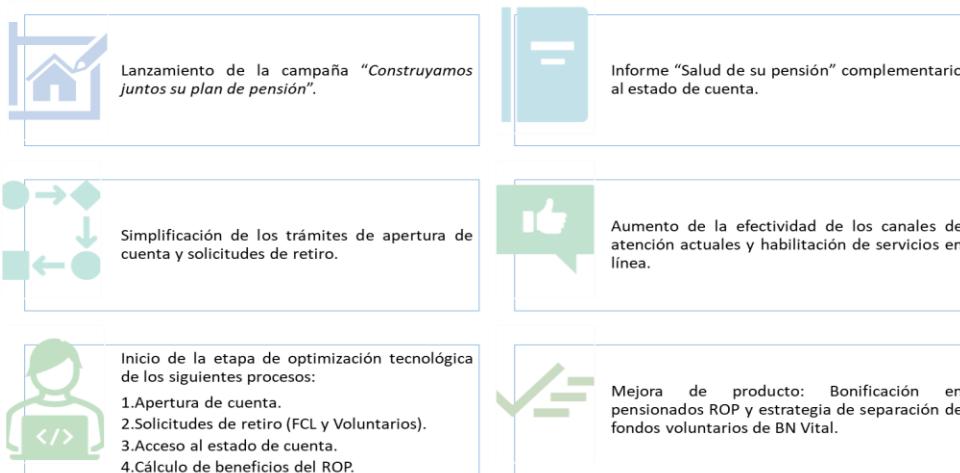
- Se implementaron 4 iniciativas de acuerdo con las prioridades del Customer Journey Map (Conversatorios en instituciones (Públicas y Privadas), asesoría virtual personalizada, campañas informativas, atención preferencial en oficinas).
- Se identificaron 25 iniciativas a priorizar y desarrollar en la Fase III.

- Validación y pruebas de la arquitectura tecnológica de BN Vital.
- Diseño de la estrategia de canales digitales para BN Vital.
- Definición de los arquetipos CJM del afiliado empresarial.
- Definición de los arquetipos CJM de afiliados pensionados.

Actividades en proceso Fase III:

- En este momento queda pendiente la presentación del cronograma de implementación de las iniciativas seleccionadas para el 2024.

Iniciativas por implementar en Fase III:



Con el liderazgo del área de Innovación de BN Vital en el desarrollo de las iniciativas y el patrocinio de la Gerencia de Producto y Comercialización, los desarrollos que destacan son los siguientes:

a) Desarrollo y Actualización del Nuevo Sitio Web de BN Vital

El desarrollo del nuevo sitio web de BN Vital se encuentra en perfecta alineación con los objetivos estratégicos definidos por la Gerencia de Producto y Comercialización, que son los siguientes:

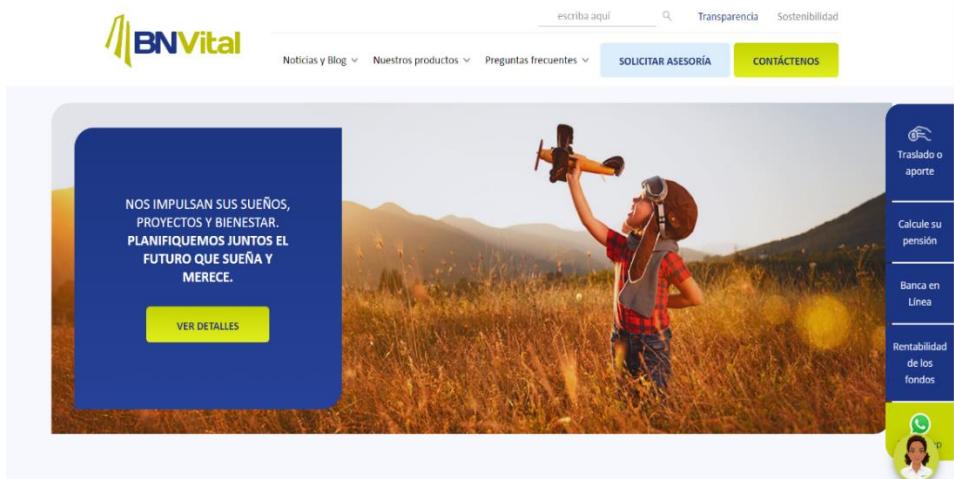
- Brindar a los afiliados una experiencia memorable.
- Impulsar la digitalización de nuestros clientes.

La actualización del sitio web tiene como propósito principal la mejora de nuestros servicios digitales para cumplir con los objetivos estratégicos mencionados anteriormente. Para lograr este propósito, hemos incorporado nuevas aplicaciones que proporcionan herramientas ágiles y útiles para nuestros afiliados. Estas aplicaciones incluyen:

Formulario de Asesoría: Esta herramienta permite a nuestros afiliados solicitar una asesoría personalizada. Los afiliados pueden seleccionar el fondo sobre el cual desean obtener información y serán posteriormente contactados por un ejecutivo para recibir asistencia.

Calculador: Esta funcionalidad brinda a nuestros afiliados la capacidad de estimar el monto de su pensión al momento de jubilarse. Los afiliados pueden ingresar variables como género, salario, edad, fecha de inicio de la vida laboral, entre otros, para obtener una proyección precisa.

Sitio de Transparencia: Este sitio tiene como objetivo ampliar y reforzar la transparencia de BN Vital. Su función principal es establecer las condiciones necesarias para la adecuada divulgación de información financiera y no financiera, garantizando así una comunicación transparente con nuestros afiliados.



b. Creación del Fondo de Pensión Voluntario a través de Internet Banking

El principal objetivo es proporcionar una descripción detallada del proceso de creación de un fondo de pensión voluntario a través de Internet Banking (IB). Esta iniciativa busca brindar a los afiliados de BN Vital OPC S.A. la posibilidad de abrir un plan voluntario de manera sencilla y conveniente, facilitando el acceso a los servicios de BN Vital.

Se crea mediante la página de Internet Banking un acceso para los afiliados al BN puedan ingresar la apertura de un plan voluntario.

- Migrar el reporte de eventos de riesgos a herramientas de Microsoft 365, con alertas automáticas y trazabilidad del seguimiento.
- Confeccionar el tablero de “fichas por proceso” en el cual se puede visualizar fácilmente los riesgos asociados, AC de autoevaluación e indicadores (riesgo, cumplimiento, control, SI, calidad, plan estratégico). Esto con el apoyo de PCI.
- Se participó activamente en el Proceso PEISIC, para las etapas de Diagnóstico, Niveles de Madurez, Iniciativas y Ruta Crítica para el establecimiento de la Estrategia de Seguridad de la Información y Ciberseguridad del CFBNCR para los próximos 3 años.
- Se definió y aprobó la matriz de responsabilidades para BN Vital relacionada con NO23GR02 Modelo de evaluación de normativas de seguridad de la información.
- Sobre el Reglamento de Gestión de TI, se realizó la implementación de mejoras a los procesos a cargo de la DGRC (Gestionar el Riesgo, Gestionar la Seguridad de la Información, Gestionar la Continuidad, Supervisar y evaluar el Control Interno). Todos reflejando mejorías respecto a la nota anterior.
- Incremento en el reporte de eventos de riesgo por parte de las áreas (mayor cultura en riesgos).
- Actualización del mapeo de riesgos operativos, ampliando su alcance, considerando aspectos de seguridad de la información y la gestión del riesgo de fraude.
- El Ente Regulador revisó la Función de Cumplimiento Normativo y de la misma no resultaron recomendaciones ni hallazgos.

3.Retos y desafíos (Oportunidades de mejora).

- Enfocar a todos los participantes de la empresa para realizar desarrollos simples, efectivos y eficientes para el cliente.
- Contar con los recursos de económicos necesarios para realizar los desarrollos.
- Contar con la colaboración del BNCR para alojar en su sistema SOA los componentes de Software que se requieren para la iniciativa de Experiencia al cliente.
- Que la solicitud de la SUPEN para el desarrollo de Fondos generacionales o Multifondos, sea suficientemente clara y se cuente con los recursos que permitan el desarrollo de forma eficiente y no interfiera con otros aplicativos estratégicos de la organización.
- Seguir buscando sinergias con el BNCR, de manera que se puedan utilizar los servicios de BN-Cenpro.
- Mejora los sistemas o aplicaciones tecnológicas que presentan una tendencia a la obsolescencia que limita la transformación digital e impacta desfavorablemente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.
- Implementar una herramienta para la omnicanalidad en la prestación del servicio a los afiliados, que permita la administración y control de las iteraciones de los afiliados a través de los diferentes canales de servicio, así como el cumplimiento de los acuerdos o promesas de servicio que se establezcan con los afiliados y pensionados.
- Tomando en consideración que los procesos de transformación digital de las organizaciones son lentos y caros, se debe establecer un mecanismo para determinar la adecuada capacidad instalada en el desarrollo software que permita que las mejoras en los sistemas de información e infraestructura tecnológica se realicen de forma oportuna.
- Consolidar el proceso de transformación de la experiencia de los afiliados y pensionados de BN Vital a través del rediseño de los momentos de contacto o interacción de BN Vital con ellos, lo que implica importantes inversiones en la plataforma tecnológica de la Operadora y en la formación de una cultura organización alineada 100% con brindar una experiencia wow.
- Recuperar la participación de mercado en fondos voluntarios a partir de la sinergia con banca corporativa. Además, nuestro liderazgo en el sector de planes colectivos.
- Establecer las tácticas apropiadas y los esquemas de sinergia efectivos para aumentar el saldo atraído en la red de oficinas a partir de una estrategia de vinculación efectiva.
- Implementación de herramientas de agilización para afiliados: Herramientas que permitan a nuestros afiliados simplificar sus trámites, incluyendo retiros de planes voluntarios y gestiones relacionadas con el ROP.
- Superar el nivel de madurez de seguridad de la información mediante la integración de los requisitos del SGSI en los procesos de BN Vital (identificación y cierre de brechas).
- Fortalecer la gestión de riesgos de forma que cumplan con los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).
- Seguir aplicando las prácticas de gestión de riesgo y control que el BN ha definido con alcance para el CFBNCR.
- Establecimiento de estrategias para los procesos críticos de BN Vital.
- Fortalecimiento de la cultura en BN Vital en materia de control, gestión de riesgos y seguridad de la información.
- Limitados recursos presupuestarios para capacitar a colaboradores en las materias que les competen según sus puestos de trabajo.