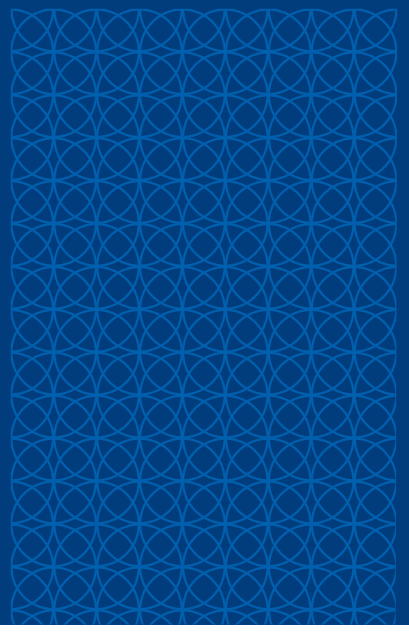




**MEMORIA**  
**QUINQUENAL**  
2014 ~ 2019





**Excelentísimo Señor**  
**Juan Carlos Varela Rodríguez**  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ



## Junta Directiva

Ricardo Adolfo Pérez González  
José Benjamín De Dianous González  
Ana Cristina Rubinoff Guardia  
Diego Alberto Vallarino Lewis  
Nora Rebeca Arosemena Crespo  
Lisbeth Ann Henríquez Leonard  
Gian Enrique Castellero Guiraud

Director  
Director  
Directora  
Presidente  
Directora  
Directora  
Vicepresidente



**Rolando Julio de León de Alba**  
Gerente General



## Subgerentes Generales

Roberto Javier Sousa Núñez  
Subgerente General Administrativo  
Luis Armando Lasso De Gracia  
Subgerente General de Tecnología y Operaciones  
Juan Octavio Silvera de Alba  
Subgerente General de Negocios  
Ariel Enrique Herrera Guillén  
Subgerente General de Finanzas y Tesorería

# Gerencias Ejecutivas

**Lupo González**  
Gerente Ejecutivo de  
Auditoría Interna

**Alex Lindo**  
Gerente Ejecutivo de  
Riesgo Integral

**Gabriela Pastor**  
Gerente Ejecutiva de  
Gobierno Corporativo y RSE

**Lourdes González**  
Gerente Ejecutiva de  
Administración de Crédito

**Ricardo Fernández**  
Gerente Ejecutivo de  
Cumplimiento

**Rolando Muñoz**  
Gerente Ejecutivo de  
Control Interno

**Carlos Morales**  
Gerente Ejecutivo de  
Banca Comercial

**Dayra de Saurí**  
Gerente Ejecutiva de  
Banca de Consumo

**Gémini Cruz**  
Gerente Ejecutiva de  
Banca Corporativa

**Luis Díaz**  
Gerente Ejecutivo de  
Banca Agropecuaria

**Rafael Luck**  
Gerente Ejecutivo de  
Instituciones Financieras y  
Financiamiento de  
Proyectos

**Bolívar Lobo**  
Subgerente Ejecutivo de  
Negocios y Fideicomisos

**Laura Pérez**  
Gerente Ejecutiva de  
Relaciones con  
Instituciones Públicas

**Liliana Pinilla**  
Gerente Ejecutiva de  
Finanzas

**Roritza Marciaga**  
Gerente Ejecutiva de  
Tesorería y Mercado de  
Capitales

**Humberto Arcia**  
Gerente Ejecutivo de  
Operaciones

**Isolda de Gutiérrez**  
Gerente Ejecutiva de  
Innovación y Tecnología

**Maribel Samudio**  
Subgerente Ejecutiva de  
Canales Virtuales

**Ana Ching**  
Gerente Ejecutiva de  
Asesoría Legal

**Gisela Romero**  
Gerente Ejecutiva de  
Servicios Administrativos

**Carmen Epifanio**  
Gerente Ejecutiva de  
Procesos y Mejora  
Continua

**Ivette Millán**  
Gerente Ejecutiva de  
Obras, Proyectos y  
Mantenimiento

**Kathya Quintero**  
Gerente Ejecutiva de  
Mercadeo Institucional

**Luis Benítez**  
Gerente Ejecutivo de  
Seguridad

**Ricaurter Sánchez**  
Gerente Ejecutivo de  
Recursos Humanos

**Manuel Tejada**  
Gerente Ejecutivo de  
Planificación

Excelentísimo Señor  
Juan Carlos Varela Rodríguez  
Presidente de la República de Panamá  
E. S. D.

A partir de la distinción que me otorgó al designarme el liderazgo de la primera institución bancaria del país, han transcurrido casi cinco años. Asumí el compromiso con la responsabilidad de dar continuidad al trabajo de modernización, con el dinamismo para contribuir con nuevos proyectos y ponerlos en ejecución, para seguir siendo la institución bancaria rentable, competitiva y transparente que caracteriza a Banco Nacional de Panamá.

La columna vertebral de nuestro plan estratégico quinquenal, se ha centrado en la bancarización a nivel nacional, la modificación de la Ley Orgánica del Banco Nacional, continuidad del apoyo al sector productivo del país a través de nuestras jornadas agropecuarias, ser una institución accesible y transparente con los medios de comunicación y seguir rompiendo récord en nuestros indicadores financieros.

Hoy, Banco Nacional se presenta como una institución enmarcada en las sanas prácticas de gobierno corporativo, con la modificación a la Ley Orgánica del Banco, cumpliendo con los estándares bancarios internacionales. En ese mismo sentido, seguimos ampliando la red de sucursales y cajeros automáticos a nivel nacional, para estar al alcance de todos los panameños.

Cumplimos con el propósito de impulsar la bancarización en todos los sectores, dando cumplimiento al plan de innovación y modernización. La Billetera Electrónica, un sistema tecnológico que reemplaza el cheque por un dispositivo móvil, donde se deposita el dinero a través de una aplicación que está al alcance de todos.

Los informes de desempeño financiero reflejan excelentes resultados, alcanzando cifras históricas en estos cinco años de ejecución. La Banca Agropecuaria superó los B/.600 millones en préstamos a este sector, marcando un hito en la historia de Banco Nacional y demostrando el compromiso con el sector productivo.

Estos logros han sido una labor intensa gracias a un trabajo en equipo de más de 3,400 colaboradores. Agradezco la confianza depositada en mí para dirigir el principal banco de todo el país. Deseo darle las gracias a usted, a la Junta Directiva y a cada uno de los colaboradores de esta institución que trabajaron día a día en la consecución de estos importantes logros.

Rolando de León de Alba  
Gerente General



# Visión

Contribuir a la bancarización del país, por ser el banco del Estado que “abre trochas”, para la inclusión bancaria de todos los panameños, optimizando la rentabilidad de los recursos del Estado, transformando a Banco Nacional de Panamá en un banco cada vez más competitivo en productos claves, manteniendo un ambiente de ética y transparencia, impulsando el cambio en el Gobierno Corporativo.

# Misión

Entidad bancaria al servicio del Estado y de todos los sectores productivos del país y sus ciudadanos, cuyo fin es impulsar el desarrollo de la economía nacional.

Ser un banco eficiente y productivo, de bajo costo, manteniendo el liderazgo en el sistema financiero nacional, brindando productos y servicios de excelencia.

Contribuir significativamente en la generación de empleos, creación de riqueza y fomento de la actividad económica y de carácter social, producto de la intermediación financiera.

Operar con transparencia, principios y valores éticos, que garanticen el cumplimiento estricto de los requerimientos de los organismos de supervisión, control y rendición de cuentas.

# Nuestros Valores

## Compromiso

- Soy ejemplo de la visión, los valores y los estándares de servicio del Banco.
- Cumplo los deberes y obligaciones inherentes a mi cargo.

## Honestidad

- Actúo con rectitud y honradez, salvaguardando la imagen del Banco.
- Desecho todo provecho o ventaja personal en mis funciones.

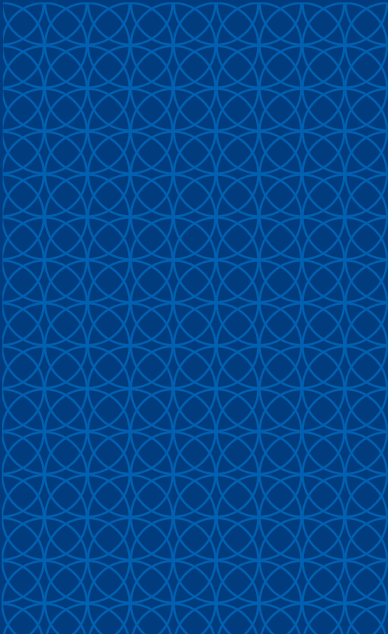
## Respeto

- Trato de manera justa y equitativa a mis compañeros y clientes.
- Reconozco las ideas y aportes de los demás.
- Fortalezco el trabajo en equipo, para el logro de nuestros objetivos.

## Transparencia

- Garantizo el uso transparente de los recursos públicos.
- Mantengo en estricta reserva la información que manejo.
- Preservo la confidencialidad de nuestros clientes.

## Calidad

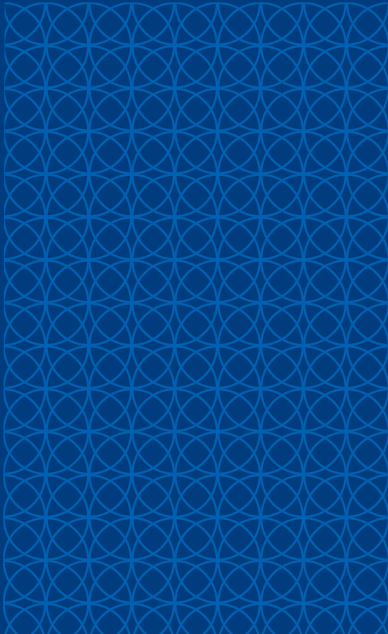
- Conozco a mi cliente y supero sus expectativas del servicio.
  - Reconozco que mis compañeros también son mis clientes.
  - Impulso mi desarrollo profesional, para mantener la vanguardia en nuestros servicios.
- 





# ÍNDICE

Acerca de este documento	9
Organigrama	10
Introducción	12
Objetivos alcanzados cada año	14
Desempeño Financiero	23
Pilares estratégicos	33
Sinergia Banconal	47
Gerencias Ejecutivas	57



# Acerca de este documento

Como organización sólida y comprometida con el crecimiento económico y los diversos sectores productivos del país, Banco Nacional de Panamá se rige por la transparencia, enfocada en la excelencia de servicio, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y las sanas prácticas de administración, gobierno corporativo y riesgo integral.

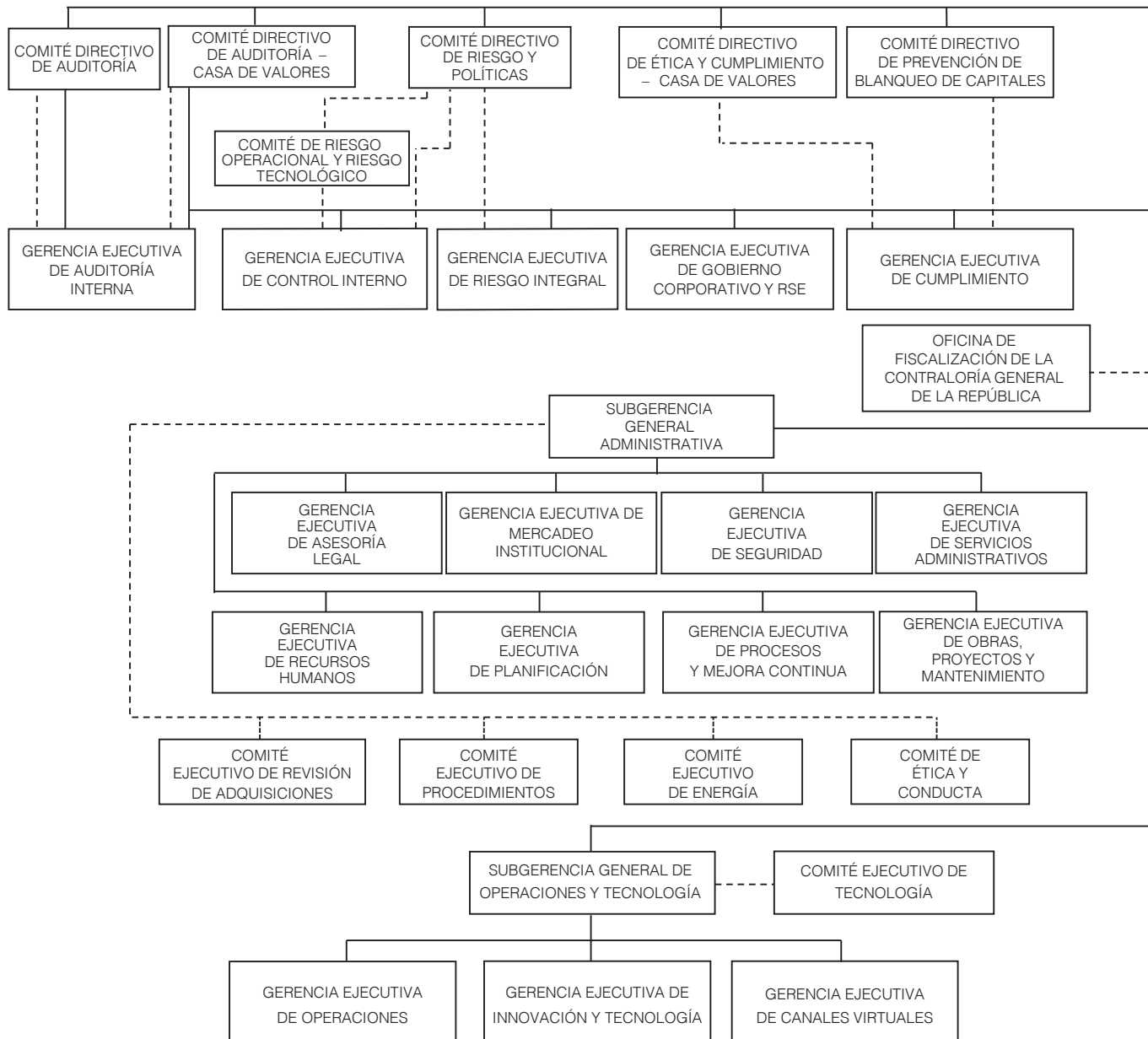
Esta memoria quinquenal, que corresponde al periodo que va de junio de 2014 a junio 2019, presenta un informe detallado de la continuidad de proyectos ya establecidos y la presentación, desarrollo y ejecución de nuevos planes, de todas las unidades administrativas que conforman la institución, al igual que los logros más destacados.

El diseño de esta memoria está basado en los tres pilares desarrollados en el plan estratégico quinquenal, además de logros y retos que asumimos con compromiso, logrando superar las expectativas. A su vez conocerán las mejoras en materia de recursos humanos en beneficio de los más de 3,000 colaboradores que hacen posible toda la gestión.

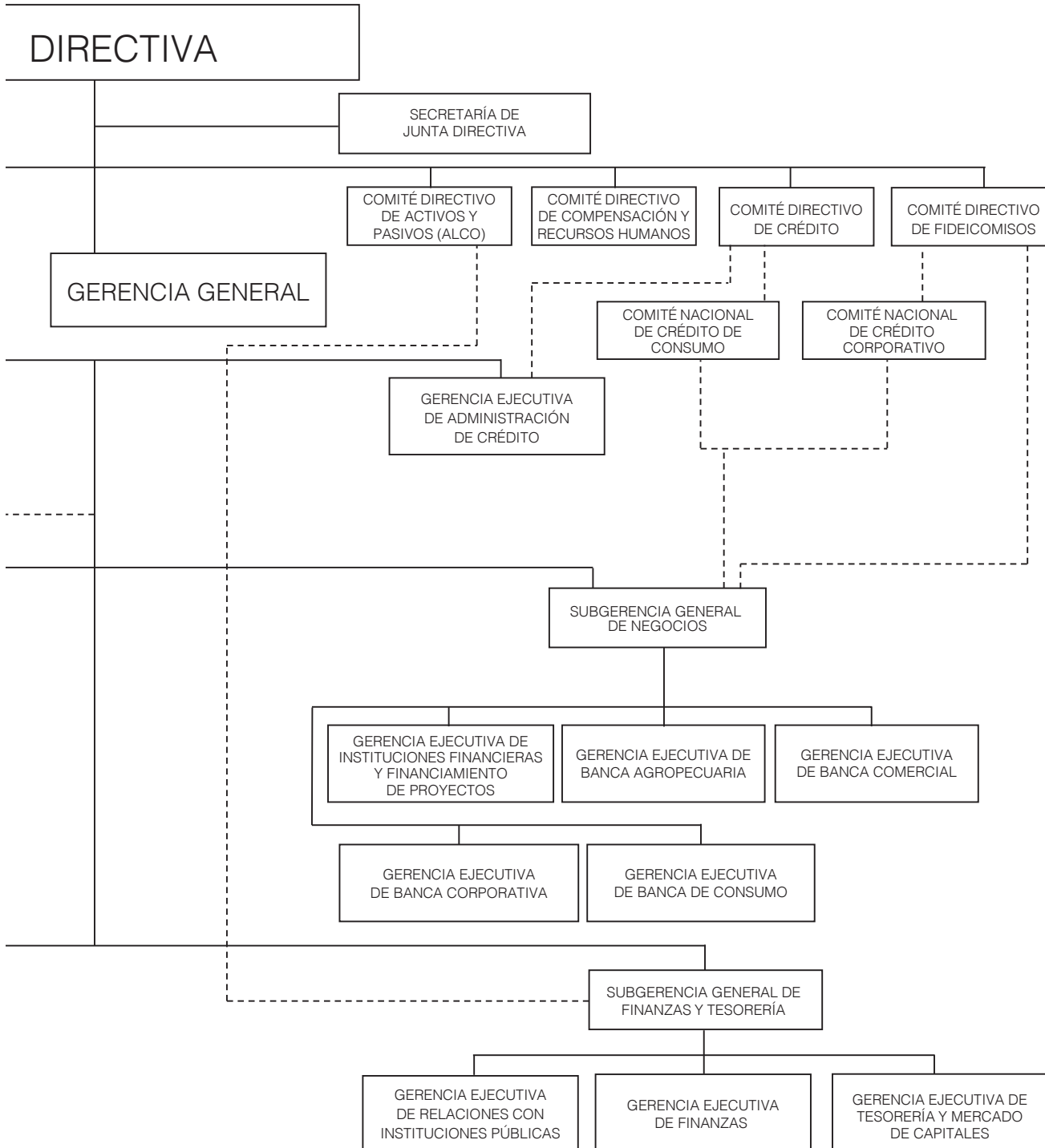
Esta memoria ha sido preparada rigurosamente, siguiendo la política de competitividad del banco, cumpliendo con la legislación bancaria, con la que la entidad se presenta ante sus diferentes grupos de interés, como una estructura de calidad, organizada, sostenible, comprometida y proactiva.

# Organi

## JUNTA



# ograma





# Introducción

Tras más de 114 años de historia, hoy Banco Nacional de Panamá se presenta como una organización sólida, en constante evolución y en franco crecimiento. Por iniciativa del honorable diputado Don Rodolfo Chiari, el presidente Manuel Amador Guerrero promulgó la ley 74 del 13 de junio de 1904, que le dio vida jurídica al banco que se convertiría en el brazo económico financiero de la nación.

Se fundó en los albores de la República con seis colaboradores, el 12 de octubre de 1904. Desde el día uno ha estado comprometido con el sostenido desarrollo del país, enfocándose en especial en el sector productivo. Su primer Gerente General fue Don Albino Hermógenes Arosemena y su primera Junta Directiva estuvo conformada por Federico Boyd, Manuel Espinosa Batista, Julio Fábrega, Camilo Quelquejeu y Constantino Arosemena.

El Banco Hipotecario y Prendario de la República, en 1911, cambió formalmente el nombre a Banco Nacional de Panamá y se consolidó como el motor del crecimiento productivo interno, particularmente del agro y la ganadería. Es importante señalar que en

1919 se instalaron nuevas sucursales en puntos importantes del país.

En 1956 se declara como Banco del Estado, pero con personería jurídica propia, con autoridad autónoma en su manejo interno y sujeto únicamente a la vigilancia e inspección del Órgano Ejecutivo.

Como dato histórico, la Casa Matriz de la institución funcionó en cuatro lugares diferentes: en 1904, en la Calle Quinta, Catedral hasta 1938, cuando se trasladó a la avenida Séptima Central, donde hoy se localiza la sucursal de ese mismo nombre hasta 1956, cuando se muda al frente de la Plaza Porras, edificio que hoy ocupa el Tribunal Electoral. El 24 de febrero de 1978 se traslada al edificio que hoy ocupa en Vía España.

Actualmente, en el Banco de todos los panameños se realiza un promedio anual de 65 millones de transacciones, cuenta con 3,490 colaboradores, 88 sucursales, un capital de B/.650 millones, 230 cajeros automáticos, Bancas en Línea, Móvil y por teléfono.

La base de clientes está compuesta de la siguiente forma: 87,580 clientes tienen 109,414 préstamos, personales, hipotecarios, comerciales, corporativos o agropecuarios. Mientras tanto 509,316 personas poseen 585,294 cuentas de depósito.

## La actual administración

El 1 de julio de 2014, la presente administración tomó el liderazgo de un banco en sostenido crecimiento, colocándose como norte la cimentación de la institucionalidad de la organización con la modificación de su Ley Orgánica, sacarle el máximo provecho a la recién modernizada plataforma tecnológica para ofrecer canales virtuales más óptimos, mejorar los índices de transparencia y rendición de cuentas, fomentar la producción agropecuaria sostenible y en armonía con el ambiente y optimizar el desempeño financiero que redundará en el mejoramiento de las calificaciones del banco en el ámbito local e internacional.

Con el fin de estar acorde con las exigencias del mercado, el Banco desarrolló a mediados de 2009 una nueva estructura organizacional, basada en las directrices de Gobierno Corporativo. Ahora, la institución cuenta con una serie de comités directivos y ejecutivos, especializados. Además se crearon cuatro subgerencias generales: 1. Operaciones y Tecnología, 2. Finanzas y Tesorería, 3. Negocios y 4. Administrativa. Igualmente se establecieron nuevas gerencias ejecutivas para mejorar los procesos, beneficiando a los clientes.

Se desarrollaron dos importantes innovaciones en materia de pagos de los programas sociales. El primero y más extenso fue la tarjeta Clave Social, de Banco Nacional de Panamá, proyecto público-privado con el que los beneficiarios de 120 a los 65, Red de Oportunidades y la Beca Universal pueden hacer efectivo su beneficio en cualquier cajero automático de los más de 12 bancos autorizados en todo el país, mejorando su calidad de vida y reduciendo la afluencia de personas en las sucursales de Banconal. Además, se inició la implementación de la Billetera Electrónica, con un plan piloto que incluyó a los beneficiarios de los bonos de ayuda alimentaria que lleva a cabo la Secretaría Nacional para el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SENAPAN) en las áreas de Chilibre, Pacora y San Martín. Se realizaron las respectivas capacitaciones a los beneficiarios y a los comercios afiliados, que son los autorizados por esta secretaría en estas áreas.

Luego de seguir los debidos procesos en los órganos Legislativo y Ejecutivo, el equipo Banconal logró en el año 2017 la aprobación de las modificaciones a la Ley Orgánica de Banco Nacional, cónsona con las

exigencias de los reguladores nacionales e internacionales, adecuándose a su vez a los requerimientos globales de Gobierno Corporativo.

Además, en cinco años, el Banco amplió significativamente su red de sucursales y de cajeros automáticos en todo el país. Se iniciaron operaciones en 12 nuevas sedes en la ciudad capital y el interior del país. Quedan en construcción cinco nuevas y dos por reubicar.

Igualmente se inició el programa de Gobierno Corporativo, con el objetivo de promover las sanas prácticas de gobernanza en todos los niveles y se inició la estructuración del plan estratégico de sostenibilidad.

Vale la pena destacar que con la modificación de su Ley Orgánica, ahora Banco Nacional cuenta en su Junta Directiva con una importante representación femenina, profesional e íntegra. Además, aumentó hasta nueve la cantidad de miembros de la misma. Actualmente cuenta con siete directores.

Se logró un significativo aumento en el número de sucursales y cajeros automáticos, además de la optimización de los servicios de canales virtuales de atención, como Banca en Línea y Banca Móvil.

Todos los indicadores financieros han mejorado sus índices, tanto las carteras Agropecuaria como de Consumo rompieron récords. La primera ya superó los B/.600.00 millones en saldo de cartera, entretanto la segunda supera ya los B/.2,000 millones.

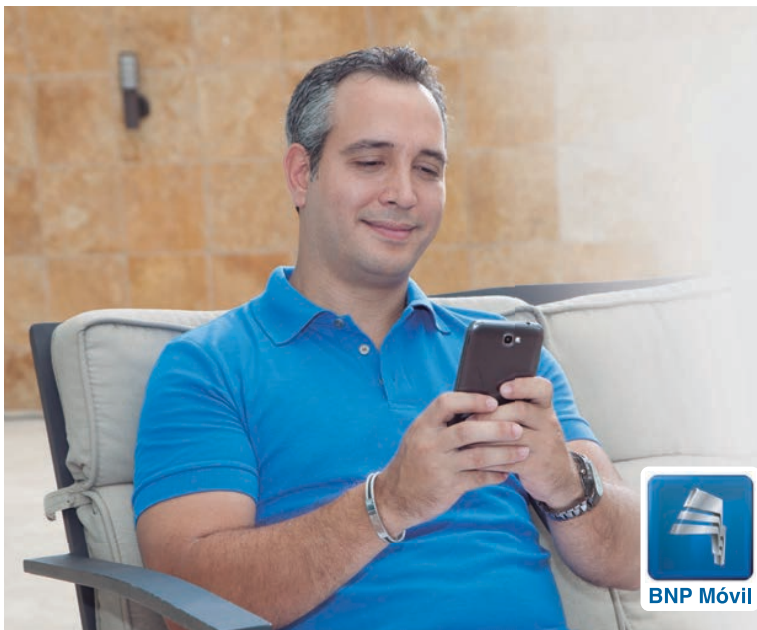
Siguiendo el estratégico plan de fortalecimiento de su patrimonio y su posición financiera, Banco Nacional de Panamá logró la aprobación, por parte del Órgano Ejecutivo, para el aumento de su capital a B/.650 millones, mediante la capitalización de B/.80 millones, correspondientes a las Utilidades Retenidas, tal como lo dispuso en el artículo 4 del Texto Único del 25 de septiembre de 2017, Ley Orgánica de la institución.

Estos y otros logros están contenidos con el presente documento, que busca resaltar la institucionalidad de la organización y se han concretado gracias al compromiso de su fuerza laboral. Existe una sinergia sinigual en el equipo de colaboradores, que los lleva a tomar cada reto como parte de sí y lograr la consecución de los objetivos establecidos.



# **OBJETIVOS ALCANZADOS CADA AÑO**





## Banca *Móvil*

Realiza tus **Consultas**  
**Transferencias**  
**Pagos** desde tu celular\*

\*Aplica para teléfonos celulares android y teléfonos no inteligentes con acceso a internet.



### Junio a diciembre 2014

La institución lanzó su política especial de contingencia agropecuaria, para que los productores se pudieran preparar efectivamente para combatir la sequía que causó el Fenómeno El Niño. Ésta y otras iniciativas fueron presentadas en una serie de reuniones a la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.

La prestigiosa firma J.P. Morgan le otorgó por primera vez un premio especial a Banco Nacional por la calidad en la generación de pagos por proceso excepcional autorizado.

La reconocida calificadora de riesgo internacional FitchRatings incrementó la calificación de Viabilidad de Banco Nacional a bbb-, desde bb+. Además, reafirmó la Calificación Internacional de Banconal en BBB. Este incremento se dio debido a la mejora continua de su calidad de activos, reforzamiento de su infraestructura operativa y apego a los objetivos estratégicos de largo plazo, a través de diferentes periodos presidenciales.

Además, presentó su Banca Móvil, convirtiéndose en el primer banco estatal y el quinto en Panamá en brindar esta herramienta. También se puso en funcionamiento el servicio de recarga de tiempo aire

de celulares, a través de su Banca en Línea.

Reemplazó toda la telefonía de la torre de Casa Matriz por teléfonos IP Cisco, con el objetivo de tener una única central telefónica en todo el banco.

Se ejecutó con éxito la primera fase del Proyecto FATCA.

### 2015

Banco Nacional de Panamá firmó un convenio con la Arquidiócesis de Panamá, por el cual la Iglesia autorizó a la entidad bancaria a establecer, en lo que se conoce como la Casa Arzobispal y la Casa Parroquial, una agencia bancaria y un recinto numismático. De esta forma se busca beneficiar a los habitantes de la comunidad de San Felipe y al público en general, que visita este sitio histórico, considerado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad.

Se desarrollaron seis Encuentros de AgroNegocios en Santiago, La Chorrera, David, Tonosí, Los Santos y Metetí, bajo el lema "Producir eficientemente en armonía con el ambiente", para incentivar los proyectos ecosostenibles. En total asistieron más de 2,500 productores de todo el país. Se le enseñó a los productores a producir cuidando su principal activo





“Kiosco iPad” en Casa Matriz, para facilitar la atención.

que es el medio que les rodea y se les incentivó a incursionar en el siguiente eslabón de la cadena productiva, que es la comercialización de su propio producto.

Se llevó a cabo la primera Rendición de Cuentas, en medio de un encuentro informativo con medios de comunicación y líderes de opinión. Con este tipo de reuniones, la administración del Banco desea dar a conocer a sus clientes y público en general la situación actual de la primera institución bancaria del país.

Como un hito histórico, Banco Nacional de Panamá se convirtió en el primer banco en adherirse a la Alianza por el Millón de Hectáreas Reforestadas, en el marco del V Encuentro de Agronegocios Banconal en La Villa de Los Santos. Como producto de este convenio, el Banco llevó a cabo el lanzamiento de la política actualizada de crédito forestal. Con esta política, se busca fomentar la reforestación y la conservación de los recursos naturales renovables en fincas agropecuarias, mediante el sistema de agroforestería.

En este sentido, miembros del voluntariado Banconal participaron en el Día Nacional de la reforestación, organizado por el Ministerio de Ambiente (MiAmbiente). El Banco tuvo presencia en Azuero y Chiriquí.

Lanzó nuevas aplicaciones en Banca en Línea y se

convirtió en el primer banco en el país en ofrecer Token Móvil, integrándolo a la aplicación de Banca Móvil. Igualmente, se implementó el proyecto de los “Kioscos Ipads”, para que los clientes utilizaran su Banca en Línea en las sucursales.

Además, se llevó a cabo la primera fase de implementación de la Tarjeta Clave Social, proyecto público-privado liderado por Banco Nacional, para hacerles la vida más fácil a los beneficiarios de los programas sociales del Gobierno Central. Se contó, en principio, con el apoyo de 12 bancos del sistema que, siendo cónsonos con su RSE, ofrecieron el primer retiro de manera gratuita en cada pago.

Se implementó el proyecto de la tarjeta clave con chip, para ofrecer a los clientes mayor seguridad y disminuir los riesgos de fraude, a través de un sistema de validación, cumpliendo con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos de Panamá, establecidas en el acuerdo 6-2011.

Se puso en funcionamiento el primer Banco Móvil, el cual brindó su servicio inicialmente en el pago de los programas sociales del Gobierno Nacional en la comarca Ngäbe Buglé, para iniciar el proceso de bancarización de estas personas y realizar un estudio transaccional para determinar las necesidades y los servicios que requiere esta región.



Encuentro Artesanal y Cultural en San Félix.

La organización bancaria se unió al programa “Mi Escuela Primero”, comprometiéndose a reparar algunas secciones de las escuelas Tomás Herrera en Chitré, El Naranjal en Tanara de Chepo y José Dolores Carrizo en Océ.

Además, el Banco participó de la implementación de la Cuenta Única del Tesoro, en conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Se realizaron importantes cambios a la estructura organizacional, para estar acorde con las exigencias de los mercados globales, los entes reguladores, la reglamentación bancaria y cumplir con las sanas prácticas de gobierno corporativo.

Se llevaron a cabo los certámenes de Artistas Noveles y de Fotografía Carlos Endara, desarrollando el tema “Mira la Naturaleza”. En total participaron más de 350 artistas.

Siendo una organización amigable con el ambiente, Banco Nacional implementó políticas de ahorro energético y de papel. El más importante, desarrollado durante el 2015, fue la instalación de sensores automáticos en los baños higiénicos. Además, se disminuyó la impresión de los boletines internos y documentos entregables externos, y se estableció un plan de reciclaje de baterías.

En el marco del Proyecto BioComunidad, Banco Nacional de Panamá llevó a cabo el programa: Cine Bajo la Luna en las comunidades de Cerro Iglesia 1, Cerro Iglesia 2 y Boca de Soloy en la Comarca Ngäbe Buglé. También en Sagrado Corazón de Jesús y Narganá en Guna Yala. La última parada se realizó en Quebrada Pinzón en Bocas del Toro. En la sucursal San Félix (Chiriquí) realizó el Primer Encuentro Artesanal y Cultural Ngäbe Buglé.

Con el apoyo de la Universidad de Panamá, se realizó el primer seminario “Periodismo y Sector Bancario”, en el Centro Especializado de Capacitación de la institución. Se contó con la presencia de comunicadores sociales de: prensa escrita, televisión y radio.

## 2016

La principal institución bancaria del país anunció su inclusión en el Programa de Creadores de Mercado, para tener acceso directo a la compra y venta de títulos de valores de la curva soberana local, sin necesidad de hacerlo a través de un intermediario como se hacía anteriormente.

Marcando un hito, el saldo de la cartera agropecuaria de Banco Nacional superó por primera vez la histórica cifra de los B/.500 millones.



Comercialización láctea mejora con núcleos lecheros.

Se llevaron a cabo seis Encuentros de AgroNegocios Banconal, con el lema “Hablemos del Agua”, para promover en los productores la necesidad de inversión en tecnología que les asegure la obtención del vital líquido para la producción de alimento, con tecnología que se adapte a los requerimientos de la situación actual del ambiente. Asistieron más de 2,000 productores de todo el país.

La institución firmó un convenio con Nestlé Panamá, S.A., para el financiamiento de Núcleos de Enfriamiento de Leche Fresca a los productores de leche grado industrial, en todo el país. Con este acuerdo, se establecerán centros de acopio de leche, integrados por grupos de seis o más productores de leche grado industrial y cuya distancia de sus fincas no esté a más de 30 minutos de estos centros.

Promoviendo la producción amigable con el ambiente, durante este año, la institución desarrolló el Día de Campo “Invertir en energía limpia para producir alimentos”. En el que se presentó un proyecto de producción avícola que funciona con energía solar, gracias al apoyo financiero de Banco Nacional. Además de los incentivos por el establecimiento de estos sistemas, el testimonio del propietario del proyecto y los planes de financiamiento que ofrece el Banco, para la generación de energía limpia.

Se armaron dos Banco Móvil, adicionales al presentado el año anterior; los cuales han brindado su servicio inicialmente en el pago de los programas sociales del Gobierno en lugares de difícil acceso en el interior del país.

Se implementó el programa de estandarización de cheques, tanto personal como comercial para brindarles mayor seguridad, facilitando la detección de fraudes y permitiendo el seguro procesamiento de los mismos.

El Banco llevó a cabo la firma del Convenio Clave Social, con el Instituto para la Formación y Aprovechamiento del Recurso Humano (IFARHU). Gracias a este acuerdo formal, los padres e hijos beneficiarios de los programas de becas ya no tienen que formar largas filas para hacer efectivos sus pagos.

Se inauguró la sucursal de Nuevo Arraiján, beneficiando a más de 220,000 habitantes del distrito de Arraiján y los más de 1,450 locales comerciales que se encuentran en esta área.

Como una importante innovación, este año el Banco lanzó su segmento radial “BancarizArte”, con el slogan “El arte de la cultura bancaria”. En este segmento, que se transmite por RPC Radio en el programa La Mañana Espectacular, participan especialistas de la



Mejoras a salones en Escuela Tomás Herrera, distrito de Chitré.

institución bancaria orientando a los clientes de los servicios bancarios, sobre diversos temas que les ayudan a tomar las mejores decisiones financieras.

Estudiantes de la Escuela Tomás Herrera, del distrito de Chitré, fueron beneficiados con las obras que realizó el voluntariado Banconal, a través del programa Mi Escuela Primero. Las adecuaciones que se realizaron fueron las mejoras al sistema eléctrico, rehabilitación a los servicios sanitarios en el área de preescolar, mejoras al comedor y la reconstrucción de la losa en el vestíbulo superior.

## 2017

Luego de seguir los debidos procesos en los órganos legislativos y ejecutivo, el equipo Banconal logró la aprobación de las modificaciones a la Ley Orgánica de Banco Nacional, encaminadas a garantizar su independencia y autonomía. Además de ser cónsonas con las exigencias de los reguladores nacionales e internacionales, adecuándose a su vez a los requerimientos globales de gobierno corporativo. Igualmente, apoya la transformación del Banco en una entidad competitiva y de primera línea.

Con el objetivo de fomentar el programa de Créditos Verdes, para producir en armonía con el ambiente,

participaron 1,200 productores en los siete Días de Campo, organizados por el Banco en Capira, Atalaya, Alanje, Volcán, Chepo, Colón y Macaracas. A cada jornada asistió un equipo técnico que resolvió las dudas sobre modernización de la producción, además de oficiales de la Banca Agropecuaria para responder las inquietudes crediticias de los productores.

Se inauguraron las sucursales Banco Nacional Hatillo y Divisa, dos puntos clave para el beneficio de nuestros usuarios. La sucursal Hatillo para favorecer a miles de contribuyentes que van a realizar trámites al municipio capital y puedan hacer todo en un mismo lugar. Y la sucursal Divisa, en la provincia de Herrera, área de encuentro y tránsito entre quienes se dirigen de Azuero, al occidente o al área metro y viceversa.

La institución fue incluida en el ranking “The Legal 500” de la prestigiosa publicación GC Power List Central America Teams 2017, en la que se incorpora a las empresas con los más eficientes grupos de abogados de la región.

Fue reconocida como una de las marcas más influyentes e importantes del país, en la tercera edición de la publicación Top Brands, de Grupo Cerca. El libro de las grandes marcas en Panamá se elaboró bajo el sello Superbrands de Inglaterra, mediante una evaluación realizada por un consejo de expertos.



Familia Guerra, ejemplo de relevo generacional.

Banco Nacional de Panamá recibió el premio Campeones del Mercado, en la categoría “Distinción al Estado”, en el marco del XVIII Foro de Inversionistas.

La reconocida empresa calificador de riesgo FitchRatings aumentó la calificación de viabilidad (VR) de Banco Nacional de Panamá a bbb desde bbb-, reflejando la consistencia en la ejecución de su estrategia, basada en una eficiente administración de sus recursos. Además, reafirmó las calificaciones internacionales IDR de largo plazo en BBB, con perspectiva estable.

Se llevó a cabo el primer Seminario Periodismo y Sector Bancario en el interior del país. Se desarrolló en Santiago, atendiendo a 34 comunicadores de las provincias de Coclé, Veraguas, Los Santos y Herrera.

Banco Nacional y el Instituto de Seguro Agropecuario firmaron un convenio estratégico, con el fin de unificar criterios y agilizar los procedimientos para facilitar los créditos y aseguramientos del sector agropecuario y forestal.

## 2018

Luego de varios estudios y análisis, iniciamos la implementación del Plan Piloto de la Billetera Electrónica. Una novedosa solución tecnológica que

ha impactado de manera positiva, inicialmente a los beneficiarios del programa de la Secretaría Nacional para el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SENAPAN) de Chilibre, Pacora y San Martín. Unas 200 personas y 4 comercios ya están utilizando esta aplicación, que es el primer paso de este camino hacia la transformación digital en medios de pago e inclusión financiera, con la creación de un ecosistema para la reducción del manejo de efectivo.

En 2018, enfocados en la importancia de promover el relevo generacional en el sector agropecuario y dar a conocer las regulaciones bancarias que influyen en los productores, se realizaron ocho Días de Campo en el primer cuatrimestre, en estratégicos puntos del territorio nacional. En total participaron más de 1,200 productores. Igualmente, se trató el tema de las regulaciones bancarias para el sector agropecuario, estructuras normativas que fortalecen la transparencia entre los productores, en beneficio de su seguridad y sustento económico.

Banco Nacional de Panamá y el Ministerio de Gobierno firmaron un Convenio Interinstitucional para la apertura y manejo de cuentas de ahorro a nombre de adolescentes, sujetos a cumplimiento de sanciones bajo el régimen penal para la adolescencia.

Desde mayo de 2017, hasta diciembre de 2018, Banco



Entrega de trabajos realizados en la Escuela El Naranjal en Tanara de Chepo.

Nacional de Panamá obtuvo el 100% (índice excepcional) en el monitoreo de páginas web, realizado por la Autoridad de Transparencia y Acceso a la Información (ANTA) y publicado en su sitio de internet, en el cumplimiento de los requerimientos de este importante organismo de fiscalización.

Iniciamos operaciones en las nuevas sucursales de Las Palmas de Veraguas, Villa Lucre, Parita, La Arena de Chitré y La Pintada.

Comprometidos con el país y al servicio de la sociedad panameña, Banco Nacional de Panamá atendió a más de 320,000 beneficiarios del programa de Certificados de Pagos Negociables de la Segunda Partida del Décimo Tercer Mes (CEPADEM), que se traduce en más de 890,000 documentos redimidos desde el inicio de este programa, a finales de 2017, hasta mayo de 2019.

El voluntariado del Banco, en el marco del programa Mi Escuela Primero, entregó las mejoras realizadas a los centros educativos José Dolores Carrizo de Ocu y El Naranjal en Tanara de Chepo. Se repararon techos de los salones de clases, pabellones, fuentes de agua y servicios sanitarios.

La revista internacional Summa, en una edición especial donde mostró a las 50 empresas y los 100

líderes con mejor reputación en Panamá, resaltó la labor de Banco Nacional y lo situó en el puesto 16 de este ranking. Adicionalmente, se otorgó el puesto número 46 al Gerente General de Banconal, Rolando de León de Alba, en el ranking de líderes, de 100 empresarios y ejecutivos con mejor reputación profesional en Panamá. Esta lista fue desarrollada por la empresa internacional de estudios de mercado Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) y fue divulgada a nivel regional por la prestigiosa revista.

## De enero a junio de 2019

Se desarrollaron tres encuentros agropecuarios, basándose en dos temas de suma relevancia para este sector: La trazabilidad como cadena de valor que beneficia a todos y las implicaciones de los tratados de libre comercio y promoción comercial. Se escogió la trazabilidad porque para poder exportar cualquier rubro en la actualidad, se debe cumplir con este renglón. En el caso de los TLC y TPC, en reiteradas ocasiones hemos enfatizado a los productores como Banco responsable, los retos y oportunidades que existen en su entorno, sin embargo, muchos productores tienen tareas pendientes para adecuarse a las exigencias del mercado. En total, participaron 1,100 productores de Chiriquí, Azuero y Veraguas. En



## BUSCA TU NUEVA CLAVE UNIVERSITARIA



Cuenta de ahorro que te permite una mejor administración de tus finanzas (mesada, salario y ahorros, entre otros).

estos eventos se implementaron políticas de protección al ambiente, por lo que se dejó de utilizar utensilios desechables, envases plásticos de agua y carrizos para las bebidas de los invitados.

Por quinto año consecutivo, Banco Nacional de Panamá llevó a cabo su rendición de cuentas al país, en el que su Gerente General, Rolando de León de Alba, hizo una clara presentación, donde determinó con cifras y logros que la entidad es una organización que vela por su institucionalidad, continuidad de proyectos y transparencia. En 2019 se presentaron resultados estratégicos que han logrado su consecución, gracias al comprometido equipo Banconal y cómo cada administración en los últimos 15 años ha sabido aprovechar las fortalezas que ha dejado la anterior, cimentado su gobierno corporativo y la modernización de sus sistemas.

Siguiendo su plan estratégico de innovación, el Banco desarrolló un segundo acompañamiento al grupo piloto de su Billetera Electrónica, con el pago de los bonos de ayuda alimentaria que llevó a cabo la Secretaría Nacional para el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SENAPAN), en las áreas de Chilibre, Pacora y San Martín.

Lanzó el innovador producto tarjeta Clave Universitaria, la cual le permite mantener un mejor control de sus finanzas, a este segmento de la población. De igual manera, el estudiante cuenta con la afiliación a la banca en línea para realizar consultas, pagos y transferencias entre otros servicios. Tuvo muy buena acogida entre los jóvenes estudiantes de la Universidad de Panamá y la Universidad Tecnológica, principalmente.

El voluntariado Banconal participó activamente en los grupos de apoyo a la organización de la Jornada Mundial de la Juventud, tanto en la distribución de los kits del peregrino como en la comisión de orden durante la llegada de Papa Francisco.

Se implementó un plan piloto con centros de reciclaje a nivel interno, en pro de cumplir con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que buscan ayudar al medio ambiente.

El Gerente General hizo la presentación de su declaración jurada de bienes ante la notaría y la Contraloría General de la República.



# DESEMPEÑO FINANCIERO







## Consolidando la solidez del Banco

El Banco Nacional de Panamá es un actor clave en la economía de este país y tiene como función principal mantener el compromiso con el desarrollo y apoyar las actividades de los sectores productivos que contribuyen al crecimiento económico del país. Durante el período 2014-2019, la Institución ha mantenido el dinamismo de crecimiento en su gestión financiera, que ha sido su tendencia registrada durante los últimos años. En este sentido, Banconal continúa en su empeño de fortalecer su solidez financiera, a través de su cartera crediticia, inversiones, depósitos y patrimonio, manteniendo sus operaciones bancarias con bajos niveles de riesgo.

A lo largo del período de referencia, los indicadores financieros del Banco alcanzaron tasas de crecimiento muy satisfactorias. Este logro está fundamentado en las disposiciones que emanan de su Ley Orgánica, de las normas bancarias dadas por los entes supervisores y el cumplimiento del Gobierno Corporativo.

En consecuencia, la evaluación realizada por la calificadora de riesgo internacional Fitch Ratings, en el 2017 aumentó la calificación de viabilidad (VR) de

Banco Nacional de Panamá a “bbb”, reafirmada en 2018, al igual que las calificaciones de emisor de largo plazo IDR en “BBB”, con perspectiva estable. Con esta evaluación confirma la solidez financiera y el desempeño positivo de la buena gestión, que se ha dado en los diferentes indicadores financieros del Banco, en conjunto con una adecuada administración del riesgo crediticio, contribuyendo a consolidar su fortaleza como uno de los principales Bancos del país.

Al cierre de 2018, se obtuvo una utilidad acumulada de B/.184 millones, cifra récord en la historia de Banconal, la cual es el resultado de la gestión de colocaciones del portafolio de productos y servicios que mantiene el Banco a disposición de la población panameña. Es importante destacar, que durante los cinco años de administración se logró un total de utilidades de B/.674 millones, la más alta que ha alcanzado el Banco en sus 114 años de trayectoria.

## INDICADORES FINANCIEROS 2014 - 2019

### SALDOS PUNTUALES DEL ESTADO FINANCIERO

(En millones de balboas y porcentajes)

DETALLE	Diciembre					Marzo 2019
	2014	2015	2016	2017	2018	
UTILIDAD NETA ACUMULADA	102	103	125	160	184	45
FONDOS DE CAPITAL	657	692	757	867	810	855
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL (ROE)	15.5%	14.9%	16.5%	18.5%	22.7%	21.3%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>9,319</b>	<b>9,833</b>	<b>10,409</b>	<b>9,740</b>	<b>9,140</b>	<b>9,373</b>
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	1.1%	1.0%	1.2%	1.6%	2.0%	2.0%
<b>CARTERA DE PRÉSTAMOS</b>	<b>3,142</b>	<b>3,444</b>	<b>3,577</b>	<b>3,641</b>	<b>4,252</b>	<b>4,654</b>
<b>INVERSIONES EN VALORES*</b>	<b>1,872</b>	<b>2,728</b>	<b>2,750</b>	<b>3,141</b>	<b>2,721</b>	<b>2,613</b>
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE PRÉSTAMOS</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>74</b>
Índice de morosidad/ Cartera Privada	1.3%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.9%
Índice de morosidad/ Cartera Total	1.1%	1.1%	1.2%	1.3%	1.4%	1.6%
<b>DEPÓSITOS DE CLIENTES</b>	<b>8,394</b>	<b>8,934</b>	<b>9,412</b>	<b>8,605</b>	<b>8,064</b>	<b>8,212</b>
Sector Público	6,884	7,301	7,410	6,444	6,104	6,501
Participación del Sector Público	82%	82%	79%	75%	76%	79%
Sector Privado	1,510	1,633	2,002	2,161	1,960	1,711
Participación del Sector Privado	18%	18%	21%	25%	24%	21%
<b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ PRIMARIA</b>	<b>49%</b>	<b>39%</b>	<b>42%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>
<b>ADECUACIÓN DE CAPITAL</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>

## Resultados Financieros

Los indicadores del desempeño financiero del Banco Nacional de Panamá, al primer trimestre del año 2019, evidencian el robusto crecimiento con un comportamiento privilegiado dentro del conjunto del Sistema Bancario Nacional y reflejan el compromiso de esta institución bancaria de coadyuvar al desarrollo económico y progreso social del país.

Durante el periodo de 2014 a marzo de 2019 se logró alcanzar una relación de ingresos-gastos que reflejó una utilidad acumulada de B/.674 millones, lo que se traduce en mayores rendimientos, con un retorno de capital (ROE) de 21.3% y un rendimiento sobre activos (ROA) de 2.0%. El Banco continúa fortalecido en sus Fondos de capital, cuyo monto es de B/.855 millones de balboas. Producto de las utilidades generadas durante este quinquenio el Banco incrementó el Capital aportado por el Estado en B/.90.0 millones, pasando de B/.560 millones de balboas en el 2014 a B/.650 millones de balboas a marzo de 2019.

Durante este quinquenio, se destaca el comportamiento de elementos financieros importantes tales como el incremento de la cartera crediticia por

B/.1,513 millones de balboas, aumento de inversiones en valores por B/.741 millones, producto de nuevas adquisiciones y venta de diversos títulos valores; conllevando a un aumento de B/.54 millones en los activos totales.

El total de los depósitos de clientes alcanzó la suma de B/.8,212 millones, distribuido de la siguiente manera: sector público en B/.6,501 millones y los depósitos de particulares B/.1,711 millones.

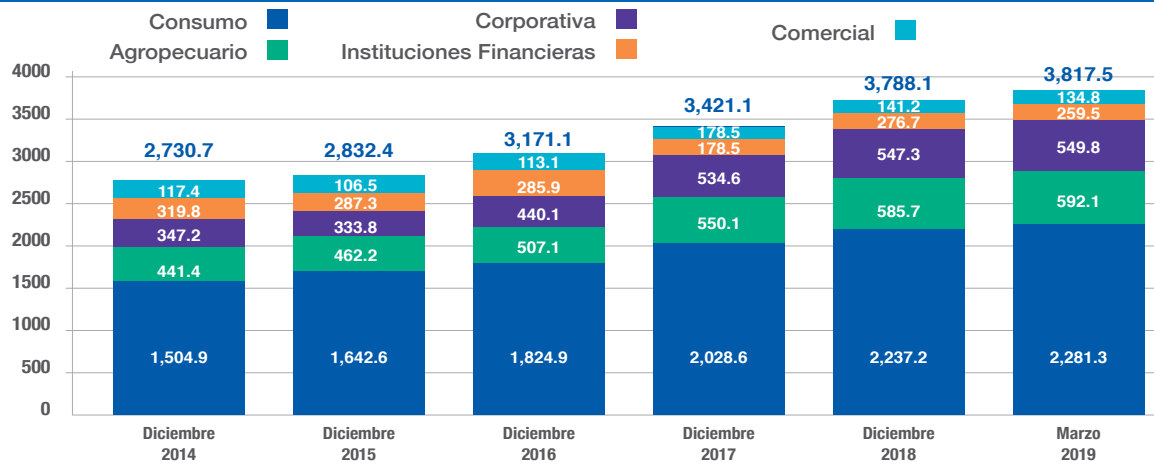
El Banco Nacional de Panamá tiene un índice de liquidez legal de 70%, superior al índice aplicable fijado por la Superintendencia de Bancos de Panamá, de 30%.

La gestión de cobros y las estrategias implementadas en la administración de la cartera, mostraron un resultado con niveles de morosidad aceptables.

La cartera morosa muestra un saldo de B/.74 millones; este monto representa un índice de 1.6%, que es inferior al índice promedio del Sistema Bancario Nacional.

## Saldo de la Cartera de Préstamos Privada Diciembre 2014 - Marzo 2019

(En millones de balboas)



### Comportamiento de los Activos

El saldo total de activos para el 31 de marzo de 2019, fue de B/.9,373 millones de balboas, mostrando un incremento de B/.54 millones de balboas comparado con el año 2014. Se observó que en la estructura, la cartera crediticia neta representó el 48.8%, las colocaciones interbancarias el 17.1%, las inversiones 27.8% y otros activos el 6.3%.

Al cierre del primer trimestre 2019, la Mesa de Dinero mantuvo colocados en bancos con la mejor calificación de riesgos, activos líquidos por la suma de B/.1,601 millones de balboas. Estas colocaciones generaron ingresos por el orden de B/.10.5 millones de balboas.

Del saldo de la cartera bruta de préstamos por un monto de B/.4,654 millones de balboas, B/.3,817 millones de balboas corresponden a la cartera privada, la cual registró un incremento de 39.8%, comparado con el año 2014. El saldo de préstamos del Sector Público fue de B/.836.9 millones de balboas.

### Origen de Fondos

Durante el periodo 2014-2019, Banco Nacional de Panamá optó por una estrategia prudente de captación de depósitos, resguardando su principal

fuerza de fondos. Para el 31 de marzo de 2019, el saldo de los depósitos de clientes totalizó B/.8,212 millones de balboas, Los depósitos de particulares, cuyo saldo se situó en B/.1,711 millones, muestra un aumento de B/.202 millones. Este crecimiento es una muestra de la confianza de los cuentahabientes, quienes conforman la base y la estabilidad consolidada, gracias a la trayectoria y solidez que ha mantenido Banco Nacional de Panamá.

### Destino de Fondos

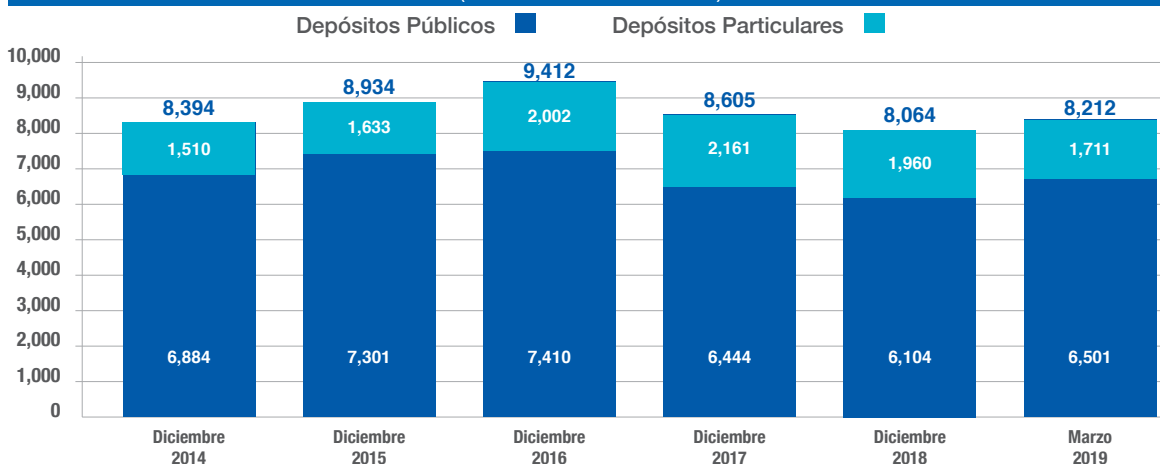
El Banco Nacional de Panamá mostró un buen desempeño en el negocio de la banca, y dinamismo en el apoyo a políticas económicas gubernamentales, a través de la transferencia de recursos en forma de préstamos, tanto al sector público como al sector privado.

Esta transferencia de recursos tiene un impacto positivo a nivel nacional, por constituirse en un aporte significativo de la Institución para el desarrollo económico y social del país.

El saldo de la cartera crediticia bruta se ubicó en B/.4,654 millones de balboas, importe superior en B/.1,513 millones con relación a diciembre de 2014. Del saldo total de la cartera bruta, el 82% es decir,

## Saldo de los Depósitos de Clientes Diciembre 2014 - Marzo 2019

(En millones de balboas)



B/3,817 millones, correspondió a la cartera bruta privada, la cual se vio incrementada en un 39.8%. Del total de préstamos al sector privado B/.1,385 millones, el 36.3% se orientó a las regiones central y occidental del país es decir, al interior de la República de Panamá.

El Banco continuó liderando el posicionamiento en cuanto a participación en el mercado agropecuario del país, manteniéndose en el primer lugar, dentro del Sistema Bancario Nacional, durante los últimos cinco años. La cartera Agropecuaria reflejó un aumento de B/.151 millones, un 34.1%, en comparación con 2014.

A nivel interno y comparativamente con el año 2014, la cartera de consumo participó en la cartera de los préstamos privados con B/.2,281 millones, experimentó un incremento de B/.776 millones, es decir, 51.6%. Dentro de esta Banca, el crédito para el financiamiento de viviendas mantuvo un aumento anual promedio de B/.106 millones, que corresponde a un 12.6% en términos relativos. El crédito personal, que constituye el 29% del total de la cartera privada, presenta un aumento promedio anual de B/.76 millones.

La cartera de los préstamos corporativos reflejó un saldo de B/.549.8 millones destinados a empresas

corporativas e industriales, y B/.215.6 millones se orientaron a actividades comerciales de pequeña y mediana empresa. Los préstamos para actividades agropecuarias, acuicultura y crédito pesquero totalizaron B/.592.1 millones de balboas.

La Banca de Crédito a Instituciones Financieras cerró con una cartera de B/.259.5 millones.

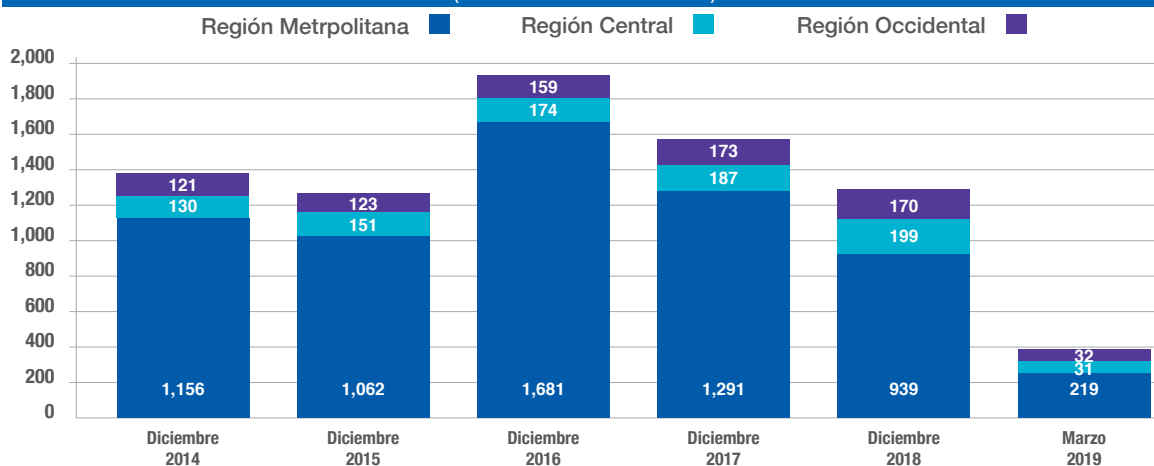
### Comprometido con el Desarrollo Nacional

En la actualidad, con una cobertura nacional a través de la mayor red de sucursales, cuya infraestructura nos permite afirmar que somos el primer banco del país, Banco Nacional de Panamá consolida su objetivo principal: impulsar el desarrollo económico del país, sin perder de vista la responsabilidad social que le corresponde como banco del Estado panameño.

Del 1 de enero de 2014 al 31 de marzo de 2019, el Banco desembolsó fondos al sector privado en calidad de préstamos, la suma de B/.7,997 millones. De este total, se destinaron B/.5,391 millones a actividades comerciales, corporativas, agropecuarias y forestales.

## Colocaciones de Préstamos Privados por Región Diciembre 2014 - Marzo 2019

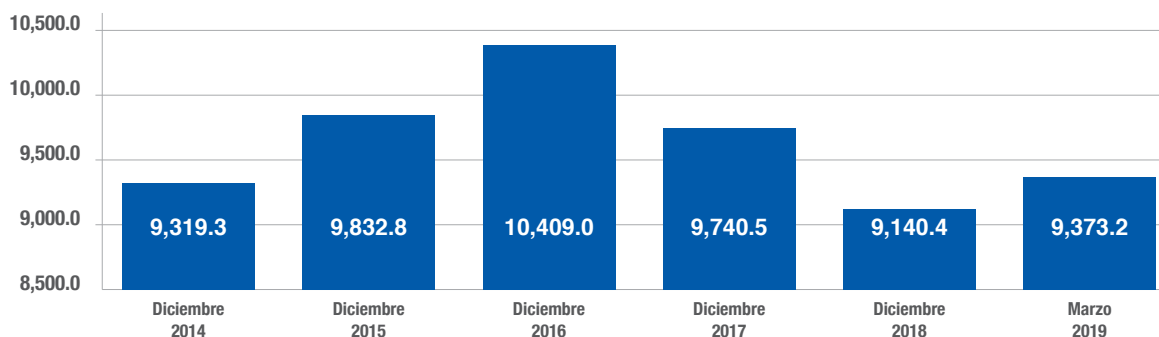
(En millones de balboas)



- En este periodo se continuó con el apoyo al sector agropecuario al cual desembolsaron fondos por la suma de B/.1,066 millones de balboas, de los cuales B/.739 millones fueron colocados en el interior del país, es decir en las zonas más productivas de la República. El banco participó en programas destinados a promover la producción de rubros básicos, como: arroz, frijoles, leche, carne (bovina, porcina y avícola).
- En el sector consumo se colocaron B/.1,856 millones es decir un 23%, del total de las colocaciones.
- Se otorgaron préstamos a la Banca Corporativa y Comercial por un monto de B/.4,325 millones de balboas, de los cuales B/.275 millones se orientaron a actividades comerciales de pequeña y mediana empresa. Las colocaciones para los préstamos corporativos e industriales fueron por B/.4,050 millones de balboas.
- La Banca de Instituciones Financieras efectuó desembolsos de fondos por la suma B/.750 millones de balboas destinados a bancos, empresas corporativas y préstamos sindicados, a proyectos de generación eléctrica.
- Los desembolsos de préstamos para el Sector Público fueron por el orden de B/.3,274 millones de balboas, por los siguientes desembolsos: línea de crédito interina del Ministerio de Economía y Finanzas, Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A , Zona Libre de Colón, entre otros.

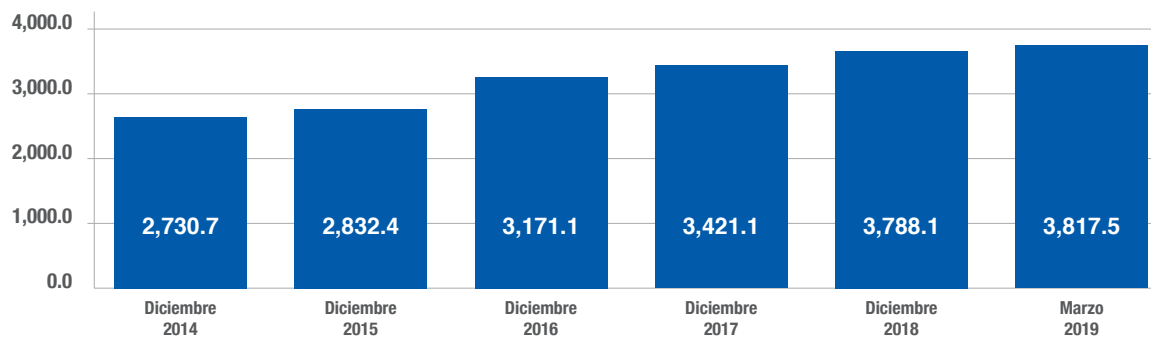
### Total de Activos

(En millones de balboas)



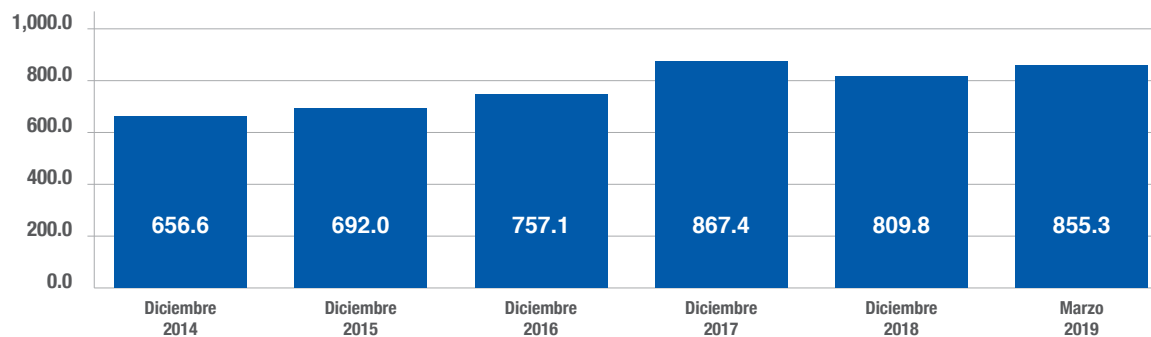
### Cartera de Préstamos Privados

(En millones de balboas)

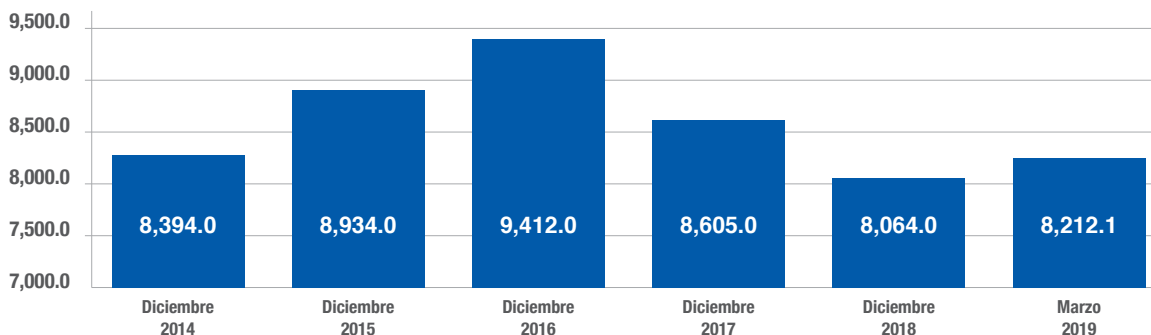


### Patrimonio

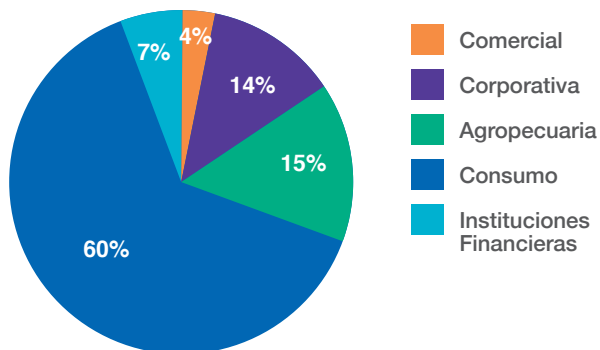
(En millones de balboas)



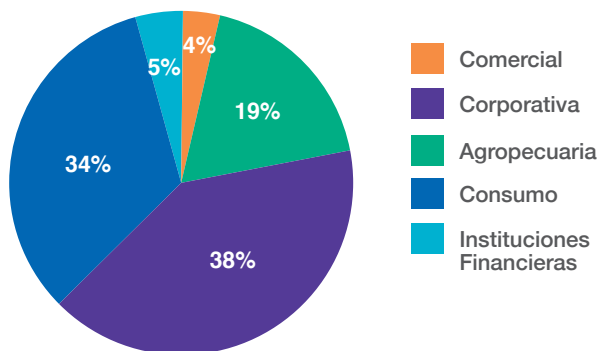
### Depósitos Totales (En millones de balboas)



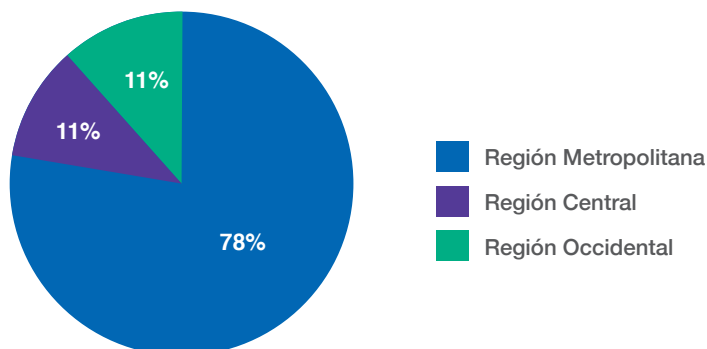
### Cartera al Sector Privado Según Actividad Económica - Marzo 2019 (En porcentajes)



### Colocaciones al Sector Privado Según Actividad Económica - Marzo 2019 (En porcentajes)



## Colocaciones al Sector Privado Según Región - Marzo 2019 (En porcentajes)



### Banconal en el Sistema Bancario Nacional

Banco Nacional de Panamá se encuentra bien posicionado en el mercado nacional, marcando dentro los 10 primeros bancos. A diciembre de 2018 ocupamos la tercera posición a nivel de activos, en cuanto a cartera de préstamos seguimos siendo los

líderes en el sector agropecuario. Con relación a captación de fondos y utilidades alcanzadas nos situamos en un cuarto lugar.

Esto ha permitido que compitamos con la banca comercial, logrando mantener indicadores financieros óptimos.

### Banconal en el Sistema Bancario

Detalles	Participación	Posición	Primeras Posiciones		
Activos Totales	8%	3	Banco General	Banistmo, S.A.	Banco Nacional de Panamá
Depósitos Totales	8%	4	BAC International Bank	Banco General	Bancolombia (Panamá)
Cartera de Préstamos	4%	7	BAC International Bank	Banco General	Bancolombia (Panamá)
Agropecuario	31%	1	Banco Nacional de Panamá	Global Bank	Multibank, Inc
Hipoteca	7%	6	Banco General	Banistmo, S.A.	Caja de Ahorros
Consumo	9%	4	Banco General	BAC International Bank	Banistmo, S.A.
Corporativo	4%	9	Banco General	Banistmo, S.A.	Global Bank
Fondos de Capital	5%	6	BAC International Bank	Bancolombia (Panamá)	Banco General
Utilidad Neta	10%	4	BAC International Bank	Banco General	Bancolombia (Panamá)



## Índices Financieros Principales Bancos de Sistema Bancario

Diciembre 2018 (En porcentajes)					
	Banconal	Banco General	Global Bank	Multibank	Caja de Ahorros
Eficiencia Operativa %	43.43	47.45	65.51	62.31	60.90
Adecuación de Capital %	16.63	19.45	14.06	18.90	S/R
Índice de Liquidez Financiera %	25.06	11.81	12.50	11.17	16.49
ROA %	1.94	2.01	1.35	1.43	1.21
ROE %	21.93	26.89	13.32	13.53	13.08

S/R: Sin reportar  
Fuente: Superintendencia de Bancos de Panamá al 31 de diciembre de 2018.

El plan estratégico de Banco Nacional de Panamá incluye tres pilares fundamentales, en los que se ha cimentado los objetivos a lograr: Bancarización, Transparencia y Competitividad.

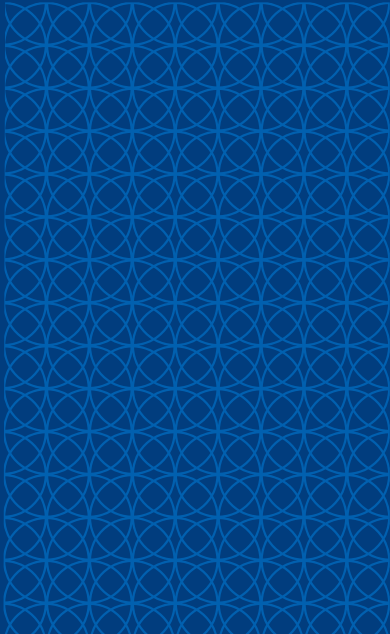
A continuación se hará un recorrido por cada una de las metas alcanzadas en cada pilar, los cuales se concatenan para que la economía nacional siga creciendo.

Estas tres herramientas son de suma importancia para la consolidación de los resultados de toda sana administración, por lo que todos los esfuerzos de los últimos cinco años se han centrado en ellas, en Banco Nacional de Panamá.



# PILARES ESTRATÉGICOS

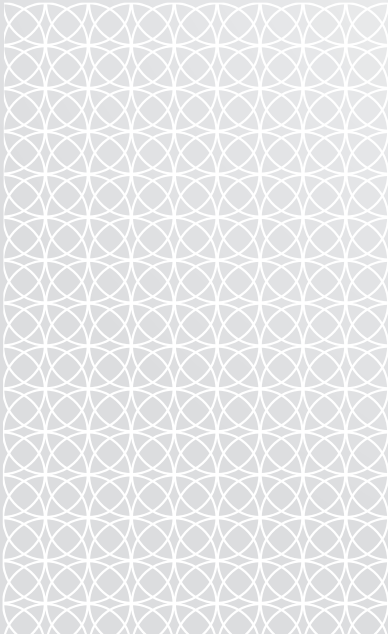
Para poder desarrollar de manera organizada y sistemática todos los programas de trabajo, se estructuró un plan de innovaciones basados en tres pilares estratégicos: Bancarización, Transparencia y Competitividad. Guiados en este norte se implementaron iniciativas en beneficio de todo el país.





# Bancarización

La inclusión financiera es uno de los principales nortes de toda organización bancaria respetable en el ámbito internacional, de esta forma se garantiza la sostenibilidad de las operaciones, dándole acceso a servicios financieros a grupos sociales que anteriormente no tenían esta oportunidad. Es por ello que Banco Nacional llevó a cabo varios proyectos, con el fin de bancarizar a la sociedad panameña.





Plan piloto de Billetera Electrónica en Chilibre.

## Billetera Electrónica

Dándole cumplimiento al plan de innovación constante y bancarización de sus principales grupos de interés, Banco Nacional de Panamá llevó a cabo la implementación del plan piloto de su proyecto Billetera Electrónica. De esta forma le entregamos al país un programa de inclusión bancaria, que impactará positivamente a los miles de beneficiarios de los programas sociales del gobierno central y luego a todos los panameños.

Los primeros beneficiarios realizaron transacciones básicas como: consulta de saldo, movimientos y pago por medio de código QR. En las próximas fases, los usuarios podrán realizar las siguientes transacciones: consulta de saldos y movimientos, envíos y recepción de dinero entre clientes registrados, (transferencias persona a persona), recargas y retiros de efectivo desde Billetera Electrónica en Corresponsales No Bancarios (comercios afiliados), retiro de efectivo en cajeros de Banco Nacional y compras en comercios autorizados.

La implementación del plan piloto se desarrolló en los corregimientos de Pacora, San Martín y Chilibre, durante el pago de los bonos de ayuda alimentaria que otorgó la Secretaría Nacional para el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SENAPAN). En

las tres comunidades se afiliaron y capacitaron a los negocios aliados a este plan y se instruyó a los usuarios en la forma correcta de usar la aplicación.

Banco Nacional de Panamá no sólo es el primer banco en la región en lanzar esta clase de plataforma integral de pagos electrónicos de última generación, sino que tiene la satisfacción de desarrollar, en la esfera global, este tipo de solución de la mano de empresas panameñas que cuentan con más de 20 años de experiencia en diferentes países, con altos estándares de seguridad informática.

## Clave Social

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de los programas sociales del Gobierno de la República de Panamá, Banco Nacional ha cumplido con el 95% de la entrega de la Clave Social. Sólo queda pendiente el programa Red de Oportunidades en las provincias de Bocas del Toro y Chiriquí. Además, se realizaron jornadas de entrega a los estudiantes beneficiados por la Beca Universal.

En total son 15 bancos los que integran la red de cajeros automáticos que prestan su servicio a los beneficiarios de la tarjeta Clave Social. Sumando un total de 1,500 a disposición de los usuarios. Además, esto permite que puedan utilizar esta tarjeta para



hacer compras en establecimientos comerciales como almacenes, farmacias y supermercados. Se creó un personaje especial llamado “Nena Sarrasqueta, la de la Tarjeta”, quien explicó a los beneficiarios la forma correcta de usarla.

A este programa se le hizo adecuaciones en beneficio de sus usuarios. Ahora se pueden realizar pagos y recargas a través de los cajeros automáticos en todo el país, siguiendo las instrucciones en las pantallas de los ATM's, volantes y afiches disponibles.

Los pagos disponibles son los habilitados en los cajeros automáticos, de los que podemos resaltar: ENSA, Gas Natural Fenosa, Cable Onda, Cable and Wireless, Digicel, entre otros servicios. Mientras que las recargas habilitadas son a las tarjetas de Metro / MetroBus, PanaPass y telefonía celular.

Por otra parte, los usuarios que utilizan su tarjeta en los establecimientos que se han unido solidariamente a este proyecto, disfrutan de descuentos en sus compras, haciendo más atractivo el producto.

## Banca Móvil

Banconal se convirtió en el primer banco estatal y el quinto en el país en brindar a sus clientes la aplicación

de Banca Móvil, para realizar sus transacciones desde el dispositivo móvil, sin la necesidad de asistir a un establecimiento a efectuar un pago, facilitando la vida de los clientes.

Además se desarrollaron nuevas aplicaciones en la Banca en Línea y nos convertimos en el primer banco en el país en ofrecer Token Móvil, integrándolo a la aplicación de Banca Móvil. Igualmente, se implementó el proyecto de los “Kioscos iPads”, para que los clientes accedieran a su Banca en Línea en las sucursales.

## Cajeros Automáticos

Se llevó a cabo un riguroso plan de instalación de nuevos cajeros automáticos, logrando ampliar la cobertura en puntos estratégicos en todo el país. A la fecha hemos ampliado nuestro parque de cajeros automáticos a 224 en todo el país.

Este plan de ampliación de cobertura incluyó cinco cajeros en la Línea 1 del Metro de Panamá en: Albrook, El Ingenio, 5 de Mayo, San Miguelito y Vía Argentina.



Banco Móvil en comarca Ngäbe Buglé.

## Bancos Móviles

Como parte de su programa de innovación tecnológica, se puso en funcionamiento los Bancos Móviles, los cuales han brindado su servicio inicialmente en el pago de los programas sociales del Gobierno de la República de Panamá en lugares de difícil acceso. Con estas sucursales rodantes, desarrolladas completamente en la institución, se inicia el proceso de bancarización de las personas que viven en estos sitios. Actualmente contamos con tres de estas unidades que atienden comunidades de la comarca Ngäbe Buglé y en las provincias de Veraguas y Coclé.

A la fecha se benefician más de 9,400 habitantes de 17 comunidades. Vale la pena destacar que con los Bancos Móviles se busca, además, iniciar la realización de un estudio transaccional para determinar las necesidades de servicios que requieren los miembros de estas regiones del país, que por primera vez cuentan con una institución bancaria en su territorio. Estas unidades se llevaron a cabo con mano de obra e ingenio Banconal, lo que demuestra la magnitud de lo que juntos puede lograr este gran equipo. En las instalaciones del departamento de mantenimiento se le dio forma a este innovador vehículo. Con la ayuda de las herramientas necesarias se transformó en una sucursal con todos los elementos internos requeridos.

## Jornadas con los productores

Los Encuentros Agropecuarios y Días de Campo son convocatorias de productores estratégicamente zonificadas, para presentar con expertos innovaciones y consejos prácticos, que ayudan a potenciar al sector productivo del país, cuidando el ambiente. En total se realizaron 31 jornadas durante el quinquenio, reportando una asistencia total de 7,850 productores de todo el país.

En 2015 se desarrollaron seis Encuentros de AgroNegocios en: Santiago, La Chorrera, David, Tonosí, Los Santos y Metetí, bajo el lema “Producir eficientemente en armonía con el ambiente”, para incentivar los proyectos ecosostenibles. En total asistieron más de 2,500 productores.

Con una asistencia de 2,000 productores en 2016, bajo el lema “Hablemos del Agua”, se llevaron a cabo seis Encuentros de AgroNegocios, para promover la necesidad de inversión en tecnología que les asegure la obtención del vital líquido para la producción de alimento, con tecnología que se adapte a los requerimientos de la situación actual del ambiente.

En ese mismo sentido y con el objetivo de fomentar el programa de Créditos Verdes, para producir en



Día de Campo en Capira, 2017.

armonía con el ambiente, participaron 1,200 productores en los siete días de campo en el año 2017, organizados por el Banco en: Capira, Atalaya, Alanje, Volcán, Chepo, Colón y Macaracas. A cada jornada asistió un equipo técnico que pudo resolver todas las dudas de modernización de la producción, además de oficiales de la Banca Agropecuaria para responder las inquietudes crediticias de los productores.

Posteriormente y enfocados en la importancia de promover el relevo generacional en el sector agropecuario y dar a conocer las regulaciones bancarias que influyen en los productores, se realizaron siete Días de Campo en el primer cuatrimestre de 2018, en estratégicos puntos del territorio nacional. Agroempresarios exitosos compartieron su experiencia, dándole paso a las nuevas generaciones de hombres del campo que producen en armonía con el ambiente. En total participaron más de 1,200 productores.

Con el tema Trazabilidad y Tratados de Libre Comercio y de Promoción Comercial, Banco Nacional inició la jornada 2019 de Encuentros Agropecuarios. A la fecha se han realizado tres jornadas, con una asistencia total de 750 productores en Santiago, David y Azuero.

## Nuevas sucursales

Cumpliendo su estratégico plan quinquenal que incluye una trascendente ampliación de red de sucursales, para mejorar el servicio y optimizar sus recursos, Banco Nacional de Panamá inauguró sus nuevas sedes en: Nuevo Arraiján, Hatillo, Divisa, Las Palmas de Veraguas, Villa Lucre, Parita, La Arena de Chitré, La Pintada, San Carlos y Pedregal. En construcción están: Los Pozos en Herrera, Guabito, Dolega, Casco Antiguo, La Chorrera 2 y Gobernación de Colón. En trabajos de reubicación están Concepción y Changuinola. Estas aperturas impactan positivamente importantes sectores y determinantes áreas del país, comercios aledaños y residentes de cada una de los distritos donde han iniciado operaciones las nuevas sedes.

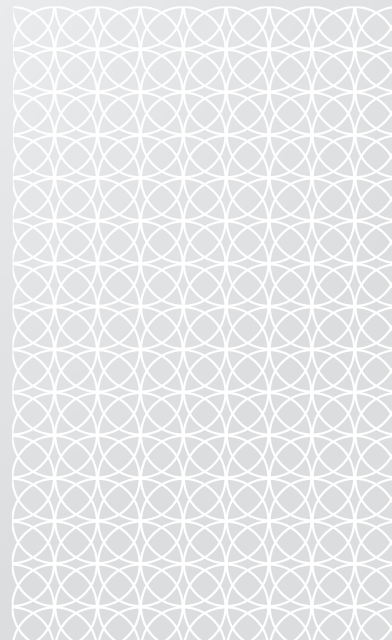
En total, con estas sucursales se ha impactado positivamente a más de 440,000 residentes de estos lugares y a más de 6,230 locales comerciales que operan en estos sitios.



# Transparencia

Es una de las virtudes corporativas más importantes en la época contemporánea, busca aumentar la confianza entre quienes tienen relación con la organización, ya sean empleados, clientes o proveedores, entre otros.

Es por ello que Banco Nacional de Panamá desarrolla programas que velan por que la institución vaya más allá del cumplimiento de las leyes, en materia de rendición de cuentas a nuestros grupos de interés, de una manera seria, ordenada y comprometida a través de un plan estratégico.





antai

AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA  
Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

100%

## Gobierno Corporativo

El 1 de julio de 2014, la presente administración tomó el liderazgo de un banco en sostenido crecimiento, colocándose como norte la cimentación de la institucionalidad de la organización con la modificación de su Ley Orgánica. De esta manera, sacarle el máximo provecho a la recién modernizada plataforma tecnológica para ofrecer canales virtuales más óptimos. Además, mejorar los índices de transparencia y rendición de cuentas, fomentando la producción agropecuaria sostenible y en armonía con el ambiente y optimizar el desempeño financiero que redundara en el mejoramiento de las calificaciones del banco en el ámbito local e internacional.

Con el fin de estar acorde con las exigencias del mercado, el Banco desarrolló una nueva estructura organizacional, basada en las sanas prácticas de Gobierno Corporativo. Ahora, la institución cuenta con una serie de comités directivos y ejecutivos, especializados. Además se crearon cuatro subgerencias generales: 1. Operaciones y Tecnología, 2. Finanzas y Tesorería, 3. Negocios y 4. Administrativa. Igualmente se establecieron nuevas gerencias ejecutivas para mejorar los procesos, beneficiando a los clientes, ajustándonos a las sanas prácticas de una adecuada política corporativa.

La mejora continua del sistema de Gobierno Corporativo del Banco Nacional de Panamá, durante estos años, ha logrado orientar sus procesos de gobernanza en relación a los estándares y mejores prácticas internacionales, para robustecer el grado de cumplimiento de las diversas normativas emanadas por nuestros entes reguladores.

El Banco cuenta con una sólida estructura de buenas prácticas basadas en transparencia, ética y conducta; así como una gestión prudente del riesgo, elementos que potencian la gestión de Gobierno Corporativo incidiendo de manera directa con el mejoramiento del desempeño institucional y financiero de nuestra entidad y sus diversos grupos de interés.

## Calificación

Desde mayo de 2017, la institución bancaria ha obtenido 100% en la calificación que lleva a cabo la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTA), a los sitios web de las entidades públicas. En los últimos años han realizado importantes adecuaciones al sitio [www.banconal.com.pa](http://www.banconal.com.pa), con el objetivo de cumplir con las normativas. En el mismo podrán tener acceso a más información de la que se exige por ley, brindando a nuestros clientes una experiencia satisfactoria al buscar lo que necesitan



saber acerca de la organización bancaria. La información se actualiza cada mes.

La medición periódica realizada por la ANTAI permite a la población conocer que existen instituciones y empresas estatales garantes de la transparencia. A la vez que obliga a las instituciones que llegan al 100% a continuar siendo ejemplo para que se cumplan los parámetros establecidos por la Ley.

El uso de la tecnología de la información permite que la ciudadanía pueda conocer de primera mano la transparencia en el manejo de cada entidad.

Este monitoreo de las páginas web de las instituciones se desarrolla periódicamente para promover una gestión pública transparente, eficiente y eficaz.

## Rendición de cuentas

Desde el año 2015, y enmarcado en su política de transparencia, Banco Nacional de Panamá se reúne con líderes de opinión y miembros de los medios de comunicación en su llamada “Rendición de cuentas”, para presentar un balance de la situación de la organización, mostrar sus logros y los retos por hacer cada año. El encuentro informativo se lleva a cabo al inicio de cada año.

Esta convocatoria, iniciativa de esta administración, se ha realizado por cinco años consecutivos, en esta última, el Gerente General hizo un repaso de los logros alcanzados en los años previos, los cuales están centrados en los pilares estratégicos establecidos: bancarización, transparencia y competitividad.

En la más reciente presentó resultados estratégicos que han logrado su consecución gracias al comprometido equipo Banconal y como cada administración en los últimos 15 años ha sabido aprovechar las fortalezas que ha dejado la anterior, cimentado su Gobierno Corporativo y la modernización de sus sistemas.

Durante la presentación de los resultados financieros se mostró que, al cierre de 2018 la cartera total del Banco llegó a B/.4,252 millones, lo que significa un crecimiento de 207%, si se compara con los B/.2,074 obtenidos a diciembre de 2004.

En total, 600 comunicadores sociales asistieron a las cinco Rendición de Cuentas presentadas durante el quinquenio.

## Comunicación interna

A lo interno de la institución se publica regularmente información de gran utilidad para los colaboradores, a través de diversos medios de comunicación digitales.



## Modificaciones a la Ley Orgánica

Luego de seguir los debidos procesos en los Órganos Legislativo y Ejecutivo, el equipo Banconal logró la aprobación de las modificaciones a la Ley Orgánica de Banco Nacional, cónsona con las exigencias de los reguladores nacionales e internacionales, adecuándose a los requerimientos globales de Gobierno Corporativo.

Entre otros ajustes, las modificaciones a la Ley aumenta de cinco a nueve los miembros de la Junta Directiva y faculta a la entidad bancaria asumir el pago de la defensa por posibles acciones legales, debido a las decisiones que tomen sus directivos en el ejercicio de sus funciones. También introduce la figura del vicepresidente de la junta directiva, autoriza la realización de reuniones virtuales y adiciona requisitos para la designación de los directores, que deben tener conocimiento de banca y de temas financieros para que puedan ayudar en la gestión propia del Banco.

## Declaración jurada

Al inicio del actual quinquenio y sentando un ejemplo positivo, el Gerente General de Banco Nacional de Panamá, Rolando de León de Alba, presentó su declaración jurada de bienes patrimoniales en la Notaría Octava de circuito. De esta forma, de León de Alba fue el

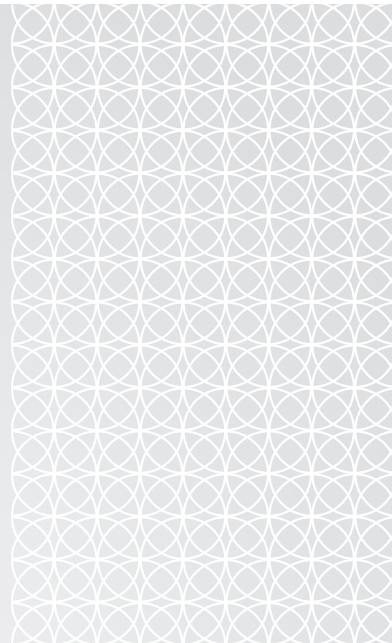
primer director de una entidad autónoma en hacer pública su declaración de bienes en el quinquenio 2014-2019. Todo esto un día después de haber firmado oficialmente su nombramiento en el MEF.

Al finalizar su periodo, durante los últimos días de junio de 2019, el Gerente General presentó su declaración jurada de bienes patrimoniales ante notario público y la Contraloría General de la República. Hizo una recopilación cuantitativa y cualitativa de sus recursos y adquisiciones.

## Ciberseguridad y privacidad

El banco lleva adelante pruebas periódicas de su entorno externo e interno conforme a regulaciones que exigen pruebas externas una vez al año y las pruebas de vulnerabilidades internas (una cada dos años). Se mantiene en coordinación con el CSIRT de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) y enlace con los gerentes de Seguridad de la Información que conforman la Asociación Bancaria de Panamá.

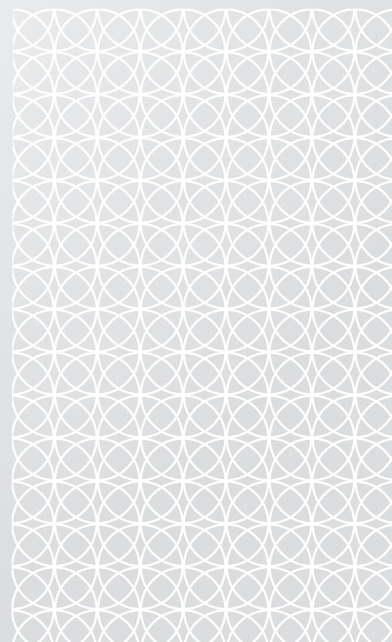
Los lineamientos de seguridad de la información están basados en las políticas de seguridad de tecnología y seguridad de la información, las cuales se encuentran publicadas en nuestra intranet.



# Competitividad

El equipo de Banco Nacional de Panamá trabaja diariamente para incrementar los índices de crecimiento de la organización, trabajando con ahínco por el perfeccionamiento de la atención que brinda a sus grupos de interés, con especial atención en sus clientes. Siempre enfocados en los estándares de competitividad, de esta forma se perfecciona las competencias de los colaboradores.

Con el slogan “Grande como Tú” busca solidificar la ventaja competitiva de ser el Banco de todos los panameños, que estructura su grandeza en la inmensidad de sus propietarios, que en esencia son todos los miembros de esta sociedad.



Mejoras en la calificaciones de riesgo.

## Mejora en la calificación Fitch Ratings

Durante este lustro, la reconocida calificadoradora de riesgo internacional Fitch Ratings incrementó en dos ocasiones la calificación de Viabilidad de Banco Nacional de Panamá. La primera fue en 2014 que la llevó a bbb-, desde bb+. La segunda fue en el 2017, de bbb- a bbb, reflejando la consistencia en la ejecución de su estrategia, basada en una eficiente administración de sus recursos. Además, reafirmó las calificaciones internacionales IDR de largo plazo en BBB con Perspectiva Estable. Este incremento se dio debido a la mejora continua de su calidad de activos, reforzamiento de su infraestructura operativa y apego a los objetivos estratégicos de largo plazo, a través de diferentes periodos presidenciales.

Según el comunicado de Fitch Ratings “la VR del Banco está influenciada altamente por su perfil de compañía, el cual considera sus ventajas competitivas, que por Ley, requiere a entidades públicas mantener sus depósitos dentro del banco. Asimismo considera bueno el perfil financiero de Banconal. Por otro lado, VR está definida por la diversificación de su portafolio de préstamos y su participación de mercado de consumo en términos de préstamos (cuarto banco) y depósitos no relacionados a entidades públicas.”

Igualmente, Fitch Ratings asignó las calificaciones de

largo y corto plazo en escala nacional del Banco en ‘AA+(pan)’ y ‘F1+(pan)’, respectivamente. La Perspectiva de la calificación de largo plazo es Estable. Según el informe, esta calificación nacional se fundamenta en el buen perfil financiero y debido a que su modelo de negocio le permite captar depósitos a un costo de fondeo bajo, que le posibilita, a su vez, atender e impulsar áreas económicas menos atendidas, como lo es el sector agropecuario.

## Implementación Fatca

Se implementó el programa de la Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero (FATCA, por sus siglas en inglés), cuya intención es prevenir que los contribuyentes estadounidenses utilicen cuentas financieras fuera de los EE.UU., con el fin de evadir impuestos. Se realizó la capacitación para los colaboradores que abren cuentas en todas sus sucursales y se hizo un trabajo entre clientes y colaboradores para que tuvieran conocimiento básico al respecto de este nuevo proceso.

De acuerdo con FATCA, y en algunos países, con regulaciones locales vinculadas a FATCA, se le exige a las instituciones financieras reportar, anualmente, cuentas que contribuyentes estadounidenses mantengan fuera de los EE.UU. Estos reportes serán





El boletín interno se transformó a formato digital, eliminando el uso de papel.

puestos a disposición de las autoridades fiscales de los EE.UU. (IRS), ya sea directamente, o a través de organismos de regulación locales.

### Premio JP Morgan

Banco Nacional de Panamá obtuvo un premio especial por la calidad en la generación de pagos por proceso excepcional autorizado, otorgado por la prestigiosa firma J.P. Morgan, siendo esta la primera vez que el Banco recibe esta distinción.

El reconocimiento fue recibido por los colaboradores del Departamento de Pagos y Transferencias Internacionales, quienes pertenecen a la Gerencia Ejecutiva de Operaciones. El criterio que se toma en cuenta para la entrega de este premio, es la calidad en el proceso y envío de órdenes de pagos a través del sistema de comunicaciones con J.P. Morgan.

Cabe destacar que J.P. Morgan es corresponsal de Banco Nacional de Panamá desde la década del 70, lo que pone en evidencia una estrecha relación entre ambas instituciones. Ésta es una de las principales empresas globales de servicios financieros, con presencia en más de 100 países, con una de las plataformas más completas de productos globales disponibles y con 200 años de historia.

### Ahorro de papel, energía eléctrica y reciclaje

Se implementaron interesantes políticas internas en la organización para proteger nuestra “Casa Común”, como ha denominado el Papa Francisco al planeta. El primero fue de ahorro eléctrico, para lo que se establecieron algunas medidas como graduar la mayoría de los acondicionadores de aire a una temperatura de 24 grados, con lo que se redujo un 6% del consumo mensual, renovación de los antiguos equipos de acondicionadores de aires por equipos más eficientes, reemplazo de todos los bombillos incandescentes por bombillos ahorradores y se designaron monitores en cada sucursal y piso para vigilar que se cumplan con estas disposiciones.

También se disminuyó, en gran medida, el uso de papel y se reemplazó toda la documentación que por Ley de la República se deben entregar a órganos gubernamentales. Ahora se entregan en formato digital y no impreso. Los boletines impresos internos se transformaron a digitales.

Los comprobantes de pago que se entregaban a los colaboradores por su salario mensual ahora los reciben de manera digital, al igual que su ficha del Seguro Social para usar los beneficios del sistema público de salud.



CUENTA DE AHORRO · CUENTA CORRIENTE · AHORRO NAVIDEÑO



Campaña inclusiva para incentivar el ahorro.

Se inició la implementación de un sistema de reciclaje, como la concienciación interna de la importancia de la separación del papel en las oficinas para facilitar el reciclaje. Se dieron a conocer, en todo el país, la forma correcta de reciclar y separar el papel bond blanco de los de colores, quitando ganchos, clips y grapas para que se pueda volver a utilizar. Se crearon los primeros puntos de acopio y los procedimientos para que puedan llegar a los mismos.

Igualmente se inició el proceso de reciclaje de envases tetra pak, plástico y latas. Las sucursales nuevas han sido erigidas con diseños amigables con el ambiente, al tomar en cuenta para su construcción aspectos ecogestores como sus grandes ventanales, que permiten iluminación natural controlada. Además, se utilizó tecnología tipo LED para toda la luminosidad artificial del edificio y una planta de tratamiento de aguas residuales.

### Campañas de ahorro

Se desarrollaron dos campañas para incentivar el valor de esta práctica en la familia panameña. La segunda contó con un componente de inclusión de personas con algún tipo de discapacidad, de las diversas etnias que habitan en nuestro país, los

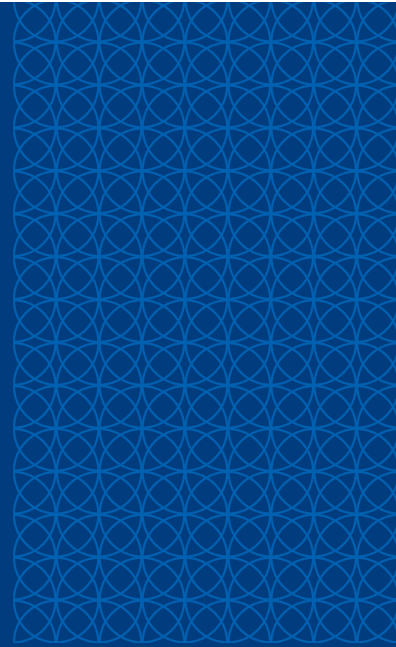
diversos niveles sociales y educativos como parte de nuestras prácticas de marketing responsable.

Las campañas fueron producidas por la Gerencia de Mercadeo Institucional en conjunto con la Gerencia de Banca de Consumo, en diferentes locaciones y con distintos personajes representativos para llegar a toda la sociedad, conscientes del importante rol que juega nuestra institución en la sostenibilidad del país.

La idea fue captar la atención de los clientes existentes y de futuros cuentahabientes, quienes se encuentren en busca de abrir una Cuenta de Ahorros, Cuenta de Navidad o Cuenta Corriente. Algunos beneficios de ahorrar son: generar reservas para sufragar imprevistos en pro de la educación y del bienestar de nuestros hijos, también para disfrutar la jubilación con tranquilidad y confort.

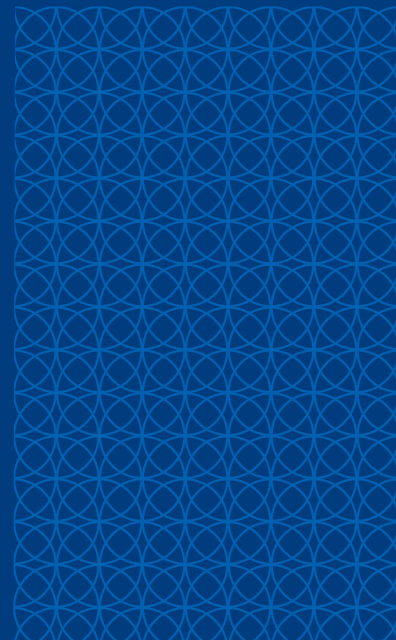
Las campañas fueron difundidas por diversos canales de comunicación, como: prensa, radio, televisión, sitio web, redes sociales y salas de cine.

Además, se diseñaron para transmitir que ahorrando se pueden enfrentar situaciones inesperadas, lograr metas personales, aumentar su capital y proporcionar seguridad financiera.



# Sinergia Banconal

En esta sección haremos un breve recuento de otras acciones que la organización ha desarrollado en beneficio del país y que no estaban agrupadas en los pilares estratégicos. Además, se incluyen todos los trabajos que se desarrollaron por el bienestar del principal capital con que cuenta el Banco: su recurso humano.



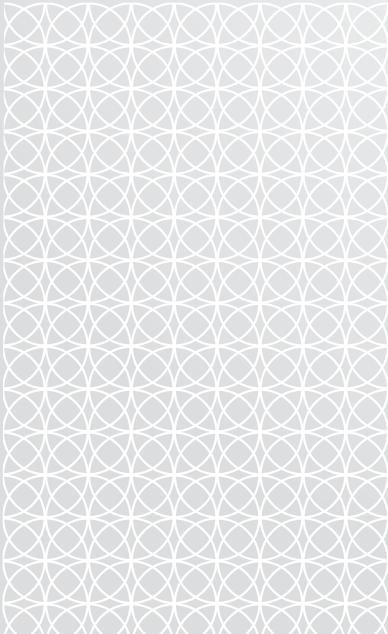


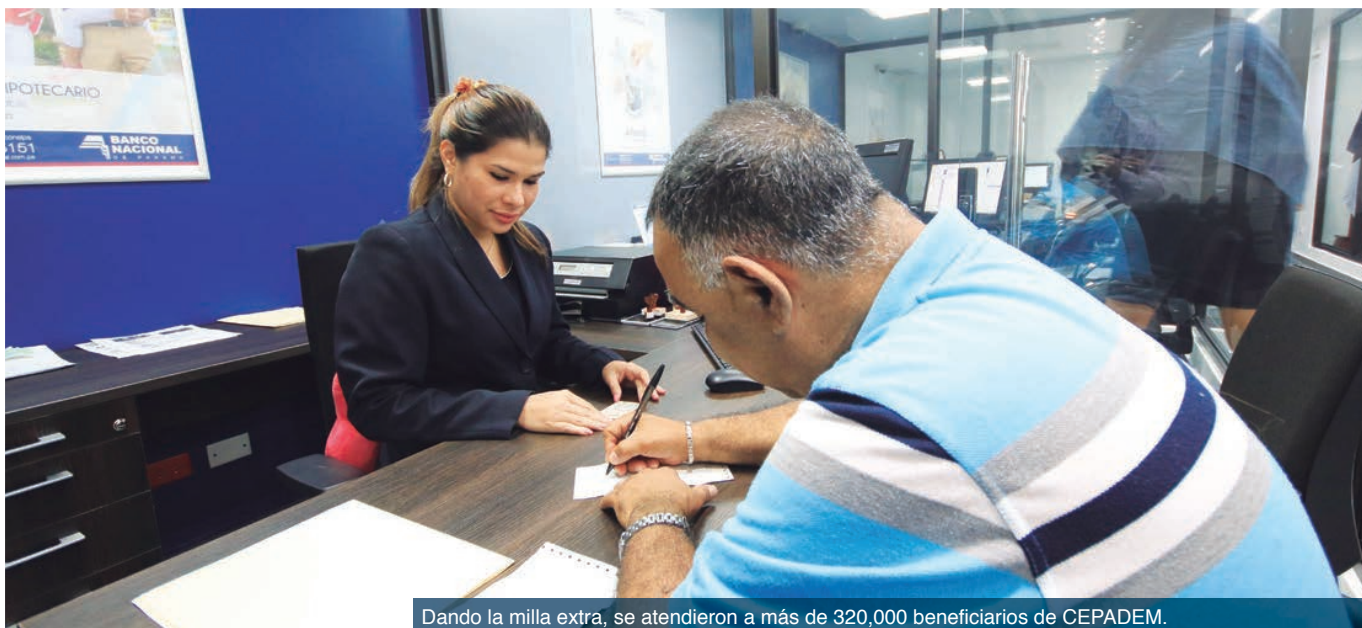


# Otros retos

Las estrategias del Banco se basaron en los tres pilares que antecedieron a esta sección de la memoria quinquenal, pero además se atendieron otros retos que nos impusimos y que afrontamos con mucho profesionalismo.

Como dice uno de nuestros eslogans “La misión del Banco Nacional de Panamá va mas allá del negocio propio de la banca”. Además de servir las diversas carteras de clientes, se atendió a los beneficiarios del CEPADEM, los precandidatos y candidatos y otros usuarios que requieren del principal banco del país.





Dando la milla extra, se atendieron a más de 320,000 beneficiarios de CEPADEM.

## CEPADEM

Comprometidos con el país y consolidados al servicio de la sociedad panameña, Banco Nacional de Panamá atendió a más de 320,000 beneficiarios del programa de Certificados de Pagos Negociables de la Segunda Partida del Décimo Tercer Mes (CEPADEM), que se traduce en más de 890,000 documentos redimidos desde el inicio de este programa, a finales de 2017, hasta la fecha.

Banco Nacional, única entidad estatal que negoció los certificados que se entregaron de manera colectiva, estableció horarios especiales y extracurriculares, para hacerle frente a la demanda de beneficiarios que se daban cita en las diversas sucursales en el país. También se destinó el Centro de Atención de Jubilados, ubicado al lado de la sucursal Calidonia, para darles servicio de forma exclusiva a los beneficiarios de este programa y de esta forma agilizar sus procesos. Los jubilados mostraron su agradecimiento por esta iniciativa, ya que este lugar fue creado para brindar un servicio agradable a las personas de edad avanzada.

## Manejo de cuentas

Por otro lado, el Gerente General de Banco Nacional, Rolando de León de Alba, y el Magistrado Presidente del Tribunal Electoral, Heriberto Araúz Sánchez,

firmaron un convenio de cooperación con el objetivo de establecer los parámetros operativos para la apertura, manejo, cierre y supervisión de las cuentas de campañas, según lo establecido en la Ley Electoral y el Decreto 38 del 18 de diciembre de 2017.

Para Banconal es muy satisfactorio poder apoyar la ejecución de la nueva ley electoral de nuestro país, con miras al óptimo desenvolvimiento de las elecciones.

## Por una segunda oportunidad

Con la finalidad de bancarizar a todos los sectores del país, Banco Nacional de Panamá firmó un convenio interinstitucional con el Ministerio de Gobierno para la apertura y manejo de cuentas de ahorro a nombre de adolescentes sujetos a cumplimiento de sanciones, bajo el régimen penal para la adolescencia. Con este convenio, se delimita el marco operativo que permitirá a los menores recibir ingresos por ser parte de los programas de capacitación vocacional y técnica que desarrolla el Instituto de Estudios Interdisciplinarios.

Este convenio forma parte de uno de los principales pilares de nuestro plan estratégico, que es la bancarización de nuestros grupos de interés.

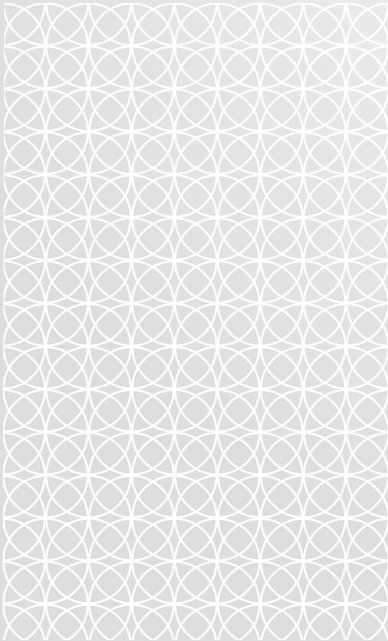


# Otros logros

Como un equipo comprometido con el sostenido crecimiento de Panamá, obtuvimos logros importantes destacando el continuo trabajo de todos los colaboradores de la organización.

Además, se implementaron interesantes innovaciones con las que se busca fomentar el valor de la marca en el mercado, atender a nuestros grupos de interés y ser óptimos en la prestación de nuestros servicios.

En esta sección también podrá ver algunos de los reconocimientos que obtuvo el banco como un gran equipo.





Desarrollamos cuatro seminarios de Periodismo y Sector Bancario.

## El arte de la cultura bancaria

Desde el año 2016, Banco Nacional de Panamá cuenta el segmento radial “Bancarizarte”, transmitido por RPC Radio, dentro del programa “La Mañana Espectacular”. Este cuenta con el eslogan “El Arte de la Cultura Bancaria”, y se orienta a los oyentes sobre temas que tienen que ver con el negocio de la banca, para que tomen buenas decisiones financieras.

Especialistas de diversas áreas de la organización son invitados para que los panameños puedan conocer sobre los diferentes tipos de créditos, el valor del ahorro, los beneficios de la digitalización de los servicios, seguridad bancaria y muchos otros tópicos que son de mucho provecho para todos. Además, se transmite en directo desde las diferentes plataformas de redes sociales con que cuenta la institución y este medio de comunicación.

## Seminario Periodismo y Sector Bancario

Como un aporte importante para el gremio periodístico y los medios de comunicación, Banco Nacional de Panamá, en esta administración, desarrolló cuatro seminarios de Periodismo y Sector Bancario en todo el país. Participaron periodistas, comunicadores sociales y estudiantes graduandos de las carreras de Comunicación Social de ocho provincias de Panamá.

Gracias a importantes alianzas estratégicas se contó con el apoyo de la Universidad de Panamá, USMA, UNACHI y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura. En total asistieron 154 comunicadores, que conocieron sobre la situación actual del sistema bancario, rol de Banco Nacional de Panamá en el país, la importancia de los canales virtuales, la debida diligencia y el papel que juega en el negocio financiero y buenas prácticas de Gobierno Corporativo y RSE, entre otras aristas.

## Voluntariado Banconal

Un grupo de colaboradores participa con entusiasmo de las diversas actividades de voluntariado que lleva adelante el Banco. Una de las principales es la reforestación de importantes sitios de Azuero y Chiriquí, como parte del proyecto “Un Millón de Hectáreas Reforestadas”, en el marco del Día Nacional de la Reforestación.

El Banco llevó a cabo la remodelación de las escuelas Tomás Herrera de Chitré, José Dolores Carrizo en Ocu y en el Centro Educativo El Naranjal en Tanara de Chepo. Se llevaron a cabo mejoras al sistema eléctrico, rehabilitación a los servicios sanitarios, mejoras en los comedores y reconstrucciones de losa, entre otras obras.

Además, los colaboradores participan con emoción en



Colaboradores participaron con entusiasmo de la campaña de prevención del cáncer.

las carreras y caminatas que se realizaron en beneficio de diversas fundaciones y organizaciones no gubernamentales para apoyar a niños, jóvenes y adultos que viven con alguna condición de salud. Se brindó un apoyo especial a las campañas de las Cinta Rosada y Celeste de Fundayuda, Relevó por la Vida de FANLYC, Caminata por el Autismo de la Fundación Soy Capaz, Vístete de Rojo del Minsa por la lucha contra el VIH/Sida, el Viernes Azul a favor de la Fundación Pro Niños del Darién, las caminatas Susie Thayer de Fundacáncer y "Quiero Conocer tu Historia" de la Fundación Psoriasis de Panamá.

Igualmente, se solidarizaron con dos causas para que se conozca un poco más de esta situación de salud. Se trata del Día Mundial del Síndrome de Down, en el que varios colaboradores se pusieron sus medias disparejas para demostrar la importancia de la diversidad. La segunda fue el Purple Day, en apoyo a las personas que viven con Epilepsia, por lo que la torre de Casa Matriz se iluminó de morado y los colaboradores vistieron sus atuendos de ese color. De esta forma creamos mayor empatía en nuestra sociedad.

## Optimizando procesos

Nuestro compromiso como organización comprometida con la institucionalidad, transparencia y sostenibilidad es optimizar los procesos, mejorando la calidad de vida de los panameños. Por eso hemos redoblado los esfuerzos para cumplir íntegramente con nuestras metas, con el proyecto Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR).

Este permitirá a todos los bancos contar con regulaciones que le aseguren la irrevocabilidad y seguridad de las transacciones, eliminando el riesgo de la contraparte, una interesante variedad de instrumentos para el manejo de liquidez excedente que se necesita para la LBTR y mecanismos eficientes para el intercambio de dinero, permitiendo la liquidación en tiempo real, entre otros múltiples beneficios.

Además, le concederá al sistema nacional las herramientas para modernizar el sistema de pagos, logrando la liquidación inmediata, por ejemplo planillas y pagos urgentes. Al no tener que pasar por Nueva York, redundará en mayor liquidez en la plaza. Se desarrollará de manera más efectiva el mercado financiero, se modernizará sus cámaras de compensación y liquidez y le permitirá establecer un marco legal adecuado, que cumpla con los principios de la infraestructura del mercado financiero.



Galardón otorgado a Banco Nacional en el XVIII Foro de Inversionistas.

Al final de la línea encontramos que los más beneficiados serán nuestros clientes, al implementarse el sistema podrán tener acceso a un universo de nuevas oportunidades, contarán con más ventanas de liquidación de transacciones por ACH y mejorarán sus tiempos de pago de planillas, bolsas y proveedores, optimizando el costo de oportunidad y liquidez. Habrá mayor diversidad de soluciones innovadoras y eficientes, como: monederos móviles, fomentando la inclusión financiera.

## Reconocimientos

La publicación internacional Topbrands reconoció al Banco como una de las marcas más influyentes de Panamá.

La institución fue incluida en el ranking "The Legal 500" de la prestigiosa publicación GC Powerlist Central America Teams 2017, en la que se incorpora a las empresas con los más eficientes grupos de abogados de la región.

En los APC Awards de 2017, el Banco se alzó con el premio en la categoría Cumplimiento.

En el marco del XVIII Foro de Inversionistas, organizado por la Bolsa de Valores de Panamá, la Fundación Interamericana para el Desarrollo de Mercado de

Capitales (FIDEMEC), galardonó a Banco Nacional de Panamá, en la categoría "Distinción al Estado". La inclusión de Banconal al Programa de Creadores de Deuda Soberana, el apoyo brindado al Ministerio de Economía y Finanzas en su última operación de manejo de pasivos y la colocación de un importante monto en posturas de compra en la última emisión de bonos internacionales de la República de Panamá, fueron algunos de los criterios que se tomaron en cuenta para otorgarle este premio.

La revista internacional Summa, en una edición especial mostró a las 100 empresas y los 50 líderes con mejor reputación en Panamá, al 30 de junio de 2018, resaltó la labor de Banco Nacional de Panamá y lo situó en el puesto 16 de este ranking.

Obtuvimos el puesto seis en la clasificación de bancos por valor de activos de América Central y República Dominicana y el número tres en el país. Adicionalmente, se otorgó el puesto número 46 al Gerente General de Banco Nacional, Rolando de León de Alba, en el ranking de líderes, de 100 empresarios y ejecutivos con mejor reputación profesional en Panamá.

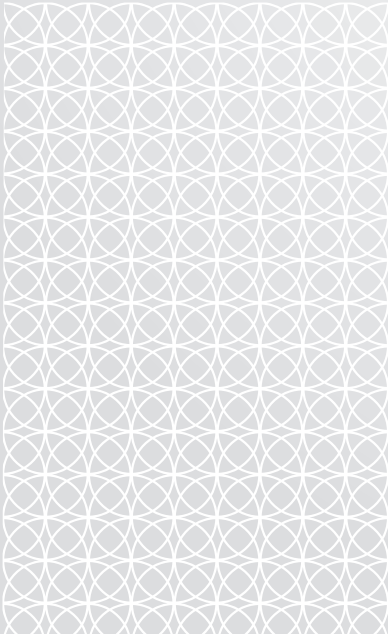
Esta lista fue desarrollada por la destacada empresa internacional de estudios de mercado Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC).



# Capital Humano

La columna vertebral de Banco Nacional de Panamá está compuesta por sus más de 3,000 colaboradores a nivel nacional, que hacen posible la gestión y desarrollo de proyectos de la principal institución bancaria del país.

En ese sentido, Banco Nacional comprometido con sus clientes, internos y externos, promueve prácticas en beneficio de sus colaboradores, garantizando una jornada laboral de calidad, enmarcados en una política de transparencia, trabajando con honestidad, respeto y valores.





Velando por la salud preventiva de los colaboradores.

Para Banco Nacional de Panamá, su recurso humano es el pilar más importante para el crecimiento de la institución. Por este motivo lleva a cabo múltiples esfuerzos por mejorar la calidad de vida de sus más de 3,000 colaboradores, con capacitaciones constantes, mejora de los ambientes laborales e implementación de un plan estratégico para adecuar el organigrama de la institución, basado en las sanas prácticas de un buen Gobierno Corporativo, acorde a las exigencias del mercado bancario.

Ahora, la institución cuenta con una serie de comités ejecutivos, cuyas funciones son optimizar el desempeño de la principal institución bancaria del país. Igualmente, se crearon cuatro subgerencias generales: 1. Operaciones y Tecnología, 2. Finanzas y Tesorería, 3. Negocios y 4. Administrativa. También se crearon nuevas gerencias ejecutivas, para mejorar los procesos y canales alternos, en beneficio de todos los usuarios.

El Gerente General y la alta gerencia realizaron visitas estratégicas a diversas sucursales y unidades administrativas en todo el país, para conocer las opiniones de los colaboradores y los clientes que estaban en ese momento en cada lugar.

Además se lleva a cabo un programa de evaluación anual a todo el personal que tiene como resultado un ajuste salarial a los colaboradores que obtienen buenos

resultados, motivando a todo a dar la milla extra en cada una de sus funciones y así mejorar los estándares de calidad y servicio.

### Ferias de salud

Como una entidad comprometida con el bienestar de sus colaboradores, la administración de Banco Nacional desarrolla un estratégico plan de ferias de la salud en todo el país y ofrece a sus asociados el beneficio de médicos en sus principales oficinas administrativas. Las jornadas especializadas de la salud también fueron llevadas al Centro de Atención Infantil para la Primera Infancia (CAIPI) de Banconal.

### Por la imagen corporativa

Luego de cumplir con todos los procesos respectivos, la administración del Banco procedió a entregar a todas las colaboradoras de la institución uniformes completos, modernos y a tono con la moda actual. De esta forma se optimizó la imagen corporativa de la organización y se les brindó la oportunidad a las damas de resaltar su donaire y elegancia. Se utilizó desde diciembre 2015, luego de un estratégico plan de entrega en todo el país. A las unidades de seguridad también se les entregó sus nuevos uniformes y a partir de 2016, los niños del CAIPI también cuentan con sus propios uniformes para asistir a su "escuelita".



## Por los más pequeños

El Centro de Atención a la Primera Infancia (CAIPI) de Banco Nacional es uno de los más prominentes de la capital. Tiene 37 años de continua labor, siendo el semillero de muchos destacados profesionales de hoy. Su matrícula está compuesta por niños de 1 a 5 años de edad. El equipo docente del CAIPI recibe capacitaciones y directrices en cuanto a planeamiento y metodologías continuamente, por parte de diversas instituciones pedagógicas y pediátricas.

A lo largo del año educativo, el personal docente desarrolla diversas estrategias de aprendizaje con los niños, importantes para el buen desarrollo psicomotor, intelectual y social, resaltando la importancia de los valores y el ambiente.

## Nuevo Código de Ética y Conducta

Con el objetivo de establecer los valores éticos del Banco y definir las conductas que sus directivos y colaboradores deben seguir dentro y fuera de la entidad, a fin de preservar la imagen, reputación, integridad y confiabilidad de la institución y del sistema financiero nacional, se presentó el nuevo Código de Ética y Conducta de Banco Nacional.

Este código promueve altos estándares de conducta ética y profesional a fin de asegurar el cumplimiento de las leyes y proteger los intereses de los clientes, a la vez que establece los lineamientos para un ambiente de trabajo justo y equitativo. Fue explicado a todo el personal, con su debida presentación y capacitación.

## Línea Ética y Conozca a su Empleado

Se inició la implementación de la Línea Ética, un canal de comunicación para los colaboradores totalmente confidencial y anónimo. Para efectuar reportes de “buena fe”, sobre algún comportamiento o actividades sospechosas o que se consideren poco éticas por parte de algún miembro del equipo Banconal.

A través de este medio se pueden dar a conocer situaciones de acoso, mal uso de los recursos e irregularidades, entre otras situaciones, con el objetivo de mantener un ambiente laboral justo, sano y equitativo, en beneficio de todo el personal de la institución.

Cumpliendo con el Acuerdo 010-2015 de la Superintendencia de Bancos, que en su Artículo 27 establece la Política Conozca a su Empleado, a finales del año se inició la implementación del proceso de actualización de datos de todos los colaboradores.

## Cuerpo sano en mente sana

Banco Nacional de Panamá cuenta con un Complejo Deportivo completo, con áreas de frontenis, baloncesto, canchas sintéticas de fútbol, sóftbol y área de piscinas. Se realizaron importantes mejoras a estas instalaciones. En la temporada seca es aprovechado por hijos de colaboradores, quienes disfrutan de clínicas deportivas.

A lo largo del año, Banco Nacional de Panamá, desarrolla diversas ligas internas e interbancarias de deporte, como sóftbol, fútbol y béisbol, donde los jugadores que representan a Banconal han alzado la copa de campeones.

Estas ligas se hacen con el objetivo de brindar un balance, alineando cuerpo y alma, salir de la rutina y pasar un rato ameno y sano entre compañeros. Muchas veces, el escenario donde se desarrollan es el Complejo Deportivo Banconal.

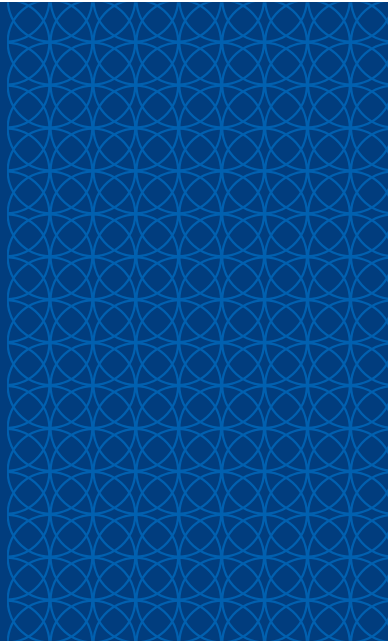
## Índices laborales

Vale la pena destacar que actualmente, el Banco cuenta con un sano índice de rotación de personal que está situado en 1.28%, lo que demuestra que los colaboradores están comprometidos con la institución. Cabe señalar que el promedio de la industria está en 2.75%.

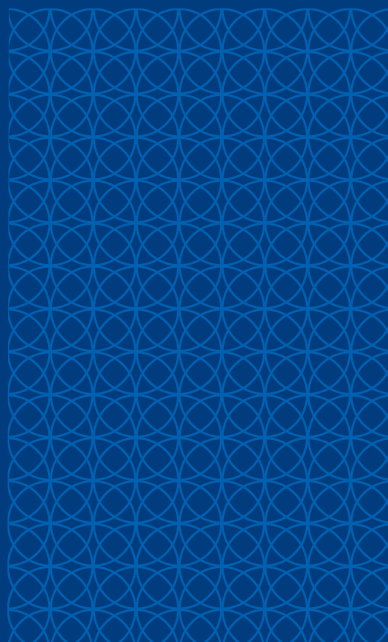
El 61% de la fuerza laboral está compuesto por personas que tienen menos de 10 años en la organización. Constituye un personal joven que presenta innovaciones en sus tareas, en un mundo de constante evolución.

Cumpliendo con los parámetros establecidos por las normativas internacionales de sana administración, el promedio de edad es de 42 años. Que refuerza la naturaleza joven de nuestra organización.

En materia de Equidad de Género podemos indicar que el 56% de la fuerza laboral es femenina. Este mismo porcentaje se repite en los puestos de gerencia.



# GERENCIAS EJECUTIVAS



## Gerencia Ejecutiva de Auditoría Interna

- Contratación de personal con experiencias en diferentes tipos de auditorías, elevando el profesionalismo en el equipo.
- Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia Ejecutiva de Auditoría Interna, para asegurar la cobertura de los distintos tipos de auditorías en todas las áreas de Banco a nivel nacional.
- Adquisición de equipos tecnológicos (laptops, escáneres, entre otros) para el desarrollo de las auditorías y la implementación de la herramienta automatizada TeamMate, para la gestión de Auditoría Interna; así como el seguimiento de los planes de acción correctivos de las incidencias a través del módulo TeamCentral.
- Adecuación integral de los programas de auditorías con base en nuevas regulaciones y enmiendas de los procedimientos.
- Modificaciones al Reglamento del Comité Directivo de Auditoría, en cuanto a su objetivo, funciones y conformación de los miembros.
- Conformación del Comité Directivo de Auditoría de la Casa de Valores, su reglamentación y modificaciones.
- Apoyo por parte del Comité Directivo de Auditoría, para que los entes auditados, cumplan con los planes de acción de correctivos, en las fechas establecidas en el informe de auditoría.

## Gerencia Ejecutiva de Riesgo Integral

En el período 2014-2019 se creó la Gerencia Ejecutiva de Riesgo Integral, que estableció el perfil de riesgo del banco y se definió el apetito y la tolerancia a los riesgos gestionados, adicional se crearon y actualizaron todos los manuales de riesgo, estos debidamente aprobados por el Comité Directivo de Riesgos y Políticas, y por la Junta Directiva, además se encuentran publicados en la Intranet para disposición de los colaboradores.

También, se lleva a cabo la capacitación continua a los colaboradores, con el objetivo de crear y fomentar cultura de riesgo.

La Gerencia de Área de Riesgo de Mercado y Liquidez ha logrado implementar las alertas tempranas al Riesgo de Liquidez, diseñando indicadores de apoyo y desarrollando modelos para evaluar los elementos del Riesgo País.

En cuanto al Riesgo de Crédito, se diseñaron las políticas, controles y metodología de reservas en base a la NIIF 9 e implementación del sistema de calificación interna de riesgo de los clientes de las Bancas Corporativas.

Se logró la implementación de la gestión de Riesgo Operacional y Riesgo Tecnológico, que incluye políticas, controles y metodología, para llevar a cabo las mismas, debidamente orientadas al cumplimiento de la normativa vigente y sanas prácticas; así como el diseño de indicadores de riesgo y niveles de tolerancia de riesgo operacional y tecnológico. Se han confeccionado 61 matrices de riesgo operativo que corresponden a 90 áreas del banco, involucradas en los diferentes productos, servicios, procesos operativos y de soporte del banco; y 36 matrices de riesgo tecnológico.

A nivel de Prevención de Fraude, se establecieron reglas para la generación de alertas, de tal forma que se realicen monitoreo según los parámetros.

En la Gerencia de Área de Continuidad de Negocios se desarrolló la implementación de las Políticas y el Plan de Continuidad de Negocios de Banconal en cumplimiento con el Acuerdo 7-2011 de la Superintendencia de Bancos de Panamá. Se realizaron 297 pruebas de evacuación entre sucursales y edificios del banco de 2016 a la fecha.

Desde sus inicios en junio de 2017, el área de la Seguridad de la Información ha logrado el desarrollo del Manual de Seguridad de la Información para colaboradores y Seguridad de TI, ambos manuales completos y actualizados cumpliendo en un 75% con la metodología ISO27001 y gestionado las pruebas de vulnerabilidad, con el fin de constatar el nivel de seguridad en el Banco.



Jornada de actualización sobre sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

## Gerencia Ejecutiva de Gobierno Corporativo y RSE

Desde su creación en 2015, nuestra unidad ha asumido el firme compromiso de guiar al Banco en la implementación de iniciativas para crear un entorno apropiado de Gobierno Corporativo, control interno y una gestión socialmente responsable.

La gestión de la Gerencia Ejecutiva de Gobierno Corporativo y RSE se evidencia en cada una de las iniciativas y prácticas de gobernanza que se han implementado en el Banco. Nuestro plan de trabajo está estrechamente relacionado con la estrategia general trazada por el Banco, bajo el pilar de transparencia y buen gobierno.

Se culminaron las cuatro fases del Proyecto denominado “Acompañamiento Metodológico de Implementación de prácticas de Gobierno Corporativo y Riesgo Integral”, orientado a la alineación de esfuerzos presentes y futuros, para lograr niveles óptimos de prácticas efectivas de políticas corporativas y administración del riesgo, en cumplimiento con la normativa aplicable.

Durante la implementación del proyecto de Gobierno Corporativo, se realizaron un total de 93 sesiones

cumpliendo con el cronograma establecido, para permeabilizar la cultura de Gobierno Corporativo enfocada en Riesgo. Para ello se elaboró un manual que recopila y presenta de forma ordenada los distintos componentes del buen gobierno corporativo del Banco, para facilitar una mejor comprensión de nuestra Institución. Además, se elaboró el Reglamento de Junta Directiva de Banco Nacional de Panamá, en el que se agrupa los principios, normas, reglas de actuación de la Junta Directiva; las reglas de su organización y funcionamiento.

Igualmente, se reestructuró el programa de inducción, dirigido a personal de nuevo ingreso, alineado a temas de Gobierno Corporativo y gestión integral de riesgos y enfoque a las tres líneas de defensa. Desde su implementación en el 2016, se ha ejercido de forma continua este programa. En este sentido, se estructuró y aprobó el proceso de inducción para los nuevos directores que se incorporen a la Junta Directiva, con el objetivo de establecer un proceso uniforme que incida positivamente en la toma de decisiones y el adecuado plan de sucesión de esta instancia de gobierno.

Se implementaron jornadas de capacitación en Gobierno Corporativo a los colaboradores del Banco y a la Junta Directiva. Durante los años 2017 y 2018 se han capacitado un total de 654 colaboradores en temas de gobierno corporativo.

Se impulsaron diversas iniciativas para mejorar y reforzar la fluidez de los esquemas comunicacionales para difundir y compartir información relacionada con los conceptos generales de gobierno corporativo. En el año 2017 se realizaron cinco campañas de comunicación interna, relacionadas a gobierno corporativo, mientras que en el año 2018, se realizaron tres campañas. Se creó una sección de Gobierno Corporativo en la Intranet institucional que tiene como objetivo consolidar en un solo sitio las prácticas de buen gobierno que el Banco Nacional ha adoptado. Este sitio está a disposición de todos los colaboradores del Banco, con el objetivo de reforzar los flujos apropiados de información a lo interno de nuestra Institución.

Se diseñó un sistema de seguimiento a los compromisos adquiridos en las sesiones de Junta Directiva, para facilitar y asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de sus directivos, así como también asegurar que los compromisos que emanan de las sesiones se cumplan de manera eficiente y efectiva. La metodología de esta herramienta está pendiente de aprobación.

Se creó la Subgerencia Ejecutiva de Voluntariado y Departamento de Voluntariado, para gestionar las actividades institucionales en alineación con las estrategias de RSE. En este sentido, se promovió la participación de los colaboradores y familiares en caminatas, colectas, talleres y otras actividades de apoyo a diferentes fundaciones y otras instituciones, con las que el movimiento de voluntariado interactúa. Además, se integró el tema en el programa de inducción a personal de nuevo ingreso. Se participó aproximadamente en 30 seminarios de inducción, motivando la participación activa de los nuevos beneficiarios.

## Gerencia Ejecutiva de Administración de Crédito

### Organización y estructura:

La Gerencia Ejecutiva de Administración de Crédito logró la actualización de la estructura organizativa, acorde a las responsabilidades establecidas por la Superintendencia de Bancos y en línea con las

políticas internas. Esto incluyó, la actualización de los manuales de puesto, capacitación a nivel nacional del equipo interno y externo, el fortalecimiento de los equipos de trabajo mediante la contratación de personal calificado; lo que ha permitido ejecutar los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos trazados por la Organización.

### Calidad y seguimiento de la cartera:

Las mejoras a los procesos de seguimiento, cobro y recuperación de la cartera activa, permiten que el Banco mantenga un índice de morosidad bajo (1.4%), en comparación con el promedio del Sistema Bancario (3.8%) y del límite de tolerancia interno de 2.0%.

Se mantiene una gestión continua de mejora de procesos, políticas y herramientas tecnológicas, que permitan lograr los objetivos trazados a nivel ejecutivo y que se alinean al Plan Estratégico de la Organización. En consecuencia de todas las estrategias que se llevan a cabo, se logró la atención y cierre efectivo de incidencias reiterativas de auditorías internas y externas y una notable disminución de tiempos de respuesta en el servicio ofrecido a clientes internos y externos, posicionando al banco en un sitio importante en materia de colocación y calidad de la cartera.

### Aprendizaje y crecimiento:

Como parte integral de la gestión del recurso humano, los esfuerzos de la administración se han enfocado a potenciar las competencias, habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento del esfuerzo y de desempeño, comprometidos con el logro y las metas del Banco.

En el año 2017, la Gerencia Ejecutiva da inicio a la capacitación del recurso humano e implementación del plan de inducción interno, dirigida a los nuevos colaboradores, con el fin de familiarizarlos con la estructura, sus políticas y manuales. También, estamos ejecutando el desarrollo y formación de "líderes, no de jefes", a través del desarrollo de personas. Logramos la integración de los equipos, adaptando el tipo de liderazgo a las circunstancias en curso, que nos permiten obtener los mejores resultados.



Capacitación sobre cumplimiento y debida diligencia a productores de Ocú.

### Innovación y tecnología:

En 2017 damos inicio al Proyecto de Regularización de Clientes Activos y Pasivos, donde la Gerencia Ejecutiva gestiona la actualización de ocho módulos del CORE. Estas actualizaciones se completarán en el primer semestre de 2019, permitiendo al Banco contar con un sistema de gestión bancaria más robusto alineado a las regulaciones de la SBP.

Otra iniciativa, fue la implementación, a partir del segundo semestre 2016, de recursos tecnológicos en las sesiones de Comité de Crédito, que contribuyó a agilizar los tiempos de respuesta en la elaboración de actas y resoluciones de Comités y Junta Directiva; así como también la agilización del trámite de formalización y desembolso, entre otros.

También se gestionó la aprobación de la actualización del sistema de gestión de cobros, por medio del cual, se administrará y controlará la gestión de trámites en cobro coactivo, cartera castigada, como el seguimiento y control de créditos corporativos (en ejecución).

### Gerencia Ejecutiva de Cumplimiento

En el período 2014-2019, la Gerencia Ejecutiva de Cumplimiento presentó cambios significativos con la finalidad de adaptarse más a las necesidades del banco, al marco regulatorio en evolución y a la calidad de gestión que esperan nuestros corresponsales y contrapartes.

En ese sentido, uno de los principales logros ha sido la creación y desarrollo de función de Cumplimiento Normativo, encaminada a apoyar al banco en la fiel observancia de la norma; así como también, el manejo eficiente y correcto con nuestros reguladores. De igual manera, hemos logrado acompañar a las distintas áreas del banco, en la implementación de los diversos y nuevos requerimientos regulatorios.

En cuanto a la función de Prevención de Blanqueo de Capitales, nos hemos enfocado en la eficiencia a través de las herramientas tecnológicas y al reforzamiento del personal encargado. Este proceso ha sido de tanta efectividad que se ha logrado perfeccionar nuestro proceso de detección de operaciones inusuales y la calidad de los análisis logrados. Esto, en beneficio también de las áreas de negocio.

La tecnología también ha ocupado un papel relevante en nuestros procesos de capacitación, en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales, a todas las áreas del Banco.

## Gerencia Ejecutiva de Control Interno

La Gerencia Ejecutiva de Control Interno, a lo largo de la administración comprendida entre los años 2014 y 2019, llevó a cabo una serie de actividades, cuyo fin primordial fue la evaluación de la fortaleza del Control Interno institucional.

1. Reestructuración de la Gerencia Ejecutiva de Control Interno, en 2017 se reorganizó internamente y se crearon cuatro secciones nuevas, y el nuevo departamento de Control Interno Tecnológico, lo que originó la actualización del manual de la gestión de control interno.

2. Fortalecimiento de la cultura de control interno, mediante charlas institucionales a nivel nacional, giras anuales a todas las sucursales del Banco, con el propósito de observar el ambiente de control e identificar oportunidades de mejora en los controles internos.

3. Se elaboraron 119 matrices, para diferentes áreas y procesos de la institución.

Describimos actividades de los departamentos que actualmente conforman nuestra Gerencia:

**Monitoreo y Control Preventivo:** se realizaron 130 giras a sucursales para evaluar los procesos de cierre y post cierre contable, 60 informes mensuales de monitoreo contable, revisiones diarias de partidas pendientes, estadística de monitoreo contable, revisión de los límites de efectivo, movimientos de cajeros. Durante la gestión 2014 al 2018, se emitieron más de 150 informes, en los cuales se plasmaron más de 500 situaciones con sus correspondientes recomendaciones y varias oportunidades de mejora.

**Autoevaluación y seguimiento:** se llevaron a cabo más de 80 autoevaluaciones a nivel de departamentos y procesos operativos del Banco, y más de 70 autoevaluaciones en las sucursales (donde en cada sucursal se aplicaba el modelo de autoevaluación a

cuatro procesos operativos), con el fin de evaluar la fortaleza, eficiencia y eficacia de sus controles internos, con su respectiva gestión de seguimiento con más de 400 recomendaciones y planes de acción. Además, se realizó la revisión de más de 40 matrices de riesgo operativo, con sus correspondientes informes y recomendaciones.

**Control Interno Tecnológico:** iniciando labores en la gestión 2018, se emitieron 15 informes en los cuales se plasmaron 43 situaciones con sus respectivas recomendaciones, así como 23 oportunidades de mejora.

**Parámetros y Roles:** se visitaron más de 50 sucursales en todo el país y unos 15 departamentos. Para la validación de perfiles de usuarios se realizaron 60 revisiones, se desarrollaron proyectos de parametrización de productos y subproductos en el sistema bancario e-IBS y en este periodo se han atendido más de 5,000 solicitudes de asuntos relativos a traslados de usuarios en el sistema.

## Gerencia Ejecutiva de Banca Comercial

Durante los cuatro años terminados el 31 de diciembre de 2018, Banca Comercial incrementó su cartera en poco más del 20%, llevándola a B/.141.2 millones de los B/.117.4 millones reportados al cierre del año 2014. Nuestras proyecciones indican que al cierre de 2019, nuestro portafolio ascenderá a B/.145.6 millones para un crecimiento quinquenal de 24% aproximadamente, superando con creces el PIB promedio de nuestro país.

A la par del crecimiento del portafolio de préstamos, durante el mismo período antes mencionado, los ingresos de la cartera de préstamos se incrementaron en 7.7%, aumentando de B/.7.8 millones a B/.8.4 millones; márgenes que han ofrecido un rendimiento promedio anual de 6.5%. Estos resultados han garantizado un eficiente desempeño de nuestros indicadores financieros y contribuido al mejoramiento de nuestra calificación internacional de riesgo, logrando preservar la calidad de la cartera y nuestro índice de morosidad total por debajo del 2%.

Banca Comercial contribuyó, con costos operativos relativamente bajos, al eficiente y productivo



Seminario para agentes inmobiliarios de Panamá.

desempeño del Banco; brindando productos y servicios de excelencia y manteniendo su liderazgo en el Sistema Financiero Nacional. En ese sentido, logramos penetrar y vigorizar nuestra presencia en segmentos especializados de mercado, como son la comunidad china y el sector agro-industrial, haciendo notar nuestra presencia a nivel nacional. Además de continuar financiando a los diferentes sectores comerciales, potenciando la actividad económica del país.

Adicionalmente, se logró el diseño de nuestro nuevo producto “Factoring” o descuento de facturas y su aprobación a nivel de Junta Directiva. En la actualidad, se trabaja en el desarrollo del mismo; con el propósito de ampliar nuestro abanico de productos, brindando a nuestra selecta clientela a nivel nacional, un mecanismo que les permita acceder a fondos inmediatos para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo, por un lado, y por otro, contribuir al fortalecimiento de nuestro rendimiento neto en la cartera comercial.

Todo lo anterior, no se hubiese podido lograr sin la contribución de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de Banca Comercial con una clara y marcada estrategia para su crecimiento profesional; enmarcada en una reingeniería de estructura organizacional, manteniendo la eficiencia y la productividad a un costo relativamente bajo.

## Gerencia Ejecutiva de Banca de Consumo

Se desembolsaron B/.895.3 millones en la cartera de préstamos personales, promediando un crecimiento total en cartera de 42.6%.

Se desembolsaron B/.758.3 millones en la cartera de préstamos hipotecarios, promediando un crecimiento en cartera de 73.8%.

Se implementaron medidas para agilizar todo el flujo de hipotecas, con el objeto de reducir tres meses, para así ajustar los tiempos de respuesta de desembolso a los de la banca privada (dos meses y medio).

Para la atención de solicitudes de hipotecas en ferias de Atlapa, se incorporó a los Supervisores de Crédito de las áreas Central y Occidental para lograr reducir los tiempos de respuesta a los clientes (en sitio, durante la feria).

Se logró la aprobación de nueva estructura de la Banca de Consumo cuyo principal objetivo era de separar en dos Subgerencias las áreas de Pasivas y Activas, para atender con mayor eficiencia los negocios, procesos, controles y normativas que forman parte de las responsabilidades de esta Gerencia Ejecutiva.



Se logró la apertura de más de 3,500 cuentas para atender lo dispuesto en el Decreto 38 del 18 de diciembre de 2017 del Tribunal Electoral, por medio del cual se regula las cuentas de Campaña Electoral, controles contables y topes de campaña.

En atención a la Ley 15 del 26 de julio de 2017, se implementó el proceso de negociación de Cepadem (certificados negociable para el pago de la segunda partida del décimo tercer mes), en todas las sucursales a nivel nacional, logrando hasta el 27 de abril 380,000 clientes atendidos con 879,152 certificados negociados, con un monto del documento facial de B/.244.7MM.

Capacitación continua al personal de sucursales en los temas de prevención, debida diligencia, enfocados en la mejora o implementaciones de clientes de Alto Riesgo 32 horas a 290 colaboradores en todo el país.

Llevar a cabo la primera fase del Proyecto de Actualización de Clientes, en el cual se corrige 234,122 clientes de forma automatizada. Y seguidamente iniciar la solicitud de una segunda fase que permitirá al Banco la actualización de clientes en un 100%.

Se implementó la centralización del Seguimiento de los expedientes de clientes PEP (Personas Políticamente Expuestas).

Levantamiento de la Matriz de Riesgo en Plataforma, con el fin de identificar posibles riesgos que puedan ocurrir dentro del proceso y establecer controles que se manejen en el área.

Se logró la compra de escáneres individuales por usuario en sucursales de alto tráfico, mejorando la eficiencia del personal en la atención de las solicitudes de aperturas de cuentas.

## Gerencia Ejecutiva de Banca Corporativa

Durante estos últimos cinco años, la Banca Corporativa ha dirigido sus recursos a los sectores claves en la economía panameña:

### Sector Industrial:

Apoyando al sector con préstamos que contemplen el financiamiento de capital de trabajo a empresas procesadoras de productos alimenticios y empresas con procesos de producción intermedios.

### Sector Comercial:

Los recursos de la Banca fueron dirigidos al financiamiento de las actividades de venta de alimentos y productos básicos (supermercados y distribuidoras) y al sector inmobiliario y de construcción.

### Sector Servicio:

Actividades relacionadas con la transmisión de datos, televisión fija y pagada, así como las empresas distribuidoras de energía, han sido receptoras de préstamos importantes para capital de trabajo e inversiones en CAPEX.

Otras actividades que han sido beneficiadas con financiamientos son los centros educativos.

### Sector Logístico:

La Banca continúa brindando el servicio de Banco Garante ante la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y pago de facturas a empresas concesionarias; así como mercadeando nuevos clientes.

## Gerencia Ejecutiva de Banca Agropecuaria

Incrementar en 6% el Saldo de la Cartera de Crédito, basado al cierre de diciembre de 2014, donde el saldo de cartera era de B/.441.4 millones, meta propuesta de B/.620.8 millones; logro alcanzado por B/.605.9 millones al 30 de marzo de 2019; incremento de 7.45%.

### Colocaciones:

En este último quinquenio 2014-2019 se han colocado B/.1,047.7 millones, esto es un promedio de B/.209.54 millones para el financiamiento de préstamos nuevos y mantenimiento de líneas de capital de trabajo; superando las expectativas en B/.62.94 millones promedio anuales.

### Temas Encuentros Agropecuarios:

2015 Producir eficientemente en armonía con el ambiente.



Día de Campo sobre financiamiento para fuentes de energía limpia.

2016 Hablemos del agua, recurso vital para producir alimentos.

2017 Producir en armonía con el ambiente.

2018 Por una nueva generación de productores (Relevo generacional).

2019 Trazabilidad y perspectivas de los TLC y TPC.

### Día de Campo:

Financiamiento para Fuentes de Energía Limpia.

### Otros Logros Alcanzados:

Mantener el Programa de Becas para Agrónomos - Convenio Banconal / Zamorano, culminado en diciembre de 2018; siete nuevos profesionales entraron al Banconal producto de estas becas.

Convenio Banconal - Nestlé (Panamá) - Núcleos de recolección de Leche.

Apoyo permanente al Instituto Panameño de Ganadería de Leche (IPAGAL-AIP).

Política de Financiamiento para Productores de Tomate Industrial.

Política de Financiamiento para Equipos Agropecuarios.

Participación en Subastas Ganaderas.

Participación en Ferias Agropecuarias.

Docencia a nuestros Colaboradores: Giras Internacionales a Brasil (ExpoZebú y Mega Leite) y a Israel (Cultivos bajo sistemas de Riego y Lechería en el Trópico).

Dos inducciones para el personal de toda la Gerencia Ejecutiva de Banca Agropecuaria y otras Gerencias de apoyo al negocio (2017 y 2019).

Jornadas de siembra de árboles por parte de los colaboradores de la Banca Agropecuaria y el Mes de la Reforestación (todos los años).

Banco Nacional de Panamá, por medio de la Gerencia Ejecutiva de Banca Agropecuaria, procura el financiamiento a sectores productivos a lo largo y ancho de la República, manteniendo una competitividad en este sector con tanto impacto social y económico; mejorando las condiciones de la población rural y del país; manteniendo el liderazgo de la Cartera Crediticia del Sector Agropecuario Vs. El Sistema Bancario Nacional...por eso nos engullece el lema de la Institución...Grande Como Tú.

## Gerencia Ejecutiva de Instituciones Financieras y Financiamiento de Proyectos

La Gerencia de Ejecutiva de Instituciones Financieras y Financiamiento de Proyectos, durante este quinquenio, continuó apoyando la sostenibilidad de la economía del país, a través de algunos de los sectores más influyentes en las cuentas nacionales.

Entre los cuales se puede mencionar: la creación de productos y servicios dirigidos al desarrollo continuo del Sistema Bancario y fortalecimiento de su capital de trabajo, para así impulsar la economía enfocados en un desarrollo sostenible y salvaguardando la confianza de nuestro Sistema Bancario. Por otro lado, con el mercado de Aseguradoras se otorgó por primera vez un financiamiento para expansión y consolidación dentro del mercado panameño.

De la misma manera, al mercado Cooperativista y de Empresas Financieras, se les continúa ofreciendo productos y servicios con fácil accesibilidad, lo que les permite crecer y a su vez ofrecer a sus asociados y clientes la oportunidad de obtener productos crediticios y algunos otros beneficios que tradicionalmente no se logran obtener en el Sistema Bancario. Además que formamos parte del eslabón en el encadenamiento productivo de las Financieras que apoyan a los micros y pequeños empresarios.

Por otro lado, durante este periodo continuamos con el crecimiento sostenido en el financiamiento de proyectos en sectores estratégicos, como: Infraestructura y Sector Energético, impulsando así el desarrollo social a través del apoyo en financiamiento de proyectos de infraestructura vial, transporte masivo y aeroportuaria.

También participamos en proyectos de energías renovables (Hídrico, Gas y Eólico), así como el financiamiento para la ampliación de las líneas de transmisión eléctrica (principalmente la tercera línea de transmisión), lo cual convierte estos tipos de financiamientos en rubros importantes y significativos dentro de nuestra cartera.

## Subgerencia Ejecutiva de Negocio y Fideicomiso

Tiene como objetivo brindar a sus clientes servicios fiduciarios eficientes, basados en una atención personalizada, que permita construir relaciones confiables y duraderas, mediante una eficaz administración de los bienes dados en fideicomiso, operando con transparencia, principios y valores que garanticen el cumplimiento estricto de los requerimientos de los organismos de supervisión, control y rendición de cuentas.

Desde su creación, ha trabajado en la consolidación del área, concentrándonos en las necesidades fiduciarias del Estado panameño y todas sus instituciones: centralizadas, descentralizadas, autónomas, semiautónomas y sociedades anónimas 100% propiedad del Estado.

En 2016 se llevó a cabo una reestructuración de la Gerencia, con el objeto de que la cartera de fideicomisos administrada se gestionara de manera aún más transparente, innovadora, sólida y confiable.

En el 2018 logramos alcanzar el monto de B/.2,405,976,359 en activos administrados, que en comparación a los B/.2,300,615,788 del año anterior, representan un incremento del 5%.

El total de activos administrados por Banco Nacional de Panamá, en relación al mercado fiduciario panameño, es de 10.36% para el 2018 y 9.63% en el 2017.

A lo largo del año se capacitó al personal de la Gerencia en diversos aspectos, como: la supervisión fiduciaria, la responsabilidad profesional y la seguridad jurídica en los negocios fiduciarios, la titularización inmobiliaria y su importante auge en el mercado de valores. Asimismo, el personal participó en el Congreso Hemisférico para la Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiamiento del Terrorismo, organizado anualmente por FELABAN.

El personal del Departamento de Operaciones Fiduciarias recibió un Diplomado en Normas NIIF y su aplicación en los Estados Financieros de los fideicomisos administrados.



Diplomado sobre Normas Internacionales de Información Financiera.

## Gerencia Ejec. de Relaciones con Instituciones Públicas

Durante los últimos cinco años, la Gerencia Ejecutiva trabajó fuerte para que el Gobierno cumpliera con las metas que se estableció, facilitando los servicios bancarios necesarios para el manejo adecuado de sus cuentas, realizando los pagos de deuda soberana y a proveedores, proporcionando financiamiento y apoyando también en los pagos de los programas insignias, como lo son el Fondo Solidario de Vivienda.

Banco Nacional es el ente financiero del Estado por excelencia, razón por la cual entre enero de 2014 y abril de 2019 esta Gerencia abrió 1,651 cuentas corrientes a diversas entidades gubernamentales en todo el país. Además de brindar atención a nuestros clientes en relación a las aperturas de cuentas corrientes, continuamos brindando apoyo a las solicitudes del Sector Público en lo que concierne a solicitudes de chequeras, transferencias a otros bancos locales y transferencias entre cuentas.

Esta Gerencia, desde la creación del Fondo Solidario de Vivienda por el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial en 2009, elabora las cartas promesa de pago y efectúa los pagos a las promotoras que forman parte de este programa, el cual comenzó

con 74 promotoras y tiene actualmente alrededor de 872. Desde 2014 a la fecha, se han confeccionado 13,793 cartas promesa de pago y se han hecho efectivos 13,488 pagos a las distintas promotoras.

Por último, la Gerencia provee de financiamiento a las Entidades Públicas y Municipales. Al cierre del 2014, la cartera tenía un saldo de B/.435.6 millones, mientras que al 30 de abril de 2019, el saldo es de B/.650.0 millones.

## Gerencia Ejecutiva de Finanzas

Luego de una evaluación de la estructura organizacional de Banco Nacional de Panamá, se creó en septiembre de 2014 la Gerencia Ejecutiva de Finanzas, teniendo bajo su responsabilidad las Gerencias de Área de Contabilidad y de Área de Información Gerencial. Posteriormente en 2017 se crea la Gerencia de Área de Calidad y Estrategia Financiera.

Durante el último trimestre de 2014 se trabajó en la reestructuración, organización administrativa y establecimiento de metas de la Gerencia. Los objetivos propuestos se enmarcaron en la optimización de los controles contables, el desarrollo y mejora del flujo de la información para la toma de

decisiones. Entre las principales actividades podemos mencionar que se inició el inventario y proceso formal de depuración de cuentas contaminadas y partidas de “vieja data”, pendientes en diferentes cuentas contables, la cual concluyó de forma definitiva en 2018. Se adecuaron y confeccionaron los Estados Financieros mensual, trimestral, semestral y anual para la Junta Directiva, Gerencia General, diferentes entidades gubernamentales y los entes reguladores, como la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Mercado de Valores. Además, se participó en la confección de los estatutos y políticas a regir en el Comité de ALCO; se implementó la publicación mensual en la intranet Banconal de la información financiera que sirve de base para toma de decisiones y el seguimiento de las metas propuestas. Se coordinó la entrega de la información requerida por los Auditores Externos para la emisión semestral de los Estados Financieros y el anual auditado.

Se recopiló la información financiera para la evaluación realizada por la calificadora de riesgo internacional Fitch Ratings, la cual en 2017 aumentó la calificación de viabilidad (VR) de Banco Nacional de Panamá a “bbb”, la cual fue reafirmada en 2018, al igual que las calificaciones de emisor de largo plazo IDR en “BBB”, con perspectiva estable.

Producto de las utilidades generadas durante este quinquenio, el Banco incrementó el Capital aportado por el Estado en B/.90.0 millones, pasando de B/.560 millones de balboas en 2014 a B/.650 millones de balboas al cierre de 2018.

Durante el periodo 2018, el Banco dio cumplimiento a las últimas normativas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) en sus Estados Financieros, como la adopción de NIIF 9 Instrumentos Financieros. Para este logro fue fundamental la capacitación del personal de la Gerencia Ejecutiva, mediante un Diplomado dictado por la UNESCPA.

Considerando las mejores prácticas bancarias, se preparó una propuesta para una Política de Pago de Dividendos al Estado, la cual fue aprobada por la Administración y la Junta Directiva. Posteriormente fue remitida al Ministerio de Economía y Finanzas para aprobación en Consejo de Gabinete y mediante el Decreto Ejecutivo del 28 de diciembre de 2018, publicado en Gaceta Oficial de 8 de marzo de 2019, se emite concepto favorable para que Banco Nacional de

Panamá establezca el Plan Anual de Pago de Dividendos al Estado Panameño 2019-2022.

## Gerencia Ejecutiva de Tesorería y Mercado de Capitales

### Aspectos Cuantitativos:

Durante los cierres del año fiscal de 2014 hasta el 2018, los ingresos en concepto de intereses percibidos acumulados por depósitos interbancarios y cartera de inversiones fueron por el orden de B/.138 millones, sobre montos nominales o saldos promedios anuales de B/.5,500 millones, superando en los últimos años las metas financieras esperadas. La optimización de los activos y buena gestión e incremento de la cartera de inversiones logró incrementar con respecto al 2014 un 31% los ingresos netos percibidos, representado B/.24 millones más para el 2018.

En un esfuerzo importante a partir de 2017 hasta la fecha, junto con el equipo de la Gerencia de Corresponsalía Bancaria Internacional, se realizaron las negociaciones pertinentes para obtener facilidades o líneas de crédito por parte de nuestros Bancos Corresponsales, logrando recibir líneas por el orden de los B/.2,100 millones, cifra total récord al dato histórico en este rubro.

### Aspectos Cualitativos:

Nuestra Gerencia Ejecutiva adquirió una reestructuración organizacional relevante, separando las Gerencias de Gestión de Activos y Pasivos y Corresponsalía Bancaria Internacional, ambas con el objetivo de lograr que dichas áreas fueran unidades de análisis y apoyo a la gestión de tesorería de forma independiente y con autonomía en su gestión, contribuyendo de forma integral y lineal a las metas estratégicas a la Subgerencia General de Finanzas y Tesorería, y así consecuentemente del Banco. Al igual se reforzó nuestra estructura organizacional de la Casa de Valores, mediante la creación de una Gerencia de Área, e inclusión de forma separada en los comités regulatorios.

Se negociaron y operaron por primera vez productos de pasivos financieros de “Repo” y “financiamiento de Capital de trabajo”, cumpliendo con la estrategia de diversificación y de exploración de la capacidad de nuevas fuentes de financiamiento. Logramos negociar y establecer en base a nuestro horizonte de liquidez,



Área de caja de sucursal Casa Matriz.

nuevos términos de depósitos como: overnight con el BIS y The Bank of New York Mellon, y a plazo con Citibank NY; así como negociar productos de “money market” para mejorar los rendimientos, haciendo un mejor uso de los recursos a corto plazo. Lo anterior, sumado a importantes nuevas relaciones de Bancos Corresponsales y Contrapartes de Inversión, entre ellas: BBVA España, JPMorgan Londres, Sumitomo Mitsui Bank, Banco Estado de Chile, Zürcher Kantonalbank, Oppenheimer, Jefferies LLC, Goldman Sachs, Nomura y Pictet; también conllevando a la apertura de dos nuevas cuentas corrientes en la divisa Euros. Se inician relaciones con la República Popular de China, negociando la firma de acuerdos de entendimientos “MOU” con sus principales Bancos.

Finalmente, se realizaron importantes implementaciones como el proyecto Plan Único de Cuentas (PUC), actualizaciones y reingeniería de los Manuales de Inversiones y de Liquidez, incorporando nuevos acuerdos regulatorios y mejores prácticas, cerrando así, importantes hallazgos rezagados por parte de los entes reguladores y auditores externos.

## Gerencia Ejecutiva de Operaciones

La Gerencia Ejecutiva de Operaciones, con el propósito de fortalecer los controles y la eficiencia operativa, enfocó sus prioridades para este periodo en la implementación de indicadores de gestión, mejoras a la estructura administrativa y proyectos operativos con impacto financiero en los procesos.

Se diseñó un plan de trabajo con todas las gerencias del área, el cual contempló la definición de objetivos bajo la metodología SMART, análisis y evaluación de los procesos claves, priorización en base a metas con sus impactos. La implementación de los indicadores han permitido el mejoramiento de la eficiencia en las gerencias, logrando medir gestiones que han permitido el mejoramiento de la actividad, por ejemplo: mantenimiento activo de la disponibilidad de los ATM's, optimización de la actividad de los cajeros humanos en sucursales, tiempos de respuesta en la atención a solicitudes de clientes, etc.

La estructura administrativa de las ocho gerencias, que conforman Operaciones, fue analizada y modificada con el propósito de adecuar la estructura, recursos, procesos y modelos operativos para que estuvieran alineados a las necesidades del negocio, con el

propósito de mejorar la eficiencia operativa, optimizando los procesos internos a través de la tecnología y de las mejoras internas.

Se lideraron proyectos de alto impacto en el sistema bancario como la estandarización de cheques, mejoras a los procesos de disponibilidad de fondos a través de los proyectos T+1 para cheques y disponibilidad de fondos ACH en el mismo día.

De igual forma, a lo interno de la organización, se implementaron los siguientes proyectos:

- Implementación del CRM para la automatización de la gestión de solicitudes.
- Control del inventario para la administración del contrato para el servicio de chequeras.
- Eliminación de la impresión de los estados de cuenta para tarjetas de crédito, cuentas corrientes personales y comerciales.
- Implementación de nuevas tarifas relacionadas a los servicios de compensación e investigación especiales.
- Adquisición e implementación de la herramienta CTEA para el análisis y control de los cajeros automáticos.
- Implementación de un nuevo flujo para la atención de reclamos recibidos.
- Definición e implementación de un nuevo modelo de análisis para el control de las cuentas contables por área y depuración de los saldos de vieja data, entre otros.

La Gerencia Ejecutiva participó con un equipo multidisciplinario, en varias giras de trabajo en el extranjero, para la evaluación de un sistema de liquidación bruta en tiempo real (LBTR), el cual fue aprobado por la Junta Directiva completando la gestión de contratación del proveedor e insumos requeridos para la implementación del sistema. Actualmente, el proyecto se encuentra en ejecución para culminar su implementación en 2019.

## Gerencia Ejecutiva de Innovación y Tecnología

Modernización de la plataforma tecnológica: se fortaleció el esquema de servidores y base de datos de la Cámara de Compensación con Contingencia, mediante replicación a un sitio alterno. Gestionamos la

contratación mediante acto público de los Routers y Switches de nuestras sucursales, con tecnología que permite soportar las necesidades de servicios del banco y la optimización de los enlaces de comunicación de datos, así como la contratación de los servicios de suministro, instalación, capacitación e implementación en alta disponibilidad y redundancia de un Switch Core para el sitio primario Transística de infraestructura integrada y con tecnología para soportar nuevos requerimientos de integración y disponibilidad.

Adquisición e implementación de sistemas de monitoreo de servidores: actualmente, el Banco cuenta con más de 100 bases de datos, se requiere una herramienta que haga el monitoreo de las diferentes bases de datos de forma automatizada con funciones de detecciones tempranas de problemas y emisión de alarmas ante eventos. Así como contar con información histórica para análisis de rendimientos. Esto igualmente aplica para memorias, discos, procesador en los servidores.

Implementación del Bus de Servicio Empresarial (ESB) Este es un modelo de arquitectura de servicios que gestiona la comunicación confiable entre recursos de Tecnología de la Información (TI), como: aplicaciones, plataformas y servicios que están distribuidos en múltiples sistemas a través de la empresa. Provee alta confiabilidad del servicio asegurando la entrega del mensaje, escalabilidad y disponibilidad.

Con esta herramienta se gestionan las diferentes interfaces con entes externos e internos, para el intercambio de datos entre sistemas, como lo son:

- Pagos en línea para Aduanas, Municipios, DGI, Unión Fenosa, Cable Onda, etc.
- El sistema LBTR.
- Consultas, pagos y activación de tarjetas de crédito y el Nuevo sistema de Flujo de Procesos (iBPMS).

Solución de Administración de Activos de TI. Implementación de un sistema para la administración de inventario de hardware y software, distribución de software y control remoto a los dispositivos tecnológicos del Banco (computadoras, laptops y servidores), brindando una atención más expedita, en sus requerimientos de hardware y software, beneficiando a nuestros usuarios y permitiendo un mejor control y utilización de las herramientas tecnológicas.



Equipo humano de tecnología realizando sus labores.

Instalación de equipos tecnológicos para las nuevas sucursales de La Arena, Villa Lucre, Parita, La Pintada, San Carlos y Pedregal.

Seguridad Tecnológica: fueron diseñados mecanismos seguros y robustos, garantizando la transferencia de información desde los bancos hacia el sitio de Banco Nacional. Para estar a la vanguardia y adecuar el banco a las normas exigidas de cumplimiento, se crearon y fueron comunicadas las políticas de seguridad tecnológica moderna, en base a estándares de seguridad tecnológica que rigen.

Mediante la realización de pruebas de penetración y vulnerabilidad, como complemento a las tareas diarias de vigilancia, nos mantenemos en constante monitoreo de virus, malwares y nuevas tendencias de ataques a la seguridad tecnológica, que suponen un riesgo a la operatividad del Banco.

Se implementó la herramienta de correlación de eventos, el cual permite gestionar y hacer análisis de eventos de seguridad en distintos equipos informáticos evaluando situaciones que puedan comprometer la seguridad.

Se implementó la herramienta de administración de vulnerabilidades, misma que permite hacer pruebas a diversos equipos, permitiendo actuar de forma proactiva mitigando riesgos de seguridad.

Se adquirió la herramienta de manejo de usuarios privilegiados, permitiendo identificar todo sus movimientos en los sistemas que mantiene a cargo.

Se actualizó la plataforma del EPO (Enterprise Police Orchestrator de McAfee), con el fin de mitigar las diversas modalidades de malwares existentes.

Actualizaciones del Sistema E-IBS: con el fin de poder atender los nuevos requerimientos internos, gubernamentales y las regulaciones dictadas por la Superintendencia de Bancos, nos mantenemos en constante adecuación de nuestro sistema, entre ellos están los ajustes al sistema en varias áreas debido al cambio de la compañía aseguradora y cambios significativos en el módulo de préstamos, debido a la implementación de la nueva regulación de la Superintendencia de Bancos, según el acuerdo 4-2013, perfil de vencimiento, consolidación de pago, entre otros.

FATCA: cumpliendo con la reglamentación de las entidades Fiscalizadoras se implementó esta aplicación, que se integra a nuestro Core Bancario en busca de identificar a aquellos ciudadanos y residentes estadounidenses que tengan dinero o inversiones fuera de los Estados Unidos de América, con el fin de evitar la evasión fiscal.



Control de Versiones: se implementó esta herramienta que facilita la gestión y control de las distintas versiones de cada producto desarrollado (código fuente) o configuración, así como las posibles especializaciones realizadas, aplicables a otros ámbitos como: documentos, imágenes, sitios web, entre otros.

Rediseño de la Intranet: herramienta de comunicación interna, en beneficio de la gestión del conocimiento bancario para los colaboradores, el cual destaca los procesos productivos en lo referente a calidad, productividad y eficacia. Los contenidos son actualizados periódicamente manteniendo a los usuarios actualizados con los sucesos del banco.

T+1: como iniciativa de la Cámara de Compensación y de los bancos miembros de la Asociación Bancaria, respaldados por la Superintendencia de Bancos, se identificó y analizó la mejora de tiempos en la devolución de cheques y liberación de fondos en T+1. Basados en lo anterior, se gestionó el proyecto T+1 mejorando la gestión diaria y disminuyendo la incidencia de fraudes. A su vez, esta mejora prepara al país hacia la compensación electrónica de fondos, mecanismo que permitirá mayor agilidad en los procesos de compensación e intercambio y para lograr este propósito se implementó la aplicación APERTA, para el control de cheques devueltos y la comunicación entre los bancos compensadores en todo el país.

Nueva Versión de Service Desk: enfocados en brindar una respuesta oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos se realizó acto público de contratación excepcional de la nueva versión de Service Desk en producción. Igualmente, se implementó el ambiente de desarrollo de esta herramienta, para realizar nuevos desarrollos, pruebas y certificación de la funcionalidad con base a las necesidades de nuevos requerimientos antes de pasar al ambiente de producción. Se creó una partición de datos a fin de atender las necesidades de solicitud de nuevos procedimientos del Banco.

## Gerencia Ejecutiva de Asesoría Legal

El trabajo en equipo que se realiza en la Gerencia Ejecutiva de Asesoría Legal, permitió que las metas y objetivos establecidos a sus Gerencias de Área y Departamentos se cumplieran a cabalidad y, en el caso de sus metas financieras, éstas fueran superadas.

Así, tenemos que:

- Durante el período 2014-2018 se logró la recuperación de B/.44,027,188.83, bajo los procesos de jurisdicción coactiva.
- De las 21 demandas vigentes a abril 2014, por una cuantía de B/.41,918,796.04, se logró el cierre favorable de 20 procesos por un monto de B/.39,532,376.42. Ingresaron 16 nuevas demandas por un monto de B/.1,270,956,731.15. A la fecha, 17 son los procesos contra el Banco que se mantienen activos, por una cuantía de B/.1,274,829,528.20, con una reserva de B/.49,483.74.
- En materia de gestión del riesgo legal, se brindó asesoría y soporte a las distintas instancias del Banco, contribuyendo de esta manera en la corrección de incidencias operativas que originaban quejas y reclamos por parte de los clientes, gestión que impactó positivamente con una disminución de reclamaciones presentadas contra la Institución. En el período comprendido de esta memoria, se presentaron 130 reclamos ante la Superintendencia de Bancos, evacuando 123 con un 80% de resultados favorables y un 7% pendiente de dictamen. En ese mismo período se atendieron 110 quejas ante ACODECO, evacuándose 81 con 60% a favor y 25 % pendiente de dictamen por las instancias correspondientes.
- Mientras que la Gerencia de Área de Contratos integrada por los Departamentos de Contratos Banca de Consumo, Contratos Corporativos, de Trámite y Seguimiento y de Registro Público, confeccionó 37,329 minutas y escrituras, 12,006 de las cuales eran inscribibles, respetando en un 90% los tiempos de confección, cierre notarial e inscripción en el Registro Público establecidos por la Institución, y manteniendo la calidad en el servicio. Se logró mantener el margen de reprocesos por debajo del 3%.



Se desarrollaron actualizaciones periódicas a la Banca Móvil.

- El Departamento de Consultas creó la Pestaña de Asesoría Legal en la Intranet, con el fin de optimizar el servicio de consultas, herramienta que es actualizada periódicamente con criterios, documentación y modelos jurídicos de diferentes temas bancarios.
- Implementó el buzón de correo electrónico para consultas legales [consultas\\_legales@banconal.com.pa](mailto:consultas_legales@banconal.com.pa), centralizando las consultas, permitiendo un mejor control y atención, apoyando en jornadas de capacitación. Se atendió un total de 11,303 consultas.
- El Departamento legal de Bienes Adjudicados materializó 38 lanzamientos en el territorio nacional.

## Gerencia Ejecutiva de Canales Virtuales

Logró posicionar el uso de los canales, logrando una mejor disponibilidad, acceso 24/7, 365 días al año, consolidando la innovación tecnológica y la operatividad transaccional, disminuyendo gastos y creando nuevos ingresos, a través de productos innovadores, captando nuevos segmentos del mercado.

Brindar una oferta amplia de servicios bancarios a través de todas las plataformas digitales, es nuestro

principal reto para alcanzar el éxito.

Dentro de los logros alcanzados están: la eliminación de los pagos a través de caja de los programas sociales, iniciando con los pagos por medio de tarjeta. El incremento del uso de los canales virtuales (Banca en Línea, Banca Móvil, ATMs e Infovoz), en las cuales se realizan más de 25 millones de transacciones.

Aumento en la colocación de tarjetas clave regular con más de 700,000 tarjetas activas. Captación de nuevos clientes corporativos de planilla empresarial. Ampliación de nuestra red de cajeros automáticos en la República, con 234 ATMs activos. Incremento transaccional en el uso de POS, en las que se han realizado campañas de mercadeo agresivas y alianzas con comercios. Las nuevas funcionalidades de Banca en Línea como pagos con débito a tarjetas de crédito, nuevas opciones de pagos y recargas, como los pagos al municipio, aseguradoras, donaciones, recargas de Panapass y Claro y para las nuevas funcionalidades de la Banca Móvil nueva imagen y la incorporación de la opción de pagos de servicios y recargas. El piloto de pago de programas sociales (MIDES), por medio de nuestra Billetera Electrónica.

La Gerencia continúa labrando para la integración de la banca electrónica de forma tal, que nos permita apostar a una estrategia de distribución multicanal,

consolidando la innovación tecnológica, la banca digital, la movilidad y la operatividad transaccional, disminuyendo gastos y creando nuevos ingresos a través de productos innovadores que capten nuevos segmentos del mercado y permitiendo la inclusión financiera de sectores no bancarizados.

## Gerencia Ejecutiva de Servicios Administrativos

Logros 2014: venta de 85 bienes inmuebles adjudicados por la suma de B/.2,648,246.87 y se registraron ganancias en ventas por la suma de B/.844,548.63, logrando así disminuir la cartera durante el presente año.

La Gerencia de Servicios Generales disminuyó el 80% en el tiempo de respuesta a las solicitudes de donaciones que se recibieron de las entidades gubernamentales y sin fines de lucro.

Logros 2015: la Contraloría General de la República, la oficina de Placas y Seguros del Estado, reconoció al Depto. de Transporte, ante el resto de las entidades gubernamentales como la institución modelo en la administración de la flota vehicular por nuestros controles y procedimientos.

Se realizaron donaciones de 1,056 activos en todo el país, a entidades gubernamentales y sin fines de lucro, como parte de nuestro compromiso y apoyo con las necesidades del gobierno central.

Logros 2016: la Gerencia de Seguros tramitó la contratación de la Póliza Colectiva de Salud, Vida y Accidentes Personales para los colaboradores de Banconal por un periodo de cuatro años. Con esta contratación se lograron realizar mejoras en los beneficios, entre los que podemos mencionar: disponibilidad de atención médica en las clínicas empresariales, ubicadas en las sucursal Casa Matriz (Vía España) y en la sucursal de Transistmica, en un horario extendido de 7:30 a.m. a 4:30 p.m. Igualmente, logrando ampliar la red preferencial de atención médica a menores costos.

La imprenta Banconal, brindó apoyo en impresión a diversas entidades gubernamentales, como: Ministerio de la Presidencia con la Memoria de la Presidencia,

Registro Público con boletas de pagos, Alcaldía de Panamá con el folleto ilustrativo del desarrollo del Parque Matías Hernández, entre otras.

Logros 2017: Proyecto de Digitalización y Custodia de Documentos, dando inicio a la Primera Fase actualizando la tabla de retención documental, depuración y organización de aproximadamente 20,000 cajas de documentos en custodia. Con este proyecto, el cual está en proceso, se logrará ordenar y brindar un servicio especializado a nuestros usuarios.

Logros 2018: el Departamento de Proveeduría logró un ahorro de B/.81,992.74, mediante la contención de gastos, en los ajustes que realizaron en las requisiciones de útiles solicitados en todas las sucursales.

La Gerencia de Contrataciones Públicas, en su rol principal de atender y procesar todas las solicitudes, durante el año, recibió un total 1990 solicitudes de compra, atendándose efectivamente el 99%.

## Gerencia Ejecutiva de Procesos y Mejora Continua

La Gerencia Ejecutiva de Procesos y Mejora Continua, durante este período quinquenal 2014 - 2019, ha generado múltiples iniciativas con impactos favorables en los diferentes procesos del banco, a través de los diferentes departamentos que lo constituyen.

Entre las iniciativas podemos resaltar la estandarización de los sellos utilizados en caja (recibido y pagado), con el cual se llegó a reducir tiempos en la transaccionalidad y mejoras al proceso, evaluación de tiempos de proceso de la Reserva Nacional (recibo, pago, conteo y embarque) para la identificación de indicadores de productividad, suspensión de estados de cuenta a clientes particulares y comerciales, con el cual se llegó a reducir costos operativos al Banco y reforzamiento del compromiso siguiendo su plan de sostenibilidad ambiental.

Se realizaron automatizaciones de procesos con la implementación de la herramienta CRM (Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) en áreas operativas del Banco, automatización de comprobantes de pago a los



Proceso de construcción de la nueva sucursal en La Arena de Chitré.

colaboradores de la entidad e implementación de la ficha digital.

Dentro de la gestión de proyectos se han liderizado proyectos organizacionales y regulatorios como Proyecto de Actualización y Regularización de Clientes Pasivo y Activo, Proyecto de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) en la Cámara de Compensación, Proyecto Conozca a su Colaborador y Proyecto de Implementación de Mejoras en el Proceso de Préstamos Hipotecarios.

Se han implementado herramientas para la mejora de la calidad de la información como Control de Garantías, Gestión de Calidad de Clientes y capacitaciones virtuales.

En el Comité Ejecutivo de Procedimientos se gestionaron las aprobaciones de lineamientos, los cuales fueron recomendados y aprobados en el Comité Directivo de Riesgo y Políticas y Junta Directiva, respectivamente. Actualmente dentro de la Gerencia Ejecutiva se lleva la administración de 149 manuales de procedimientos y 73 nuevos formularios, cubriendo todas las áreas administrativas, operativas y negocios.

## Gerencia Ejecutiva de Obras Proyectos y Mantenimiento

Durante el periodo 2014 - 2019, la Gerencia Ejecutiva de Obras, Proyectos y Mantenimiento contribuyó a impulsar el desarrollo económico, ejecutando proyectos para la ampliación de red de sucursales y mejorando instalaciones existentes de forma eficiente para nuestros clientes y colaboradores, aplicando mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar las condiciones óptimas de los bienes patrimoniales del Banco.

Se culminó la construcción y apertura de nuevas sucursales:

- Nuevo Arraiján (Reubicación)
- Hatillo
- Divisa
- Las Palmas
- Villa Lucre
- Parita
- La Arena
- La Pintada
- Pedregal
- San Carlos

Además estamos en construcción de las nuevas sucursales en: Los Pozos, Dolega, Guabito, San Felipe en el Caso Antiguo, Gobernación Colón y La Chorrera No. 2 y para mudanza en instalaciones más modernas las sucursales de Chepo y Concepción.

Dentro del plan de mejoramiento integral a sucursales y oficinas, también se realizaron los siguientes proyectos:

#### Área Metropolitana

Complejo Deportivo Juan Díaz	Mejoras al salón de eventos, cambio de techo, pisos, baños, cocina, luminarias y muros.
Gerencia de Cumplimiento (Mezzanine Transísmica)	Mejoras integrales en pisos, cielorraso, sistema modular, sistemas especiales, sanitarios y cafetería.
Casa Matriz	Mejoras integrales a la sucursal.
Administración de Crédito y Riesgo Integral (Piso 11 Casa Matriz)	Mejoras integrales con mejor distribución, nuevo mobiliario, cambio de pisos, cielorraso, sistema eléctrico y sistemas especiales.
Reserva Nacional	Reemplazo de tres puertas de bóvedas.
Capira	Cambio de cajas, ampliación de área de espera, mejoras en la cafetería, baños, depósito y fachadas.
Metetí	Mejoras integrales, ampliación a la sucursal y sistema modular.
Salas de Lactancia	Ubicadas en Casa Matriz, edificio de Transísmica, Regional Occidental y edificio Chitré.
Transísmica	Mejoras integrales a la sucursal.
Galera para vehículos en el Complejo Deportivo	Construcción de nueva galera para protección de vehículos repositados y descartados del Banconal.
Depósito en sucursal Milla 8	Construcción del nuevo depósito externo para activos de tecnología.

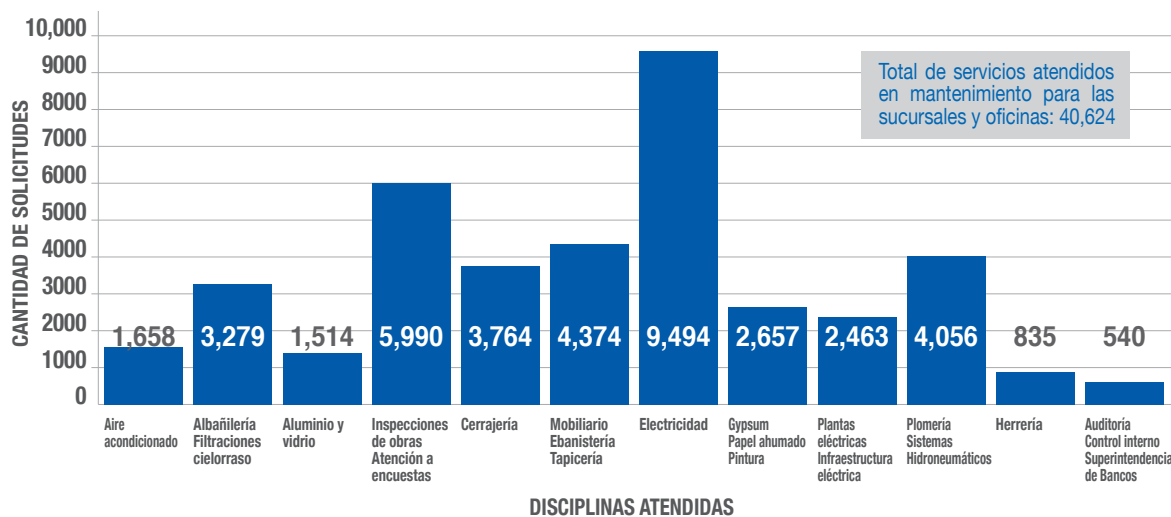
#### Área Central

Complejo Deportivo El Barrero	Cerca perimetral, cubierta de techo de casetas, vallado del cuadro de softball y pintura.
Las Tablas	Mejoras a la sucursal, sistema modular, baldosas externas, cerca perimetral y fachada.
Los Santos	Sistema modular y mejoras a la sucursal en pisos y cielorrasos.
Pedasí	Mejoras a la cocina, sanitarios, sistema modular, sistemas especiales y cerca perimetral.
Penonomé	Mejoras a la sucursal, sistema modular y cafetería.

#### Área Occidental

Almirante	Revestimiento paredes, aleros, depósitos y caseta de sistema hidroneumático.
Departamento de Auditoría Regional Occidental	Remodelación de la cafetería, construcción de depósito para archivos de Auditoría y Salón de Reuniones.
Boquete	Reemplazo del sistema modular y construcción de depósito.
Changuinola	Revestimiento de porcelanato en piso y mejoras en el área de cajas.
Puerto Armuelles	Remodelación en operaciones, reemplazo del sistema modular y ampliación de cafetería.
Chiriquí Grande	Revestimiento paredes, remplazo de cielorraso, luminarias y mejoras en la cafetería.
Depósito en Alanje	Construcción de depósito y acceso vehicular.

## Servicios de Mantenimientos Atendidos (2014-2019)



### Gerencia Ejecutiva de Mercadeo Institucional

Como parte fundamental de la estrategia del banco de todos los panameños, se realizaron distintos planes de comunicación a través de diversos canales directos y masivos durante el quinquenio. Desde el año 2016, se implementó una nueva forma de comunicación directa con nuestros usuarios y futuros clientes, transmitiendo dos veces al mes por RPC Radio el segmento “Bancarizarte” con su slogan “El arte de la cultura bancaria”. En este espacio radial se tocan diversos temas financieros de interés, tanto educativos como informativos para los oyentes del programa “La Mañana Espectacular”, por donde se transmite. Adicionalmente, el segmento se sigue difundiendo de manera directa en nuestro canal de YouTube.

Con la participación de periodistas de radio, prensa, televisión, medios digitales y estudiantes graduandos de las carreras de comunicación social hemos realizado, desde el año 2015, el Seminario Periodismo y Sector Bancario. Cada año se escoge un tema principal, contenido desarrollado por expertos en banca y finanzas, que laboran en la institución e invitados especiales con magistrales ponencias. Se ha contado con 126 participantes de

Panamá, Panamá Oeste, Colón, Coclé, Veraguas, Los Santos, Herrera y Chiriquí.

Para proyectos especiales se desarrollan planes de vocería, en diferentes medios de comunicación, estratégicamente seleccionados en todo el país. En materia de divulgación informativa referente a Banco Nacional, indicamos que se confeccionaron en promedio anualmente, 87 notas de prensa y 35 comunicados, generando 6,237 impactos noticiosos positivos en medios impresos, digitales, radiales y televisivos. Se respondieron 132 cuestionarios y se realizaron 425 entrevistas, en diversos medios de comunicación.

Se atendió de manera oportuna y en el tiempo establecido, las quejas y sugerencias a través del canal 311 del Centro de Atención Ciudadana, de la Autoridad de Innovación Gubernamental, atendiendo un total de 56 servicios solicitados, con efectividad el último año.

Se transformó el boletín interno La Valija de impreso a digital, en beneficio del ambiente. Y se cambió de trimestral a bimestral, reforzando el sentido de pertenencia de todos los colaboradores. Además, se mantiene un proceso de modernización del sistema de tableros informativos, para lograr unificar de manera digital y cibernética nuestros canales de comunicación interna.

Banco Nacional de Panamá ha dirigido su publicidad a todos los sectores de este país, tomando en cuenta todos los niveles socioeconómicos, anunciando toda la gama de productos que ofrece.

Se han llevado a cabo múltiples campañas de Hipotecas, Traslado de Hipoteca y Consolidación de Deudas, Préstamos Personales, Agropecuaria, Banca Comercial, Canales Virtuales, Pasivos e Institucionales.

Adicional a todo esto, se ha incursionado en proyectos de Marketing Digital e Investigaciones de Mercado, para llevar la publicidad más allá de los métodos tradicionales y tratando así con ello de competir de manera equitativa con la banca privada.

Se implementó el formato de listas de verificación, para seguimiento a imagen de sucursales. Además de brindar apoyo a lanzamiento de nuevas sucursales en cuanto a su señalización interna y de cara al servicio a clientes. Se adquirió un nuevo stand para las ferias hipotecarias y otros eventos en los que participó el Banco.

Se reemplazó el uso de DVD mediante el sistema de USB para los videos de las pantallas de las sucursales. Se modernizó y estandarizó la imagen de todos nuestros cajeros automáticos en todo el país, mediante la colocación de marcos, muebles cobertores y señalización de servicios que ofrecen los mismos.

Se abrieron las redes sociales del Banco, Twitter, Facebook, Instagram y la cuenta de YouTube. Con la adquisición de la herramienta Agora Pulse, para monitorear las redes sociales, conocer el mercado meta y prospectos, información de la competencia y monitorear sus acciones. Además de contar con métricas del estatus del desarrollo de las redes sociales y poder dar rápida respuesta a las interacciones que se producen.

Innovamos este año con los concursos de arte, se realizó el lanzamiento de la versión on-line de los concursos de arte del Banco de pintura y fotografía, se lanzó la categoría de video y esculturas dentro de los reconocidos concursos de arte de Artistas Noveles de Banco Nacional de Panamá.

Adicionalmente, se siguió con el tradicional Programa de Puertas Abiertas, que consiste en la invitación de

colegios privados y particulares, universidades e instituciones cívicas, a las instalaciones de Banco Nacional de Panamá, sobre todo a la Casa Museo, donde reciben charlas sobre la conservación del medio ambiente, valores y educación cívica. También se realiza un recorrido por las diversas salas con que cuenta la Casa Museo. En promedio se reciben unos 32 centros educativos, universidades y agrupaciones cívicas con una asistencia de 1,050 personas.

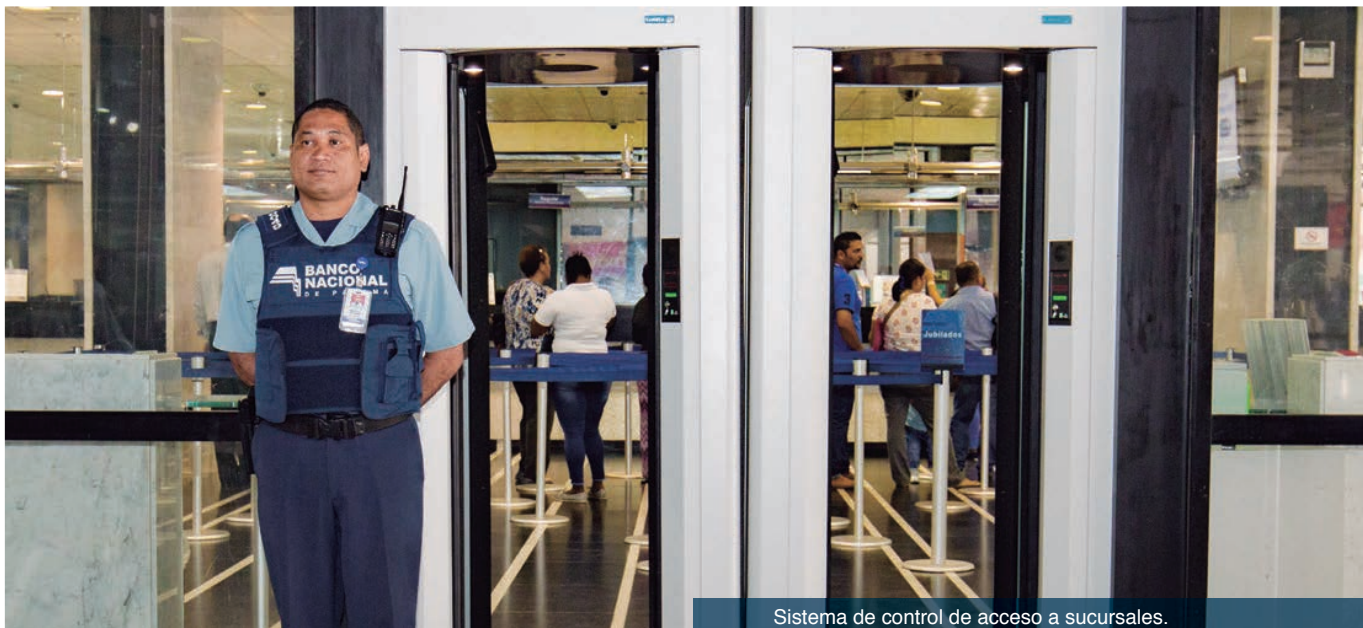
En el Área de Negocios de Consumo se innovó con la realización por tres años consecutivos con la coordinación de seminarios para el sector inmobiliario dirigido a Promotoras de Vivienda de las Áreas Central, Occidental y Metropolitana, donde se trataron temas como: Taller de Marketing Digital 2.0, Neuroventas Inmobiliarias y Actualización Ley 66, “Estrategias de Ventas y Desarrollo de Cuentas Inmobiliarias” a la medida para el Sector Inmobiliario de Panamá.

Dentro de las actividades Institucional, se realizó el 1er. Encuentro Artesanal y Cultural en la Comarca Ngäbe Buglé, en la provincia de Chiriquí.

Desarrollamos, por primera vez, la Feria de Coleccionistas en la Casa Museo de Banco Nacional, el 30, 31 de octubre y 1 de noviembre, donde se dieron cita exposiciones de monedas, estampillas y juguetes, entre otros artículos.

## Gerencia Ejecutiva de Seguridad

La Visión de la Gerencia Ejecutiva de Seguridad, en el período 2014 al 2019, fue la de integrar las últimas tendencias y novedades de la seguridad electrónica, con el modelo tradicional de seguridad física que se mantenía en Banco Nacional de Panamá, para transformarla en una seguridad integral por excelencia, a fin de mantener un control permanente en las sucursales e instalaciones del Banco, ofreciendo protección y vigilancia a través de diferentes tecnologías, como: sistemas de seguridad electrónica, sistemas de alarmas (robo e incendio), controles de acceso, video vigilancia, comunicaciones por radio, transmisiones de señales de alarmas vía red (teléfono IP e innovar la vía inalámbrica) y puertas de esclusas en las sucursales.



Sistema de control de acceso a sucursales.

Logros de la Gerencia Ejecutiva de Seguridad, en el período 2014-2019:

- Reemplazo del Sistema de Cámaras Análogas por IP, para sucursales e instalaciones.
- Cambio en los Sistemas de Alarmas contra Robo a Grado Bancario, en las distintas sucursales.
- Cambio de los Equipos de Grabación de DVR (Sistema de Grabación Digital) por NVR (Sistema de Grabación por Red), para dar soporte a la nueva tecnología de cámaras IP en todas las sucursales.
- Implementación de los Sistemas de Control de Acceso en áreas sensitivas en las instalaciones de Banco Nacional de Panamá (Área de Operaciones), en su primera fase, cumpliendo con el Acuerdo 1-2007 de la Superintendencia de Bancos de Panamá.
- Implementación de Puertas de Esclusas (cabinas) en sucursales de riesgos, para el control proactivo en detección de metales, al ingreso y salida de clientes, visitantes y colaboradores de las distintas sucursales de Banconal.
- Ejecución del Proyecto de Monitoreo de los Sistemas de alarmas y videos (Tercerización) de 154 ATM'S (internos y externos) en su primera fase.
- Adiestramiento, Capacitación y Certificación para los colaboradores de los distintos Departamentos de la Gerencia Ejecutiva de Seguridad.
- Modernizar los Sistemas de Video Vigilancia en la Reserva Nacional de Banco Nacional de Panamá.

Sostiene una estricta coordinación con los Estamentos de Seguridad y de Emergencias del Estado. Es parte del Comité de Seguridad Bancaria de la Asociación Bancaria de Panamá, con el fin de mantenerse actualizada en el desarrollo de los temas de seguridad bancaria nacional e internacional. Llegamos a puntos lejanos de las capitales de provincias y se montaron dispositivos de seguridad física y electrónica a estas instalaciones móviles, garantizando los estándares del Acuerdo 1-2007 de la Superintendencia de Bancos de Panamá.

## Gerencia Ejecutiva de Recursos Humanos

A finales de 2017, concluyó el estudio de Competitividad Salarial realizado por el Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con la empresa consultora Mercer, el cual tenía como propósito realizar un diagnóstico de la situación de competitividad salarial



frente a otros bancos del país. En base a este análisis presentado por la Administración, la Junta Directiva aprobó la modificación a la estructura salarial y los ajustes salariales requeridos para cumplir con los nuevos rangos salariales.

Luego de varios meses de análisis, en el tercer trimestre de 2018, el Departamento de Planilla logró conciliar y subsanar todas las diferencias de planilla que se mantenía con la Caja de Seguro Social desde 2012.

Se implementó la digitalización de los Comprobantes de Pago y Ficha Digital de la Caja de Seguro Social, logrando ahorrar costos de papelería, horas hombre y disminución del costo por el servicio de procesamiento de planilla con el proveedor (Technasa) en 2018.

Por otra parte, alcanzamos a implementar la herramienta SHAREPOINT, para la captura de los Ahorros de Navidad, la cual redujo el tiempo, minimizando errores y logrando la disminución de papelería.

Se ejecutó el plan de descentralización de los procesos de Administración, Acciones, Reclutamiento y Selección, logrando obtener mejores tiempos de respuestas y seguimiento a todas las acciones de Recursos Humanos.

En el Departamento Acciones de Personal se logró migrar a la nueva versión del Sistema de Marcación de Asistencia Kronos - Versión 8 (antes 6.1), la cual mejoró la interfaz del usuario y brinda nuevos reportes para el análisis y seguimiento. El proyecto incluyó el reemplazo de 82 relojes obsoletos a nivel nacional, por relojes de última generación.

Otro de los logros fue la automatización de la actualización de los datos de los colaboradores mediante el Software Talenta, incluyendo información requerida por los entes reguladores.

El Departamento de Servicios al Colaborador, logró entregar uniformes para el personal femenino, después de 10 años de no lograr adjudicación, mejorando de esta forma la imagen del Banco y beneficio a las colaboradoras.

En 2019 se implementó el Sistema e-Learning como herramienta de capacitación, lo que traerá disminución en los gastos de viáticos, alimentación y transporte.

## Gerencia Ejecutiva de Planificación

Durante este período, la Gerencia Ejecutiva de Planificación contribuyó a la gestión administrativa y financiera proporcionando información oportuna y de valor para la toma de decisiones gerenciales y de la Junta Directiva del Banco, enmarcado en la presentación de estudios técnicos y gerenciamiento del sistema presupuestario del Banco.

Se desarrollaron estudios económicos, principalmente proyectos de carácter operativo, tecnológicos y administrativos que coadyuvaron a la continuidad del negocio y al fortalecimiento de las operaciones del Banco.

En cumplimiento con el Plan Quinquenal de Sucursales, la Gerencia Ejecutiva de Planificación realizó un significativo aporte, desarrollando análisis sobre la viabilidad financiera de las inversiones del Banco, en nuevos proyectos de sucursales a lo largo y ancho del país, coadyuvando de esta manera con el proceso de bancarización de la población. Destacan los proyectos de Sucursales: Hatillo, Divisa, Villa Lucre, Pedregal, Las Palmas de Veraguas, Parita, La Arena de Chitré; así como también la reubicación de las Sucursales Chepo, Changuinola y Concepción.

La labor desempeñada por esta Gerencia también estuvo centrada en el análisis de rentabilidad en temas de proyectos de inversión para la adquisición de herramientas tecnológicas, contrataciones de servicios para la adquisición de cajeros automáticos y sus correspondientes mantenimientos correctivos y preventivos, contratación de mantenimiento de las Licencias de uso del Sistema e-IBS. De igual manera, se evaluaron proyectos de tercerización de productos y servicios, así como, la viabilidad económica y financiera del proyecto para el suministro, instalación, configuración e implementación de la ampliación del Sistema de Virtualización de los servidores del Banco.

En materia presupuestaria, se mantuvo el trabajo coordinado con todas las unidades del Banco en la realización de actividades y tareas para la reducción de los gastos generales, dando como resultado un manejo más eficiente de los recursos. Durante el período, se adecuaron y presentaron los Anteproyectos de Presupuesto (2014-2019) de



Reunión de alineación y planificación estratégica a inicio de cada año.

acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos en la institución.

Dentro del contexto presupuestario, se dio seguimiento al cumplimiento de las metas, se controló estrictamente la ejecución del gasto, con el objetivo de maximizar la eficiencia en el uso de las partidas presupuestarias, obteniendo un resultado satisfactorio en el cumplimiento de los procesos y en la autoevaluación de control interno.

También se actualizaron los manuales de procedimientos para brindar al colaborador mayor detalle del proceso presupuestario, a fin de lograr eficiencia y eficacia en la gestión. Para lograr esos objetivos, se apoyó constantemente a las distintas unidades administrativas que componen el banco en el manejo más efectivo de su presupuesto, a través de seminarios que versaron sobre temas conceptuales, procesos y normas presupuestarias que aplican en este ámbito.

La Gerencia de Área de Análisis Económico y Financiero de la Gerencia Ejecutiva de Planificación adquirió recientemente un software para dar seguimiento al proceso de Plan Estratégico del Banco. Esta versátil herramienta tecnológica permitirá que cada una de las áreas que están relacionadas al cumplimiento del plan, puedan incorporar los

resultados mensuales de sus indicadores de gestión.

Para el uso y dominio de la herramienta, se procedió conjuntamente con la empresa proveedora realizar capacitaciones al personal del Banco, tanto del área de tecnología, Gerencia Ejecutiva de Planificación y gerencias vinculadas al plan estratégico, eventos que se llevaron a cabo del 25 al 30 de abril de 2019.

El software medirá los indicadores, a través de diferentes métricas, y proporcionará resultados del cumplimiento de los objetivos estratégicos, de manera individual, por pilares y global. Igualmente, su versatilidad nos permitirá ver la evolución por período, acumulados, en forma numérica y gráfica; resultados con lo cual la administración puede tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos institucionales definidos.

# Sucursales nuevas



Nuevo Arraján, diciembre 2016



Hatillo, agosto 2017



Divisa, octubre 2017



Las Palmas, junio 2018



Villa Lucre, agosto 2018



Parita, noviembre 2018



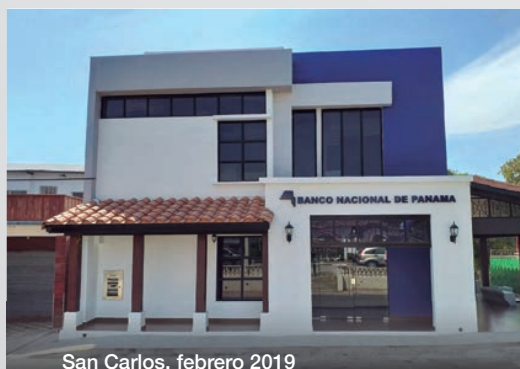
La Arena, diciembre 2018



La Pintada, diciembre 2018



Pedregal, enero 2019



San Carlos, febrero 2019



Los Pozos, junio 2019

# Sucursales remodeladas



Boquete, julio 2017



La Concepción, febrero 2018



Puerto Armuelles, mayo 2018



Casa Matriz, noviembre 2018



Chitré, noviembre 2018



Capira, diciembre 2018



Las Tablas, mayo 2019



Los Santos, junio 2019

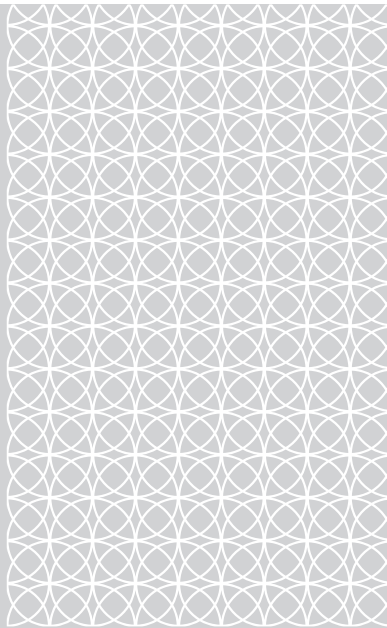


Metetí, junio 2019

# Oportunidades para avanzar

Para el plan estratégico del siguiente quinquenio existen puntos neurálgicos que deben ser abordados con preponderancia. Estos ayudarán al crecimiento sostenido no sólo de Banco Nacional de Panamá, sino de toda la economía del país.





### PRODUCCIÓN

Rolando Julio de León de Alba  
Gerente General

Roberto Javier Sousa N.  
Subgerente General Administrativo

Luis Armando Lasso  
Subgerente General de Tecnología y Operaciones

Juan Octavio Silvera  
Subgerente General de Negocios

Ariel Enrique Herrera Guillén  
Subgerente General de Finanzas y Tesorería

Gerencia Ejecutiva de Mercadeo Institucional  
Kathya Quintero de Córdoba

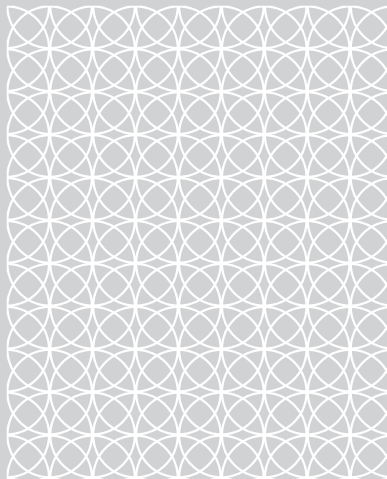
Gerencia de Área de Comunicación  
Juan Bosco Ureña  
Gina Tatiana Zamorano  
Luz Milagros Ettrick  
Félix Gabriel Josez Corro

Gerencia de Área de Publicidad  
Gilberto González Matos  
Diana C. Cañizalez

Diseño Gráfico  
Daniel Enrique Miranda

Correctora de Estilo  
Julia González Mojica

Fotografía  
Ricardo Requenez  
Martín Roberto Ortiz  
Alejandra Herrera  
Andrés Felipe Gómez





**MEMORIA**  
**QUINQUENAL**  
2014 ~ 2019

