

26 de julio del 2022

Página 1

1

Nº 12.600

2

3 San José, Costa Rica, martes veintiséis de julio del dos mil veintidós, a las diez horas
4 con veinticinco minutos.

5

SESIÓN ORDINARIA

6

7

8 Asistencia:
Directivos:

Lic. Marvin Arias Aguilar, presidente
MBA. Flora Montealegre Guillén, vicepresidenta
M.S.c. Maricela Alpízar Chacón, secretaria
Sra. Ruth Alfaro Jara
MBA. Bernal Alvarado Delgado
MBA. José Manuel Arias Porras
Sr. Rodolfo González Cuadra

Gerente General:

Ing. Bernardo Alfaro Araya

Subgerente General de Riesgo y Crédito:

M.Sc. Maximiliano Alvarado Ramírez

Subgerente General de Operaciones:

MBA. Jaime Murillo Víquez

Subgerente General de Banca

Comercial:

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

Auditor General:

Lic. Ricardo Araya Jiménez

Asesor Legal:

Lic. Rafael Brenes Villalobos

Secretaria General:

Lcda. Cinthia Vega Arias

9

10

11

ARTÍCULO 1.º

12

13

Se dejó constancia de que el Subgerente General de Estrategia y Experiencia Cliente,
señor Allan Calderón Moya, no asistió a la presente sesión por cuando disfruta de
vacaciones.

14

15

16

ARTÍCULO 2.º

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

De conformidad con lo establecido en el artículo 4.º del *Reglamento de la Junta Directiva General del Banco Nacional*, le correspondió presidir y, por lo tanto, dar inicio a la presente sesión a la directora señora Flora Montealegre Guillén, quien brindó un cordial saludo a los presentes. Posteriormente, expresó: “Propongo una ronda de presentación, según lo sugerido por don Marvin Arias, para que nos conozcamos un poco”.

El director González Cuadra manifestó: “Mi nombre es Rodolfo González Cuadra. Tengo una carrera bancaria de más de cuatro décadas en esta institución. De ese tiempo, más de la mitad me he desempeñado en órganos colegiados del Conglomerado y antes en cargos administrativos. En los últimos cuatro años como director de esta Junta Directiva General. A lo largo de ese tiempo me he dado cuenta de que, si bien se adquiere mucha experiencia, también puede ocurrir que uno se acostumbre a ver ciertos problemas como parte del paisaje y eso no está bien. Por eso, pienso que el legislador fue sabio al prescribir en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional la renovación parcial de las juntas directivas de los bancos comerciales del Estado. Eso permite conservar la memoria histórica y la experiencia adquirida y enriquecerla con los aportes, las visiones y la experiencia renovada de quienes se integran cada cuatrienio. Esta *inyección de sangre nueva* me parece que va a ser muy positiva y realmente me siento muy complacido de formar parte de este nuevo equipo”.

1 El director Arias Porras indicó: "Buenos días. Mi nombre es José Manuel Arias.
2 Trabajé aquí en el Banco durante 15 años: del 9 de julio de 1977 al 19 de marzo de
3 1993. Tengo un gran aprecio por el Banco y mi carrera universitaria la cursé siendo
4 empleado de este. Comencé en cobranzas del exterior, que yo no sé si eso todavía
5 existe o está fusionado con otros negocios más modernos, y mi última responsabilidad
6 fue desarrollar las tarjetas de crédito, o sea, que mis últimos cinco años estuvieron
7 en San Pedro, en lo que antes se llamaba la Sucursal Metropolitana, conocida
8 corrientemente como la Metro. En algún momento, ante un cambio de Administración
9 Superior, decidí que era el momento para hacer un cambio. Bueno, hicimos un arreglo
10 y me retiré. Como venía de tarjetas de crédito, pasé a analizar unos proyectos de
11 tarjetas de crédito, que no fructificaron, y me metieron un montón de cosas
12 administrativas generales de ese grupo que no me gustaron y, entonces, me fui. Me
13 fui al Banco Continental a seguir con mi rol de tarjetas de crédito. Igual, hice un
14 estudio de factibilidad para lanzar tarjetas de crédito en el Banco Continental.
15 Recordarán que ese Banco era el de los cañeros; primero cañeros y después cañeros y
16 bananeros. Yo no recomendé lo que ellos querían hacer y ellos no compartían mi
17 recomendación; entonces, el proyecto no se hizo y, cuando llegué a despedirme luego
18 de mi consultoría, don Juan José Flores Sittenfeld me dijo: *¿Y qué va a hacer?* Yo le
19 indiqué: Voy a dar un curso de finanzas en Fundepos y, entonces, me señaló: *No, no,*
20 *en serio, de trabajo*, lo cual me desconcertó un poco, pues, fui profesor de la
21 Universidad de Costa Rica durante 32 años. Le dije: *No, no tengo ninguna otra cosa.*
22 Entonces, me indicó: *Yo quiero meterme en fideicomisos de pensión y quiero que usted*
23 *se haga cargo de eso.* Yo le expresé: *Ay, don Juan, yo de pensiones no sé nada.* Me
24 señaló: *Se aprende.* Entonces, me enviaron a Wharton, para que llevara un curso de
25 administración de pensiones y ver los regímenes de Chile y Argentina. Empezamos
26 con el proyecto y lo pusimos a caminar, y luego Banex me ofreció que me pasara a su
27 fiduciaria de ahorro, FIAP, que eran también los famosos fideicomisos en aquella
28 época, junto con Provida y BN Vital. Estuve en Banex en el cambio de la ley y nació
29 la Ley de Mercado de Valores, que prohibió la administración de carteras
30 mancomunadas en fideicomisos; entonces, había que hacerlo en sociedad de fondos
31 de inversión o en operadoras. Me tocó crear la sociedad de fondos de inversión del
32 Banex; pero, yo seguir con la parte de pensiones. Luego vino la Ley 7983, promulgada
33 18 de enero del 2000 y nos tocó la afiliación masiva al ROP. Bueno, estuve con Banex.
34 En ese mismo año el grupo Banex se vendió al Banco del Istmo y este no quería, yo
35 creo que no entendía; pero, por lo menos no quería el negocio de pensiones, entonces,
36 buscó al Grupo Interfin para hacer una fusión y nació la operadora de pensiones IBP
37 y seguí al frente de IPB por, no sé, tres o cuatro años. Luego, me retiré. En aquella
38 época, el año 2004, dije: *Ya no voy a trabajar más. Me castigó la lengua* y me dijeron
39 que si quería formar parte de la Junta Directiva de la Caja. Una experiencia
40 impresionante. Estuve ahí y fui como *la piedra en el zapato* para un montón de gente.
41 Me nombró el Gobierno de don Abel Pacheco y, cuando ganó don Óscar Arias,
42 curiosamente, cuando había sido yo liberacionista toda la vida, Kevin Casas no me
43 quiso mantener. Me expresó: *Pero, es que a usted lo nombró don Abel*, y yo le indiqué:
44 *Pues, sí.* Me fui a un proyecto de una reconstrucción de un barco de investigación
45 científica que había comprado Stephan Schmidheiny, una persona suiza de muchas
46 facetas. Ya había realizado un trabajo con ellos haciendo un plan operativo y después
47 me fui para Seattle, Washington, seis meses, para supervisar la parte financiera de
48 la reconstrucción del barco y regresé a Costa Rica en diciembre. Y yo digo que me dio
49 un ataque de responsabilidad y yo decía: *Yo debería de volver a trabajar.* Hable con
50 Gerardo Corrales. Yo no sé, en realidad, de dónde yo conocí a Gerardo; creo que fue
51 de la universidad; pero, él es mucho más joven que yo. Después trabajamos juntos en
52 Continental y, entonces, lo llamé y le indiqué: *Mirá, yo estaba en esto, esto y esto, y*

1 *me gustaría, pues, reincorporarme en alguna cosa.* Y como lo mío ha sido la banca,
2 pues, donde primero contacto es en banca. Recuerdo bien que me dijo: *Mirá, sí, ahí*
3 *hay un puesto para vos, porque vos sabés que ahora nosotros pertenecemos a General*
4 *Electric.* Yo le indiqué: *Ah, sí claro, por supuesto.* Tenía seis meses de estar fuera, yo
5 qué sabía que General Electric había comprado BAC Credomatic. Me externó:
6 *General Electric exige que tengamos un Compliance Officer, que no es el de la Ley*
7 *8204, sino el que se encargue de toda la regulación, la transparencia, etc., etc.* Y fui
8 Compliance Officer del grupo BAC Credomatic tres años. Era como el apóstol de la
9 transparencia, esa fue una labor muy interesante. Luego, en algún movimiento que
10 hubo, quedó libre la Gerencia de la operadora de pensiones del BAC y, entonces,
11 Gerardo me dijo que si quería regresar a pensiones. Regresé y estuve siete años y un
12 poquitito más en la operadora de pensiones y en los cambios, bueno, primero, salió
13 Gerardo, después salió don Ernesto y luego salí yo. Dije: *Ya no voy a meterme en otra*
14 *cosa, me voy a concentrar en la Universidad de Costa Rica, mientras me llega el*
15 *momento de poder pensionarme.* Me faltaban años de edad, no me faltaban cuotas.
16 Imagínense, yo trabajando aquí desde el 77, tenía cuotas hasta para tirar para arriba.
17 Una cosa que no señalé es que yo saqué la maestría en el Incae con una beca que me
18 dio el Banco Nacional. Es algo que siempre agradeceré. Entonces, me quedé en la
19 Universidad. Quería tener tiempo completo y durante tres semestres di clases en el
20 recinto de Guápiles. Aprendí que en la Universidad de Costa Rica no todo son sedes,
21 sino que hay una cosa más pequeñita que se llama recinto. Lo de Guápiles es un
22 recinto y yo di clases ahí tres semestres. Como yo vivo cerquita del Túnel Zurquí,
23 para mí eso era la cosa más normal: salir, pasar el Túnel, llegar a la universidad y
24 regresar. Duraba una hora y cinco para allá, y cincuenta y cinco minutos para acá.
25 Nunca me pasó nada, ni hubo un derrumbe ni nada; a lo sumo estaban recarpeteando
26 y tuve que gastar un poco más ahí en esperas. En efecto, el 15 de diciembre del 2020
27 me jubilé con el régimen de la Caja y el año pasado 2021 la verdad es que no hice
28 mucho. Bueno, estuve en algunas juntas directivas y varias cosas ahí. El año pasado,
29 en realidad, me hablaron para que ingresara al Comité Organizador Local, así se
30 llama y se resume como COL, del mundial femenino que tendremos aquí en Costa
31 Rica el mes entrante, del 10 al 18 de agosto, categoría Sub-20, en los estadios
32 Nacional y Morera Soto. Como ya la pandemia estaba acabando, yo tenía programado
33 irme a recorrer por segunda vez, luego de 19 años, el Camino de Santiago, en España,
34 en bicicleta y les dije que me gustaría (aclaro que yo nunca he jugado fútbol) y que
35 era una experiencia interesante; pero, que yo iba para España de finales de setiembre
36 a finales de octubre y que, en realidad, era la primera cosa que iba a hacer como
37 pensionado y que no la iba a clausurar para ponerme a trabajar. Víctor Umaña me
38 dijo: *Sí, sí, está complicado el asunto; pero, ahí te avisamos.* Obviamente, no me
39 esperaron; pero, no sé qué problema hubo con la persona que contrataron y antes de
40 Navidad me llamó Víctor otra vez que si yo siempre estaría dispuesto a volver a
41 entrar al Comité Organizador del mundial y le indiqué que sí, por lo que este año al
42 comenzar enero ingresé como Gerente Financiero del Comité Organizador Local del
43 Mundial Femenino Sub-20 de la FIFA Costa Rica 2022. Ha sido muy interesante
44 trabajar con la FIFA. Uno se imagina desde afuera que eso debe ser una perfección,
45 y hay un montón de cosas que se manejan a pie. Uno dice: *¿Cómo puede ser posible*
46 *que esta organización maneje esto en hojas de Excel?*; pero, ha sido muy interesante.
47 Esperamos estar listos, por lo menos el tiempo se nos está acabando, ¿verdad?
48 Comienza el 10 y yo termino en eso el 30 de setiembre. Es así, como un resumen de
49 mi vida laboral. Soy aventurero y con la pandemia dije: *Me voy a dejar el pelo largo,*
50 y me dejé el pelo largo. A estas alturas de la vida, si uno tiene pelo, pues, tiene que
51 sentirse muy contento. El pleito que posiblemente ustedes recuerdan de don Arturo
52 Cuevillas, ¿verdad?, que decía: *No pueden usar pelo largo y no es porque yo no tenga.*

1 Vivo allá en la montaña, llegando al Túnel Zurquí, en San Josecito de San Isidro de
2 Heredia, soy de Moravia. Y aquí estoy en lo que pueda colaborar, con todo gusto.
3 Gracias”.

4 La directora Montealegre Guillén indicó: “Muchas gracias. Si voy a pedir que seamos
5 más breves, porque ya estamos pasadas las 10:30 a.m.”.

6 El director Arias Aguilar comentó: “Mi nombre es Marvin Arias Aguilar, inicié en el
7 Banco Nacional en 1974, llevo ligado a la banca 48 años, me jubilé y seguí en banca
8 (Junta Directiva Nacional del Banco Popular), y después nuevamente aquí. La
9 carrera del Banco Nacional, así muy breve, inicié en la sucursal de Desamparados,
10 luego pasé a una oficina que se llamaba Sección Financiera, que fue la primera en
11 captar depósitos a plazo en la banca estatal, en el Banco Nacional, y colocaba, sobre
12 todo, créditos de consumo. Luego, pasé un tiempo a la Auditoría, de ahí pasé a
13 Analista Financiero en Crédito. Después me tocó formar la oficina de Mercadeo del
14 Banco, no había oficina de Mercadeo, la formé en un tiempo que estuve ahí, y pasé a
15 Contador General del Banco, luego me nombraron Subauditor General del Banco y
16 luego pasé a Subgerente General, con énfasis en la parte administrativa del Banco.
17 Después, se pensionó el Auditor. Yo había iniciado un proyecto, era la primera
18 intentona, y yo diría formación cultural sobre riesgos en la Auditoría, riesgos desde
19 el punto de vista de la Auditoría, y regresé para terminarlo. Lo que pasa es que me
20 quedé ahí casi 20 años, de ahí me jubilé. Estuve en el 2010 en la Junta Directiva del
21 Banco Popular, que me lo pidió doña Laura y don Luis Liberman, y en el 2018
22 sorpresivamente me llevé una agradable sorpresa, porque sinceramente yo siento
23 esto como mi casa, el Banco Nacional. No esperaba nada y me llamaron que si quería
24 ser director de este Banco, porque querían traer gente con trayectoria en banca
25 dentro de una junta directiva que fuera profesional, y aquí estoy nuevamente. Me he
26 sentido muy bien de estar nuevamente en el Banco Nacional”.

27 El director Alvarado Delgado externó: “Buenos días, mi nombre es Bernal Alvarado
28 Delgado, el grueso de mi vida laboral ha transcurrido en el grupo INS, entonces, tengo
29 ahí una mezcla de seguros. Me ha tocado de manera muy interesante empezar con el
30 desarrollo de empresas parabancarias que el INS quería, crear el puesto de bolsa,
31 gerenciarlo durante 10 años, crear la operadora, crear la sociedad de fondos e
32 igualmente asumir, como recargo, las gerencias de esas subsidiarias, dado un cargo
33 que tuve como Director Corporativo de grupo. También, desempeñé la gerencia de
34 INS Servicios, una empresa del INS que es la que le da todo el soporte a la empresa.
35 Estuve como Director de Bomberos, en fin, he estado, también, como Director de
36 Finanzas, fue el último cargo en el INS durante los últimos seis o siete años que
37 estuve. La parte de mercadeo y ventas, también me tocó estar como Director de
38 Mercadeo y Ventas del INS. Ese es parte de mi recorrido, me siento muy satisfecho
39 de estar acá, quisiera ser parte de ese equipo que va a empujar el Banco hacia mejores
40 niveles y que vuelva a ser el Banco que ha tenido una participación muy importante
41 a nivel nacional, que impacte a nivel país, también, en lo que se vaya a generar, y
42 estoy a las órdenes. Muchísimas gracias”.

43 La directora Alpízar Chacón mencionó: “Buenos días. Mi nombre es Maricela Alpízar
44 Chacón, soy abogada y notaria pública. Yo me egresé de la Universidad de Costa Rica
45 en el año 2001, luego me preparé con mi tesis y seguí adelante con diferentes estudios.
46 Desde entonces, yo me he dedicado a la práctica profesional privada. He trabajado
47 muchísimo con diferentes personas físicas o jurídicas, muchísima inversión
48 extranjera, entonces, mi experiencia con la banca ha sido *desde el otro lado de la acera*.
49 Podría ser, probablemente, la que tenga menos experiencia en banca y en
50 administración aquí, desde la parte interna; pero, *desde el otro lado de la acera* hemos
51 tenido muchas experiencias de diferentes tipos. La mayoría de mis clientes son de
52 Estados Unidos y Europa, lo cual a mí me ha dado la oportunidad, también,

1 conocer otras estructuras, tipos de negocios, contratos que podríamos llamar un poco
2 más atípicos. Creo que es algo en lo que yo podría aportar, en tendencias, en cosas
3 que, tal vez, eventualmente, se podrían implementar. Yo he participado en diferentes
4 juntas directivas en organizaciones privadas, digamos, tal vez no del alcance de las
5 que han dicho mis compañeros de currículum; pero, soy muy buena estudiante, soy
6 muy aplicada, tengo mucho interés siempre de aprender de los que más saben, de
7 instruirme y de trabajar, también, en aras de la mejora del Banco, la proyección a los
8 clientes, al mercado y muchas gracias por darme la oportunidad y acá estamos al
9 servicio de todos ustedes también”.

10 La directora Alfaro Jara indicó: “Muchas gracias. Mi nombre es Ruth Alfaro, para los
11 nuevos cuatro compañeros, el resto ya me conoce bien, oriunda de San Carlos,
12 contadora pública, tengo un despacho y trabajo en la práctica privada. Inicié aquí, en
13 el Banco Nacional, en el 2018, soy parte de esta Junta, también de la Corredora de
14 Seguros y del Puesto de Bolsa. Participo, también, en el Comité de Auditoría y en el
15 Comité de Análisis Presupuestario. Antes de estar aquí trabajé cinco años en KPMG
16 y cinco en lo que fue TACA Costa Rica, que ya no existe, como auditora en todos esos
17 10 años de experiencia, y nada más. Sí tengo más historias que contarles; pero, vamos
18 a utilizar el tiempo que me queda”.

19 La directora Montealegre Guillén dijo: “Adelante, don Bernardo”.

20 El señor Alfaro Araya externó: “Encantado de conocer a los nuevos directores, creo
21 que vamos a hacer un extraordinario equipo por todo lo que he estado oyendo en
22 cuanto a la preparación, experiencia e intenciones de los nuevos directores. Yo me
23 gradué, igual que José Manuel, del Incae; de hecho, creo que un año antes que José
24 Manuel. Mi primer trabajo fue en Cinde, era un Cinde que estaba empezando, tenía
25 apenas como tres o cuatro años en promoción de inversiones, un par de años estuve
26 por ahí y luego empecé a trabajar en el campo financiero. Lo primero que conocí fue
27 el mundo de la micro y pequeña empresa, fui durante cuatro años Director Ejecutivo
28 de la Asociación Costarricense de Organizaciones de Desarrollo, precisamente se
29 había desprendido de Cinde y, entonces, diseñé, planifiqué y puse en marcha los
30 primeros créditos de mipymes de Acorde; de ahí pasé a conocer la banca de consumo,
31 me reclutó un grupo que se llamaba —ya no existe— Grupo Financiero
32 Centroamericano, la especialidad era banca de consumo, principalmente
33 financiamiento de vehículos, ahí estuve como tres años, luego pasé al BAC; pero, mi
34 patrono era BAC Panamá y, entonces, era el gerente para Centroamérica de Banca
35 de Inversión en lo que se llamaba BAC Capital Market, y del BAC pasé a la
36 Superintendencia, me pasé al lado de la supervisión bancaria, estuve cinco años como
37 Superintendente en la Sugef, cuando terminó mi periodo me reclutaron como Gerente
38 General de Bicsa Costa Rica, Banco Internacional de Costa Rica, que fue absorbido
39 por el Banco Nacional como un año y medio después, y como parte del proceso de
40 absorción me absorbieron a mí también en el Banco Nacional. Llegué aquí en el 2005
41 e ingresé como Subgerente General de Riesgo y Control Interno, había una Dirección
42 de Riesgo bastante incipiente, en ese momento a cargo de un muchacho apellido
43 Vargas, de quién ustedes posiblemente van a oír un poco en el futuro, porque fue mi
44 mano derecha por 13 años y llegó a ser Gerente del Banco. Con él desarrollamos la
45 Dirección de Riesgo y en algunos momentos la Junta Directiva me sacó un poco del
46 rol, me convirtió en Subgerente General de Riesgo y Finanzas, entonces, estuve
47 viendo finanzas; luego, de Finanzas y Crédito, entonces, fue el único año que estuve
48 sin ver riesgo y, finalmente, de Riesgo y Crédito, que es la actual estructura que está
49 dirigiendo don Max. En el 2018 me llamaron de Conassif para que fuera a ayudarles
50 de nuevo a Sugef, fue mi segunda visita a la Sugef, entonces, salí del Banco Nacional
51 y estuve un par de años sin imaginar nunca que me iba a tocar todas las disposiciones
52 normativas para enfrentar la pandemia en el sistema financiero cuando ya las

1 habíamos adaptado. En agosto del 2020 sobrevino el fallecimiento del Gerente, que
2 era ese señor Vargas (qdDg) de quien les comentaba, entonces, la Junta Directiva me
3 llamó para que viniera a ocupar la Gerencia General, que tengo ya casi dos años de
4 estar ejerciendo. En total, entonces, son 15 años en el Banco, aunque llegué hace 17
5 años; pero, con esa interrupción de dos años en la Sugef. El total acumulado en el
6 Banco Nacional es de 15 años. Eso es lo que puedo comentarles".

7 La directora Montealegre Guillén dijo: "Gracias".

8 La señora Ulloa Villalobos comentó: "Buenos días. Bienvenidos. Un gusto conocerlos.
9 Yo estoy a cargo de la Subgerencia General de Banca Comercial, tengo 30 años de
10 laborar para esta gran institución. Entré un 16 de marzo de 1992, un año antes de
11 que don José Manuel se retirara de la institución. Inicié en la sucursal de Alajuela,
12 por ser de Alajuela inicié en esa sucursal, en mostrador, lo que llamamos mostrador
13 y cajas, y ahí poco a poco fui pasando por diferentes puestos. Trabajé mucho en la
14 parte de extranjería de la parte Internacional con cartas de crédito, cobranzas,
15 etcétera. Posteriormente, me pasé al área de Crédito en todo lo que era análisis y
16 formalización, tuve a cargo los analistas financieros, ingenieros, etcétera. Después,
17 tuve a cargo la Dirección Comercial de la sucursal de Alajuela y, luego, nosotros
18 estamos divididos por zonas comerciales, entonces, tuve a cargo la Zona Comercial
19 Alajuela Norte, que incluía la parte de San Carlos y, de ahí, posteriormente, me fui a
20 otra Dirección Regional que era la de Cartago, Sur y Limón, tenía a cargo esas tres
21 zonas. Después, me trasladé a la Zona Comercial Heredia-Limón, ahí se dividieron
22 Heredia y Limón, y después de eso me dieron a cargo la Subgerencia General de
23 Desarrollo y Personas, que hace más de cuatro meses, con la nueva estructura, se
24 unificó y ahora tengo toda la Subgerencia Comercial, porque, entonces, ya no es
25 solamente la parte de Desarrollo y Personas, sino también la parte de Empresas e
Instituciones. Un gusto. Me pongo a sus órdenes. Un placer tenerlos por acá".

27 La directora Montealegre Guillén consultó: "¿Tú nombre?".

28 La señora Ulloa Villalobos respondió: "Rosaysella Ulloa".

29 La directora Montealegre Guillén dijo: "Adelante, por favor".

30 El señor Alvarado Ramírez expresó: "Buenos días a todos. Bienvenidos todas y a
31 todos. Mi nombre oficial, formal, es Maximiliano Alvarado, Dios guarde me llamen
32 así, porque me renombra las fechorías que hacía yo de niño y mamá cada vez que me
33 iba a regañar me decía Maximiliano, entonces, prefiero que me llamen Max. Max
34 Alvarado para servirles. De forma muy resumida, déjenme empezar diciendo que
35 también he sido medio aventurero en mi media vida profesional. Empecé trabajando
36 en el Banco Nacional en la sección de Crédito, en la época de don Manuel Naranjo,
37 duré menos de un año, me fui del Banco; luego, me incorporé a la corporación Lachner
38 & Saenz, en la que ocupé el cargo de Contralor General de la corporación, me
39 correspondió abrirla. Luego, asumí la Gerencia General de Japdeva, un cambio
40 brusco. Me llamó mucho la atención, porque tengo raíces limonenses, la parte de
41 desarrollo, Japdeva es una entidad que administra puertos y el desarrollo de la
42 vertiente atlántica, y me llamó mucho la atención esa parte de desarrollo, por lo cual
43 acepté ese reto hace muchos años atrás en la época de don Rodrigo Carazo y la verdad
44 es que fue una experiencia impresionante, no solamente regresar a la provincia y
45 devolverle un poquito, algo de lo que uno pueda aportar en ese momento, sino que fue
46 una experiencia superinteresante, estaba muy muy joven y la verdad es que viví
47 momentos muy bonitos, muy interesantes. Para hacer el currículum muy resumido,
48 finalmente, al igual que don José tuvo la oportunidad, yo diría que la bendición,
49 inclusive, de trabajar con don Stephan Schmidheiny, me correspondió abrir y
50 gerenciar a Fundes Costa Rica, como segundo lugar, después de Panamá, después de
51 aquí se catapultó Fundes a nivel latinoamericano y me correspondió prácticamente
52 abrir todas las fundaciones, excepto la de Argentina que no tuve participación. Fue

1 una experiencia impresionante con don Stephan. Ahí me apasioné con todo el tema
2 de sostenibilidad y cómo se pueden hacer negocios sostenibles respetando el medio
3 ambiente y conservando las mejores prácticas sociales y que es un buen negocio.
4 Luego, asumí la Gerencia General del Banco Popular, cuando el Banco Popular era
5 una gran caja de ahorro y crédito, y el único mandato que me dio la Junta Directiva
6 fue que necesitaban que lo convirtiera en banco. Afortunadamente, después de mi
7 salida, el Banco quedó funcionando como un banco, se hizo un banco de cuentas
8 corrientes y todos los servicios que implica tener un banco; en ese momento, no tenía
9 cuenta corriente. Posteriormente, me fui al Banco Centroamericano, estuve
10 trabajando en Honduras y fui director, en primera instancia, en el sector privado de
11 la parte de desarrollo, dándole apoyo a los proyectos industriales centroamericanos,
12 luego, se consolidaron las dos Direcciones de Desarrollo y fui el Director General de
13 Desarrollo del Banco Centroamericano. Federico Vargas, quien era el Presidente del
14 Banco Crédito Agrícola de Cartago en ejercicio, me llama y me trae al Banco como
15 Subgerente de Negocios, primero, Administrativo, después, de Negocios y,
16 posteriormente, agarré la Subgerencia. Por razones personales tuve que renunciar
17 después de ocho o diez años de estar ahí. Luego, acepté una invitación que me hizo
18 don William Hayden para venir a colaborar con él en un proyecto de microfinanzas,
19 de hacer financiamientos rápidos, con una metodología especializada y, finalmente,
20 se logró hacer ese proyecto que se llamó BN Crediticos; luego, le dije a don William
21 que salía del Banco, entonces, me retuvo en la Dirección de Banca de Personas y
22 estuve un tiempo, la verdad es que ya no me gustaba y William me invitó a analizar
23 la posibilidad de algo, en una ocasión don Rodolfo González y yo participamos en una
24 actividad de Incae en Panamá sobre el primer estudio de sostenibilidad o de
25 responsabilidad social en empresas de América Latina, y me preguntó si yo estaba
26 interesado en el tema y le dije que sí, entonces, saqué una maestría en la Universidad
27 Barcelona en Sostenibilidad y Responsabilidad Social; posteriormente, me
28 correspondió aperturar la Dirección de Sostenibilidad del Banco y, luego, empecé a
29 ocupar algunas posiciones en la parte comercial, bancaria. Cuando estaban las
30 Direcciones Regionales ocupé la Dirección Regional de Cartago Sur, posteriormente,
31 la Dirección de Alajuela-Norte, luego, el área Central. Posteriormente, don Fernando
32 Naranjo me pidió que regresara un poco a la parte de Sostenibilidad, porque quería
33 darle mucho ímpeto a ese tema, entonces, estando ahí, se hizo toda la estrategia de
34 sostenibilidad y empezando no más me llamaron a ocupar la Subgerencia de Banca
35 Corporativa Institucional, en esa época se llamaba así, y ahí estuve hasta el mes de
36 marzo de este año, en el que se fusionaron las subgerencias comerciales. Doña
37 Rosaysella tenía Banca de Personas y yo ocupaba el puesto de Banca Corporativa
38 Institucional, esas se fusionaron y se creó la Banca Comercial, la que hoy en día ocupa
39 doña Rosaysella y a mí se me ofreció la Subgerencia de Riesgo y Crédito, habiendo
40 sido esta la única Subgerencia que no había ocupado en el pasado, porque he estado
41 haciendo algunas pasantías, tanto en la Subgerencia de Operaciones como en la
42 Subgerencia de Personas. En resumidas cuentas, ese es más o menos mi currículum".
43 La directora Montealegre Guillén dijo: "Muchas gracias. Adelante".

44 El señor Murillo Víquez comentó: "Muy bienvenidos. Espero que nos vaya muy bien
45 a todos como equipo, sin duda alguna. Soy Jaime Murillo y tengo a cargo la
46 Subgerencia de Operaciones. Contrario un poco a los currículums que han dado, yo
47 tengo placa de activo Banco Nacional. Empecé a trabajar en el Banco Nacional en
48 1990. Salí del colegio y empecé a trabajar. Estudié en un colegio profesional y de una
49 vez empecé a trabajar en el Banco Nacional. De hecho, mi papá trabajó en el Banco
50 Nacional también, entonces, toda la vida he estado ligado al Banco. La mitad de mi
51 carrera fue a nivel de red de oficinas, sucursales y agencias, en su momento, los
52 bancos regionales. Tuve mi paso más prolongado, fui el Oficial de Cumplimiento,

1 ahora así de la 8204, de este Banco durante más de 13 años, a partir de ahí, tuve una
2 experiencia en Riesgos como Director General de Riesgos y, últimamente, en la
3 Subgerencia de Operaciones. La Subgerencia de Operaciones ya la conocerán con
4 detalle; pero, va desde la operación y que todo esté funcionando bien, llámese Canales
5 Digitales, Canales Físicos, principalmente, Proveeduría General y, recientemente,
6 Desarrollo Humano también lo tenemos a cargo. Estamos a la orden en todo lo que
7 les podamos servir”.

8 La directora Montealegre Guillén consultó: “¿Podrías repetir tú nombre, por favor?”.
9 El señor Murillo Víquez respondió: “Jaime Murillo”.
10 La directora Montealegre Guillén dijo: “Adelante”.

11 El señor Araya Jiménez manifestó: “Bienvenidos. Muchas gracias. Mi nombre es
12 Ricardo Araya. Darles la cordial bienvenida a esta institución. Hoy que inician un
13 periodo de ocho años es interesante, porque esta organización cautiva a la gente que
14 viene acá, entonces, dentro de ocho años vamos a hablar probablemente de eso, los
15 va a enamorar sinceramente. Decía don Rodolfo ahora del tema de las renovaciones
16 de equipos, y por aquí me encontré una reflexión que habla de que al no haber
17 renovación de miembros de Junta Directiva, el ente pierde su capacidad de
18 innovación y de ver lo que el nivel ejecutivo no ve, y se genera, entonces, la ceguera
19 por paisaje. Entonces, muy en relación con lo que hablaba don Rodolfo de que estos
20 procesos de cambio y de renovación son bien importantes. Contrario a mis
21 compañeros, yo no he sido tan nómada en la organización, mi vida en el Banco se
22 circscribe a dos dependencias: la agencia de Escazú, donde inicié hace 30 años, y
23 la Auditoría General, que ahí tengo 24 años. Después de que fui nombrado
24 Subauditor General, en el 2010, estando don Marvin como Auditor, a los tres meses
25 también don Marvin decide pensionarse y de un pronto a otro me encuentro acá en
26 esta curul y desde ahí hemos estado desde el 2010. Pues, desearles el mayor de los
27 éxitos como equipo, la verdad es que el éxito de la organización y el éxito para el país,
28 del Banco, siempre va a estar muy ligado a una junta directiva y a un gobierno
29 corporativo sólido, muy fuerte, y yo creo que el Banco es un buen ejemplo de un buen
30 gobierno corporativo a nivel nacional y, al final, también el éxito de esta Junta
31 Directiva, el éxito de la Administración, el éxito del Banco va a ser el éxito para el
32 país, porque el Banco es un motor y el desarrollo económico durante toda su vida de
33 Costa Rica, y bueno, ahí estamos a la orden. Pronto vamos a conocernos más y a
34 compartir más cosas”.

35 La directora Montealegre Guillén expresó: “Gracias”.

36 El señor Brenes Villalobos manifestó: “Buenos días, mi nombre es Rafael Brenes
37 Villalobos, yo soy el Asesor Legal de la Junta, tengo seis años, casi seis años de estar
38 como Asesor Legal. Antes de eso yo ingresé al Banco Nacional en el año 1999
39 directamente a la Dirección Jurídica del Banco. Antes de eso, en retrospectiva,
40 ¿verdad?, estuve seis años en la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Contraloría
41 General, ahí fue donde prácticamente me inicié después de salir de la Facultad de
42 Derecho de la Universidad de Costa Rica. En el año 2000 tuve la oportunidad de hacer
43 una maestría en Derecho Público en la Universidad de Costa Rica y la obtuve.
44 Básicamente, esa fue la parte académica. Estamos a sus órdenes, cualquier cosa que
45 necesiten con todo gusto, estamos para servirles”.

46 La directora Montealegre Guillén dijo: “Muchas gracias”.

47 La señora Vega Arias apuntó: “Buenos días a todos. Mi nombre es Cinthia Vega Arias,
48 yo soy la Secretaria General desde hace cuatro años, desde el 2018. Tengo casi 13
49 años de trabajar para el Banco. En la Secretaría General somos 15 personas, ya los
50 van a ir conociendo poquito a poquito y vamos a estar en contacto frecuente. Estamos
51 encantados de conocerlos, nos ponemos a disposición desde ya y les deseo el mejor de
52 los éxitos en estas nuevas funciones”.

1 La directora Montealegre Guillén expresó: "Muchas gracias. Bueno, yo soy la última,
2 las últimas serán las primeras; pero, voy a tratar de ser muy breve. Flora
3 Montealegre, realmente un gusto poder estar aquí, poder estar aquí con ustedes en
4 esta Junta. Así es que nos deseó a todos muchos éxitos. Yo me fui de Costa Rica
5 saliendo del colegio secundario, cursé todos mis estudios en los Estados Unidos, desde
6 bachillerato hasta dos maestrías y cursos de postgrado también. Me ubiqué
7 finalmente en Washington DC, donde forjé mi familia y me quedé ahí trabajando, y
8 dividiría mi carrera en tres etapas: mi primer etapa fue trabajar en la práctica en
9 consultoría internacional de varias empresas de escala mundial de auditoría y
10 consultoría como Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers y Coopers & Lybrand y
11 no cambié nunca de empresa, solo que nos compraban nuestra práctica, entonces, yo
12 iba pasando, y total que pasé en cuatro de las ocho, en ese momento, de grandes
13 empresas de consultoría, porque toda esta fusión se estaba dando en ese momento.
14 Ahí fue un trabajo bien interesante, nosotros, básicamente yo, siempre me especialicé
15 en los temas de restructuración de empresas y desarrollo empresarial y hacíamos
16 consultorías en todas partes del mundo, de hecho, vine poco a América Latina en esos
17 primeros 14 años que estuve con esas empresas; pero, tuve la oportunidad de trabajar
18 en muchos diferentes países de Asia: Indonesia, Nepal, Filipinas; o sea, realmente
19 una gran variedad, y lo mismo en Europa del Este, un poquito en África, y después
20 quise volver a empaparme nuevamente de América Latina y apliqué al Banco
21 Interamericano de Desarrollo y estuve ahí en la banca de desarrollo casi 20 años,
22 hasta que me retiré en el 2018. Tuve varias posiciones siempre enfocadas en las áreas
23 de operaciones para lo que era desarrollo empresarial, competitividad, innovación y
24 desarrollo tecnológico, así es que tuve la oportunidad de trabajar, sobre todo, en el
25 cono sur. Muchos de mis trabajos iniciales fueron de grandes operaciones eran de
26 préstamo en el cono sur y, bueno, terminé encargada del área de Competitividad,
27 Ciencia y Tecnología del BID durante varios años y luego como representante del BID
28 en República Dominicana y ahí estuve cinco años. Teníamos una cartera allá de
29 US\$1.5 mil millones, era una cartera grande que teníamos como banco en diversas
30 operaciones de infraestructura, de desarrollo empresarial, etcétera. Bueno, cuando
31 ya terminé en Dominicana, la pregunta era: *¿me regresaba a mi casa en Washington*
32 o *hacía un cambio?* Estaba Donald Trump en la Presidencia de los Estados Unidos y
33 no me hacía ninguna gracia regresar a Washington, y bueno, por diferentes temas
34 familiares decidí apostarle a Costa Rica y ver cómo podía realmente contribuir con
35 mi experiencia internacional al desarrollo del país, porque yo siempre en el tema de
36 desarrollo económico ha sido el *core*, digamos, de todos mis estudios académicos como
37 profesionales, y aquí me integraron inmediatamente como Directora Ejecutiva de la
38 Fundación Crusa y ahí me ha tocado desarrollar todo un nuevo plan estratégico y
39 hacer grandes cambios para llegar a que la Fundación sea la Crusa 4.0. Tenemos un
40 *endowment*, tal vez, somos la fundación con mayor *endowment* en Costa Rica con
41 US\$80 millones y, bueno, tenemos una estrategia que a mí me entusiasma
42 muchísimo, porque se enfoca mucho en los temas de desarrollo y transformación
43 productiva, en innovación, en talento humano, que es fundamental para nuestro
44 desarrollo, y los temas de entendimiento. Yo soy una optimista de Costa Rica, tal vez
45 porque siempre he mirado al país desde fuera y lo comparaba con muchos de los
46 países en vías de desarrollo, los que visité, y yo decía y sigo convencida en que
47 tenemos un enorme potencial, a pesar de los grandes desafíos que todos sabemos que
48 tenemos, entonces, creo que el optimismo nos permite trabajar mejor por el país que
49 si todo el tiempo estamos criticando. Yo soy muy de *vamos a la raíz del problema*,
50 solucionemos, no hablemos del pasado, hagamos cosas. Tengo que admitir que soy
51 una obsesionada de la eficiencia y de la productividad, y las métricas, entonces, en la
52 Fundación, que no se media nada, hoy en día operamos sobre la base de un *balance*

1 scorecard, donde vimos absolutamente todas las dimensiones de nuestros proyectos
2 en materia ambiental, social, económica y en temas de innovación y hemos logrado
3 disminuir muchísimo el costo administrativo nuestro que nos permite realmente
4 aumentar nuestras donaciones para proyectos de desarrollo en el país. Hoy en día
5 trabajamos por resultados en la organización, que ha sido también un cambio muy
6 grande, así es que ha sido muy lindo regresar a Costa Rica. Cuando se me presentó
7 la oportunidad de estar en una junta así, me pareció que sería una oportunidad, de
8 nuevo, desde otra perspectiva, tratar de hacer un aporte al país. Así es que mi razón
9 de regresar a Costa Rica fue ese de pensar que podía, ya al cierre prácticamente de
10 mi carrera, venir y contribuir algo a este país. Así es que si quieren, ya tenemos
11 bastante atraso, pasamos a la aprobación del orden del día".
12 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

13 (F.M.G.)

14

15 ARTÍCULO 3.^º

16

17 Con respecto al punto 1.a *Aprobación del orden del día de la sesión ordinaria número*
18 *12.600*, la directora señora Flora Montealegre Guillén señaló: "Pasamos al orden del
19 día. Tendríamos que estar de acuerdo todos en que aprobemos el orden del día, y
20 pasariámos a la elección del directorio".

21 Los directores estuvieron de acuerdo en aprobar el orden del día de la presente sesión.

22 Resolución

23 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del
24 día de la presente sesión ordinaria número 12.600 de la Junta Directiva General.

25 (F.M.G.)

26

27 ARTÍCULO 4.^º

28

29 De conformidad con lo que disponen los artículos 49.^º y 50.^º de la Ley General de la
30 Administración Pública, el artículo 35.^º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario
31 Nacional, y lo consignado en el orden del día de la presente sesión, la directora señora
32 Flora Montealegre Guillén indicó que se procederá a la elección del directorio de este
33 órgano colegiado, que regirá para el período comprendido entre el 26 de julio del 2022
34 y hasta el 25 de julio del 2023, conforme lo establecido en el artículo 4.^º del
35 Reglamento de la Junta Directiva General del Banco Nacional.

36 La señora Vega Arias procedió a repartir boletas para la elección de los cargos de
37 Presidente, Vicepresidente y Secretario del directorio. Una vez consignado el voto,
38 recogió las respectivas boletas. De seguido, explicó: "A continuación, de conformidad
39 con lo establecido en el Reglamento de la Junta Directiva General, el conteo lo realiza
40 el Auditor General y el Gerente General, y el Gerente General procede a dar el
41 resultado".

42 El señor Alfaro Araya señaló: "Si me permite, doña Flora. Tenemos como resultado
43 de la elección de los señores directores, para la Presidencia del Banco, seis votos a
44 favor de don Marvin Arias y un voto a favor de don José Manuel Arias. Para la
45 Vicepresidencia, tenemos siete votos a favor de doña Flora Montealegre y para el
46 Secretario de Junta Directiva siete votos a favor de doña Maricela Alpízar; por lo
47 tanto, tendríamos designados como Presidente a don Marvin Arias, como
48 Vicepresidente a doña Flora Montealegre y como Secretaria a doña Maricela Alpízar.
49 Felicidades".

50 El director Arias Aguilar expresó: "Muchas gracias. De verdad, quiero agradecerles
51 por la confianza representada en mí. Lo tomo como un reto positivo y en lo personal

1 —tengo que decirlo— algo muy importante en mi carrera en el Banco Nacional,
2 después de haber iniciado en lo que llamaban antes *oficial de contabilidad*, que era
3 el puesto en el que entraba uno, y llegar a la Presidencia de este Banco, el banco más
4 importante del país, y en esa lucha que tenemos para lograr hacerlo crecer y lograr
5 una mayor participación de mercado, y asegurar a este Banco su importancia para la
6 economía del país y para el país. Este Banco tiene que justificar su existencia, y yo
7 diría, más que justificar su existencia, debe hacer sentir la importancia de su
8 existencia, y creo que ese camino es nuestro reto. Así que muchísimas gracias".

9 La señora Vega Arias apuntó: "Nada más un formalismo y es si están de acuerdo en
10 tomar el acuerdo en firme, valga la redundancia".

11 Los señores directores manifestaron su anuencia.

12 **1^a Resolución**

13 Considerando: i) lo dispuesto en los artículos 49.^º y 50.^º de la Ley General de la
14 Administración Pública, y 35.^º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, y
15 ii) lo establecido en el artículo 4.^º del *Reglamento de la Junta Directiva General del*
16 **Banco Nacional, POR VOTACIÓN DE SEIS VOTOS A FAVOR DEL SEÑOR**
17 **MARVIN ARIAS AGUILAR Y UNO A FAVOR DEL SEÑOR JOSÉ MANUEL**
18 **ARIAS PORRAS, SE ACORDÓ EN FIRME:** nombrar al director Marvin Arias
19 Aguilar en el cargo de Presidente de la Junta Directiva General, para el período
20 comprendido entre el 26 de julio del 2022 y el 25 de julio del 2023.

21 Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo
22 de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del
23 artículo 56.^º de la Ley General de la Administración Pública.

24 **2^a Resolución**

25 Considerando: i) lo dispuesto en los artículos 49.^º y 50.^º de la Ley General de la
26 Administración Pública, y 35.^º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, y
27 ii) lo establecido en el artículo 4.^º del *Reglamento de la Junta Directiva General del*
28 **Banco Nacional, POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN**
29 **FIRME: 1) nombrar** a las directoras Flora Montealegre Guillén y Maricela Alpízar
30 Chacón en los cargos de Vicepresidenta y Secretaria de este órgano colegiado,
31 respectivamente, para el período comprendido entre el 26 de julio del 2022 y el 25 de
32 julio del 2023. 2) Encargar a la Gerencia General comunicar, como hecho relevante,
33 en el momento que corresponda, lo consignado en el numeral 1) de la 1^a y 2^a resolución
34 de este acuerdo e instruir a la Dirección General de Relaciones Institucionales y
35 Sostenibilidad para que dé a conocer al personal del Conglomerado y a quienes
36 corresponda lo resuelto en el presente artículo.

37 Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo
38 de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del
39 artículo 56.^º de la Ley General de la Administración Pública.

40 Comuníquese a Gerencia General, Auditoría General, subgerencias generales,
41 Dirección General de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad; Sugef, Conassif,
42 Banco Central de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Banco Popular, Contraloría
43 General de la República, Bicsa, Consejo de Gobierno y ABC.

44 (F.M.G.)

45 **ARTÍCULO 6.^º**

46 El director señor Marvin Arias Aguilar presentó la certificación número 088-2022,
47 suscrita por la señora Yara Jiménez Fallas, secretaria del Consejo de Gobierno, en la
48 que transcribe el artículo cuatro del acta de la sesión ordinaria número once de dicho
49 Consejo, celebrada el 20 de julio del 2022, del cual, textualmente, se trascibe lo
50 siguiente:
51

1 (...) **ACUERDO:** 1) Considerando lo anterior, se resuelve nombrar a la señora
2 Maricela Alpízar Chacón, con cédula de ciudadanía número 1 1035 0557, casada,
3 Licenciada en Derecho, vecina de Santa Domingo de Heredia, a la señora Flora
4 Montealegre Guillén, con cédula de ciudadanía número 1 0477 0268, divorciada,
5 Master en Administración de Empresas, vecina de Santo Domingo de Heredia, al
6 señor José Manuel Arias Porras, soltero, con cédula de ciudadanía número 1 0499
7 0152, Master en Administración de Empresas, con especialidad en Banca y Finanzas,
8 vecino de San Isidro de Heredia, y al señor José Bernal Alvarado Delgado, con cédula
9 de ciudadanía número 1 0610 0227, casado, Master en Administración de Empresas,
10 con especialidad en Banca y Finanzas, vecino de Moravia, como miembros de la Junta
11 Directiva del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), a partir del 20 de julio de 2022
12 y por el período legal correspondiente hasta el 31 de mayo del 2030. 2) Comisionar
13 al señor Presidente de la República, don Rodrigo Chaves Robles, para que, en su
14 calidad de Presidente del Consejo de Gobierno, proceda a juramentar el día 21 de julio
15 del 2022 a los señores electos en el numeral anterior, lo cual se dejará constando para
16 los efectos correspondientes. **ACUERDO FIRME POR UNANIMIDAD.**

17 Sobre el particular, el director Arias Aguilar expresó: “Este punto es informativo y es
18 donde se comunica oficialmente el nombramiento de ustedes como directores”.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: 1) tener por presentada la certificación número 088-2022 del 21 de julio del 2022, suscrita por la señora Yara Jiménez Fallas, secretaria del Consejo de Gobierno, en la que transcribe el artículo cuatro del acta de la sesión ordinaria número once de dicho Consejo, celebrada el 20 del mismo mes, referente al nombramiento de los señores Maricela Alpízar Chacón, Flora Montealegre Guillén, José Manuel Arias Porras y José Bernal Alvarado Delgado como miembros de la Junta Directiva del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), a partir del 20 de julio de 2022 y por el período legal correspondiente (hasta el 31 de mayo del 2030). 2) Encargar a la Gerencia General que comunique lo anterior, como hecho relevante, a las entidades correspondientes y que instruya a la Dirección General de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad para que realice la divulgación correspondiente a nivel interno y externo.

(M A A)

ARTÍCULO 7.^º

38 El presidente de este directorio, señor Marvin Arias Aguilar, presentó la carta de
39 fecha 30 de junio del 2022, suscrita por el señor Olivier Castro Pérez, presidente de
40 la Junta Directiva del Banco Internacional de Costa Rica, S.A., (Bicsa), en la que, con
41 base en el acuerdo tomado por ese órgano colegiado en la sesión ordinaria No.
42 2004/06/22, se convoca a Asamblea General Ordinaria de Accionistas de ese Banco,
43 la cual llevará a cabo el próximo 28 de julio, de manera presencial, a las 9:00 a.m.
44 El director Arias Aguilar dijo: "Quiero aclarar, y más bien poner más información.
45 Esta Asamblea General se debió realizar el mes pasado; pero, en el Banco de Costa
46 Rica la Junta Directiva también estaba desintegrada y no habían nombrado
47 delegados, por lo que no se pudo realizar. Entonces, se planeó para este mes; pero,
48 sigue desintegrada, porque alguien renunció, de los nombrados recientemente,
49 entonces, no se va a poder realizar. Esto nada más para informarlo, y será en agosto,
50 probablemente".

1 El director Alvarado Delgado consultó: “¿Pero, ya tenemos un comunicado oficial de
2 parte del BCR en cuanto a que se va a posponer?”.

3 El director Arias Aguilar respondió: “Es que la sesión del Bicsa es el próximo jueves,
4 entonces, el jueves se va a ver ahí y se comunica a aquí. Aproveché para adelantararlo,
5 porque llamé al Gerente del Bicsa para ver si estaba todo listo y me dice: *no, no se va*
6 *a poder*, y es cierto, porque esa era la duda que yo tenía, también, como está
7 desintegrada la Junta del Banco de Costa Rica no se va a poder. Entonces, el
8 comunicado ya ellos lo tienen, ya lo enviaron; pero, lo tiene el Bicsa y se ve el próximo
9 jueves. Prefería adelantararlo para que sepan, porque iba a quedar muy raro que estaba
10 programada y no se hizo otra vez, sino que no se va a poder hacer”.

11 La directora Alpízar Chacón acotó: “El Banco de Costa Rica yo creo que se está
12 integrando también casi que simultáneo a nosotros, entonces, no sé si posteriormente
13 se puede confirmar ese dato, porque en el mismo acto de juramentación que
14 estuvimos nosotros, ellos estuvieron también, había tres, solo les faltaba uno a ellos”.

15 El director Arias Aguilar externó: “Ese creo que probablemente lo nombren mañana,
16 entonces, ya quedaría para el otro mes. Muchas gracias. Pasaríamos a
17 Temas de Presidencia, Directores, Gerente General o Auditor”.

18 Los señores directores mostraron su anuencia.

19 **SE DISPUSO:** tener por presentada la carta de fecha 30 de junio del 2022,
20 suscrita por el señor Olivier Castro Pérez, presidente de la Junta Directiva del Banco
21 Internacional de Costa Rica, S.A., (Bicsa), en la que, con base en el acuerdo tomado
22 por ese órgano colegiado en la sesión ordinaria No.2004/06/22, se convoca a Asamblea
23 General Ordinaria de Accionistas de ese Banco, la cual llevará a cabo el próximo 28
24 de julio, de manera presencial, a las 9:00 a.m.

25 (M.A.A.)
26

ARTÍCULO 8.^º

27 Con respecto al apartado 2. *Temas de Presidencia, Directores, Gerente General o*
28 *Auditor*, el presidente del directorio, señor Marvin Arias Aguilar, expresó: “Como
tema de la Presidencia, para informar rápidamente que tenemos que entrar a
conversar sobre la composición de las subsidiarias y los comités, como para cada uno
ir pensando en dónde le gustaría participar de las subsidiarias y los comités, y,
después, podemos reunirnos y definir cómo vamos a organizarlo para tener lo antes
posible la definición de esos órganos colegiados”.

29 El director Arias Porras preguntó: “Con la definición de los miembros en las juntas
30 directivas de las subsidiarias, ¿hay que nombrar un representante de esta Junta
31 Directiva o es que hay que nombrar a toda la Junta Directiva de cada subsidiaria?”.

32 El director Arias Aguilar mencionó: “No, son algunos representantes; pero, a la Junta
33 Directiva le toca nombrar toda la Junta Directiva”.

34 El director González Cuadra manifestó: “La Junta Directiva anterior decidió esperar
35 a hoy, precisamente, para la conformación de estas juntas y, en realidad, en este
36 momento, están vencidas tres de las cuatro, entonces, hay que nombrar a los
37 representantes de esta Junta Directiva; pero, también a los otros miembros. El único
38 caso diferente es BN Vital, donde por la Ley de Protección al Trabajador —que me
39 imagino que lo conoce muy bien—, ahí está el fiscal y dos externos, en las otras hay
40 un externo”.

41 El director Arias Aguilar señaló: “Tenemos que ir madurando eso y con doña Flora
42 podemos estar en comunicación para las definiciones de las subsidiarias y los
43 comités”.

1 **SE DISPUSO:** tener por presentado el comentario formulado por el señor Marvin
2 Arias Aguilar, presidente de esta Junta Directiva, sobre la conformación de las
3 subsidiarias y comités corporativos del Conglomerado Banco Nacional.

(M.A.A.)

ARTÍCULO 9.^º

9 El presidente de este directorio, señor Marvin Arias Aguilar, manifestó: "Hay otros
10 temas que ustedes querían tocar y puedo mencionarlos para que la Administración
11 prepare la información, si alguno se me quedó por fuera ahora me lo recuerdan. Uno
12 es con respecto a las estafas electrónicas. Los nuevos miembros de la Junta Directiva,
13 con toda la razón, quieren un informe de lo que ha sucedido, de lo que se está haciendo
14 y cómo se está mitigando toda la situación. Yo diría, también, desde el punto de vista
15 de comunicación, de imagen, una actualización de lo que se está haciendo, para
16 aprovechar eso, esa parte es muy importante, eso fue un golpe muy duro a la imagen
17 del Banco y tenemos que trabajar sobre eso. Entonces, si están de acuerdo, tomamos
18 el acuerdo y en firme para que nos lo presenten lo antes posible".

19 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

20 Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: encargar a la Administración presentar, a la brevedad posible, un informe amplio y detallado sobre lo sucedido y las acciones implementadas para evitar la ocurrencia de estafas a clientes del Banco Nacional, así como una actualización del trabajo realizado para mitigar el riesgo reputacional ante dichos eventos.

26 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo,
27 de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del artículo 56.^º de la Ley General de
28 la Administración Pública.

29 Comuníquese a Gerencia General y Subgerencia General de Operaciones.

(M.A.A)

ARTÍCULO 10.º

34 El presidente de este directorio, señor Marvin Arias Aguilar expresó: “La otra
35 observación que decía don José Manuel y todos, porque don Bernal también lo citaba,
36 doña Flora y doña Maricela (antes de iniciar la sesión), es que quieren conocer las
37 tendencias; entonces, para ver en un período cómo se han movido los datos financieros
38 y de *balanced scorecard*, que ahí vienen; pero, en una próxima presentación la
39 evolución que ha tenido. Eso es también muy importante”.

40 Resolución

41 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** encargar a la
42 Gerencia General presentar, oportunamente, un informe sobre la evolución
43 financiera y de la estrategia que ha tenido el Banco Nacional en los últimos períodos,
44 con el fin de que los nuevos miembros de esta Junta Directiva General puedan
45 analizar con mayor detalle el comportamiento y los resultados de la organización.

Comuníquese a Gerencia General.

(M.A.A)

ARTÍCULO 11.^º

1 El director señor Marvin Arias Aguilar expresó: “El otro punto que se estuvo
2 hablando ahora (de previo a iniciar la sesión) es el de definir el día y la hora de la
3 sesión. Me pareció que había algún consenso en que fuera los martes a las dos de la
4 tarde, puede ser. Podríamos tomar también la decisión y en firme para que quede
5 establecida”.

6 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

7 El director Arias Aguilar agregó: “Lo otro es el tema de la virtualidad y la
8 presencialidad. Yo puedo proponer, si están de acuerdo, que hagamos una sesión al
9 mes presencial. Podemos definir cuál de las semanas del mes, si la primera o la
10 segunda, no sé cuál les parece, para que podamos estar aquí cuando hay datos de
11 resultados. No sé si podría ser, mejor, la segunda para asegurar que estén, porque
12 están rápido —el Banco los tiene rápido—; pero, pueda ser que no estén. Entonces, si
13 les parece, podríamos definir la segunda semana de cada más para la sesión
14 presencial”.

15 El señor Alfaro Araya indicó: “Perdón, don Marvin, es que hay algunos datos en los
16 que dependemos de lo que remiten las demás entidades: la participación de mercado
17 y cosas de esas. Yo propondría que fuera la tercera semana, porque lo nuestro sí está
18 muy rápido; pero, como tenemos que hacer comparativos con lo que nos envían las
19 demás entidades”.

20 El director Arias Aguilar dijo: “Tiene razón, entonces, les parece, la tercera semana
21 que sea presencial”.

22 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

23 Resolución

24 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME:** 1) acoger
25 la solicitud para modificar el horario de las sesiones de la Junta Directiva General
26 del Banco Nacional, de manera que, en lo sucesivo, las sesiones ordinarias se celebren
27 los martes a partir de las 2:00 p. m, en el entendido de que la Junta Directiva del
28 Banco Nacional continuará sesionando de manera virtual, dada la declaratoria de
29 estado de emergencia nacional emitida por el Gobierno de la República, ante la
30 situación sanitaria provocada por la Covid-19, a excepción de la tercera semana del
31 mes, que la sesión será realizada de manera presencial, con el propósito de poder
32 conocer y analizar a profundidad los resultados obtenidos por el Banco al cierre del
33 mes anterior. 2) **Modificar**, en consecuencia, la calendarización anual de sesiones
34 del periodo 2022, aprobada en el artículo 11.^º, sesión 12.571 del 13 de diciembre del
35 2021.

36 **Nota: se dejó constancia** de que los señores directores acordaron la firmeza de este
37 acuerdo en forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2)
38 del artículo 56.^º de la Ley General de la Administración Pública.

39 **Comuníquese** a Gerencia General, Subgerencias Generales y Auditoría General.

40 (M.A.A.)

41 42 ARTÍCULO 12.^º

43 La directora señora Flora Montealegre Guillén expresó: “Teníamos varios puntos que
44 tenemos que programar en las próximas semanas. Uno es la presentación del plan
45 estratégico de la organización, para entender bien cuáles son las prioridades, incluso,
46 el plan de acción relacionado con este año, para poder darle como contexto a todos los
47 números que estamos viendo y sí entender muy bien la métrica, y siempre, en la
48 medida de lo posible, a mí me gusta que tengamos tanto tendencias, digamos,
49 evolución interna de estas métricas; pero, también comparaciones. Yo creo que es
50 muy importante que nos comparemos con la competencia dentro del país; pero,
51

1 también que busquemos compararnos con estándares internacionales y empezar
2 ahora con todo el tema de la OCDE. Creo que es importante que vayamos
3 desarrollando una serie de métricas, para poder realmente vernos y creo que eso es
4 lo que determina cómo uno puede seguir mejorando. Sé que esto seguro no puede ser
5 en las próximas dos semanas; pero, si lo podemos programar”.

6 El director Arias Aguilar dijo: “Se debe preparar todo el análisis del plan estratégico,
7 de la estructura organización y de las tendencias. Doña Flora nos había solicitado
8 que si podía ser para después del 15 de agosto, ¿verdad?”.

9 La directora Montealegre Guillén indicó: “Sí, para poder realmente estar”.

10 El director Arias Aguilar señaló: “Lo cual no obvia que cualquiera de los nuevos
11 directores pueda solicitar información en cualquier momento sobre el plan
12 estratégico; pero, ya prepararlo integralmente al regreso de doña Flora”.

13 La directora Alpízar Chacón dijo: “¿Don Marvin?”.

14 El director Arias Aguilar expresó: “Adelante”.

15 La directora Alpízar Chacón externó: “Tal vez, una observación que también lo
16 comentamos previamente, lo que se pudiera adelantar como para poder ir revisando
17 para que cuando ya doña Flora se pueda incorporar, pues, hayamos adelantado en la
18 revisión lo máximo posible”.

19 El director Arias Aguilar dijo: “Sí, perfecto”.

20 La directora Alpízar Chacón dijo: “Gracias”.

21 Los directivos se manifestaron de acuerdo.

22 **Resolución**

23 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** de conformidad con la
24 solicitud expresa de la directora señora Flora Montealegre Guillén en la parte
25 expositiva del presente artículo, **instruir** a la Administración para que presente, en
26 una próxima sesión, el plan estratégico y de acción correspondientes al periodo 2022,
27 con el fin de que los nuevos miembros de este órgano colegiado se informen de las
28 prioridades establecidas en esta materia en la institución.

29 **Comuníquese** a Gerencia General.

30 (F.M.G)

31

32 ARTÍCULO 13.^º

33

34 La directora señora Flora Montealegre Guillén expresó: “Creo que corresponde en
35 este tema que me habían dicho también que yo les informe de que cuando yo acepté
36 el cargo a Presidencia, pues, sí les indiqué muy claramente que yo no tenía
37 disponibilidad para empezar hasta la semana del 15 de agosto, entonces, hoy por
38 dicha se hizo un martes antes de que yo viaje mañana; pero, creo que procede algún
39 tipo de registro”.

40 El director González Cuadra dijo: “Pedir licencia”.

41 La directora Montealegre Guillén indicó: “Pero, esa fue una solicitud previa de
42 negociación del propio puesto”.

43 El director Arias Aguilar acotó: “Hay que autorizar la licencia. Se debe tomar el
44 acuerdo de la licencia de doña Flora y que quede en firme”.

45 Los directores se manifestaron de acuerdo.

46 **Resolución**

47 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME:** conceder
48 licencia a la directora señora Flora Montealegre Guillén, para que no participe en las
49 sesiones que celebre la Junta Directiva General del 27 de julio al 15 de agosto del
50 2022.

1 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo
2 de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del
3 artículo 56.^º de la Ley General de la Administración Pública.

Comuníquese a directora Flora Montealegre Guillén.

(F.M.G.)

ARTÍCULO 14.^º

La señora directora Montealegre Guillén manifestó: “Un temita más de agenda, también, relacionado a los temas de fraude; pero, que es un tema separado. Sería todo el tema de ciberseguridad que, en algún momento, creo que sí valdría la pena entender nosotros qué se está haciendo en esa materia, que creo que hoy en día lo tenemos todos muy presente, también”.

El director Arias Aguilar indicó: "Tal vez don Jaime nos puede ayudar, junto con la otra parte. ¿Estarían de acuerdo?".

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: de conformidad con la solicitud expresa de la directora señora Flora Montealegre Guillén en la parte expositiva del presente artículo, **encargar** a la Administración presentar, en una próxima sesión, un informe amplio y detallado sobre las acciones que se están implementando en el Banco Nacional en materia de ciberseguridad.

Comuníquese a Gerencia General y Subgerencia General de Operaciones.

(F.M.G.)

ARTÍCULO 16.º

En cumplimiento de lo dispuesto en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público de la Contraloría General de la República, el gerente general, señor Bernardo Alfaro Araya, presentó el resumen ejecutivo DCF-077-2022, de fecha 21 de julio del 2022, emitido por la Dirección Corporativa de Finanzas, al que se adjunta el ***Informe de Ejecución Presupuestaria, junio 2022***, elaborado por la Dirección de Planificación Financiera, del cual se transcribe lo siguiente:

Resultados Finales

Como resultado de los ingresos y gastos generados al I semestre del año 2022, el Banco Nacional alcanzó una utilidad acumulada antes de impuestos de ¢47,005 millones, mientras que la utilidad contable neta fue de ¢18,347 millones¹. De manera comparativa con el mismo período del año anterior, las utilidades antes de impuestos crecieron en ¢16,849 millones, para un aumento del 56%.

Los activos totales del Banco registraron un monto de ¢8,180,528 millones, lo cual resulta en un crecimiento con respecto al año anterior de un 8%, y una variación absoluta de ¢642,123 millones. La cartera de créditos registra un saldo de ¢4,621,865 millones, con un crecimiento del 10% equivalente a 420,210 millones.

El rubro con la variación absoluta más importante a considerar es la de Disponibilidades con un crecimiento anual de ¢334,249 millones equivalente a un 27%, por crecimiento en la captación con el público.

Los pasivos totales, por su parte, ascendieron a la suma de ¢7,445,219 millones, con un crecimiento absoluto de ¢628,427 millones equivalentes al 9%, destaca el grupo de Cuentas Corrientes con ¢534,536 millones menos respecto al mismo periodo del año anterior, principalmente por clientes institucionales.

En cuanto a la ejecución presupuestaria propiamente, los Ingresos Corrientes registraron una ejecución de ¢316,512 millones para un 56% de ejecución de los ¢562,048 millones asignados

1 para este año. Con respecto al año anterior, se registra un crecimiento en los ingresos de
2 ¢13,032 millones, equivalentes a un 4%.

3 Los Ingresos de Capital registran una ejecución de ¢2,666 millones. Con respecto al año
4 anterior, muestran un decrecimiento de un 59%, es decir ¢3,786 millones menos.

5 En cuanto a los Ingresos Totales se registra al cierre del I semestre una ejecución de ¢319,178
6 millones, los cuales equivalen a un 55% del presupuesto total. En comparación con el año
7 pasado, se registra un aumento en los ingresos por ¢9,245 millones, los cuales equivalen a un
8 3%.

9 Por otra parte, los Egresos Corrientes alcanzaron la suma de ¢260,547 millones, para una
10 ejecución del 45% del presupuesto asignado. Con respecto al mismo período del año anterior,
11 registran un aumento de ¢12,759 millones equivalentes a un 5%. El grupo más importante
12 dentro de estos gastos es el de Servicios, el cual registró un gasto de ¢103,815 millones, seguido
13 del grupo de Intereses y Comisiones con ¢69,990 millones ejecutados.

14 En cuanto a los Bienes Duraderos, el ejecutado fue de ¢5,938 millones para un 24% de
15 ejecución; este grupo presenta un crecimiento con respecto al año anterior de ¢1,317 millones,
16 es decir un 29% más.

17 En resumen, al cierre del I semestre del año se observan crecimientos con respecto al mismo
18 periodo del año anterior tanto a nivel de ingresos (3% más) como de gastos (5% más), este
19 último influenciado principalmente por el crecimiento en los gastos por Servicios Comerciales
20 y Financieros específicamente en la Pérdida por Estimación de Deterioro de Bienes
21 Mantenidos para la Venta y en los Costos por procesamiento e Intercambio de marcas VISA,
22 MasterCard y Servibanca.

23 Con la venia de la Presidencia, ingresaron al salón de sesiones los señores Reinaldo
24 Herrera Arce, director corporativo de Finanzas, y Gerardo Rojas Jiménez, director de
25 Planificación Financiera a.i., con el propósito de exponer los principales aspectos de
26 este particular.

27 El director Arias Aguilar indicó: “Adelante. Don Bernardo va a hacer la presentación
28 de don Reinaldo y de don Gerardo”.

29 El señor Alfaro Araya expresó: “Don Reinaldo Herrera es el Director Corporativo de
30 Finanzas del Banco. Estuvo en la Dirección General de Riesgos originalmente y de
31 ahí pasó a la Dirección Corporativa de Finanzas. Don Gerardo Rojas también trabaja
32 con don Reinaldo y, entonces, ellos nos van a hacer la presentación de la ejecución
33 presupuestaria, que es algo que debe aprobarse, si no me equivoco, en firme,
34 ¿verdad?, para ser remitido a la Contraloría, porque tiene que estar ahí antes del 31
35 de julio”.

36 El señor Herrera Arce dijo: “Así es. Sí, señor”.

37 El director Arias Aguilar apuntó: “Cuando guste, don Reinaldo”.

38 El señor Herrera Arce manifestó: “Buenas tardes a todos”. De seguido, don Reinaldo
39 inició la presentación mostrando un cuadro relativo a la ejecución de ingresos.
40 Externó que una regla podría ser que a junio, que es el corte de este informe, se tenga
41 aproximadamente el 50% de la ejecución presupuestaria total. Resaltó que en el
42 cuadro se visualiza que el total de ingresos se ha ejecutado el 55%, lo cual es muy
43 bueno, y particularmente en venta de bienes y servicios se está por encima de lo
44 presupuestado. Luego, señaló que los ingresos de capital se ejecutaron el 20%. Solicitó
45 al señor Gerardo Rojas referirse al respecto.

46 A continuación, el señor Rojas Jiménez explicó que en la parte de ingresos los
47 principales rubros son la venta de bienes y servicios y los ingresos de la propiedad.
48 Dijo estos últimos contemplan ingresos por crédito e inversiones. Comentó que esa es
49 la clasificación que hace la Contraloría, la difiere un poco de la de la Sugef. Además,
50 indicó que también están los ingresos de capital, que es una partida bastante más
51 pequeña. Posteriormente, resaltó que la ejecución de ingresos está por encima del
52 55%, lo que significa que los ingresos del Banco se ubican por arriba de lo que se tenía

1 establecido en el presupuesto, especialmente, los ingresos por comisiones y servicios,
2 en el que el Banco ha tenido un desempeño muy bueno.

3 El señor Herrera Arce mencionó que, en comparación con el año pasado, se muestra
4 un crecimiento del 3% de los ingresos, en particular los ingresos por venta de bienes
5 y servicios, que es donde se ubican los ingresos por comisiones. Asimismo, expresó
6 que los ingresos financieros, haciendo un paralelismo con la información financiera,
7 porque este es un tema presupuestario, tienen una disminución del 2%,
8 fundamentalmente por ingresos por inversiones, y los ingresos de capital han
9 disminuido 59%. Posteriormente, expuso la ejecución de egresos, la cual fue del 45%.
10 Puntualizó que los rubros, en general, están cercanos al 50%, a excepción de
11 materiales y suministros (31%), en que se incorporan los gastos de infraestructura, y
12 los bienes duraderos con 24% de ejecución.

13 El señor Rojas Jiménez acotó que los bienes duraderos a nivel de la Contraloría se
14 conocen como gastos de inversión y normalmente son nuevos requerimientos en
15 tecnología o la construcción de algún edificio. Externó que esa es el área en que
16 generalmente el Banco, desde el punto de vista de ejecución, maneja niveles un poco
17 más bajos. Agregó que a nivel general una ejecución de 45% va por debajo de la media,
18 ya que se visualiza que en este semestre ha habido algún rezago, porque las áreas
19 han hecho compromisos para el segundo semestre. Dijo que también hay un aspecto
20 estacional, que todos los años sucede, en cuanto a que en el segundo semestre se tiene
21 un incremento en la ejecución de gastos.

22 Seguidamente, el señor Herrera Arce manifestó que, en comparación con el año
23 anterior, hubo un crecimiento del 5% del total de egresos, en especial lo referente a
24 remuneraciones, que han crecido en línea con la inflación. Recordó que en el caso del
25 Banco Nacional, por Convención Colectiva, se debe hacer un ajuste salarial
26 equivalente a la inflación del semestre anterior. Por otro lado, mencionó que el rubro
27 de servicios creció 21% y las transferencias corrientes, relacionadas con lo que se
28 traslada a las entidades parafiscales, crecieron los mismo que el resultado antes de
29 impuestos.

30 Sobre el crecimiento de la cuenta de servicios (21%), el señor Rojas Jiménez explicó
31 que la parte de ingresos por comisiones y servicios tiene una contrapartida en la parte
32 de gastos. Añadió que uno de los factores de dicho crecimiento son las comisiones por
33 comercio electrónico, dado que hay una parte de generación de ingresos; pero,
34 también está el pago a las marcas; por lo tanto, normalmente hay una relación muy
35 directa, en el sentido de que, cuando al Banco le está yendo bien en generación por
36 comisiones por servicios, tiene que pagar más. Indicó que en los gastos por
37 estimaciones de bienes temporales también se ha tenido un incremento. Indicó que
38 esos son los dos aspectos que están aumentando la cuenta de gastos por servicios.

39 La directora Montealegre Guillén consultó: “¿Y qué son esos bienes temporales?”.
40 El señor Rojas Jiménez respondió: “Son los bienes que el Banco se adjudica cuando
41 un cliente deja de pagar. Hay un cierto período y después de este viene el remate y,
42 entonces, el Banco se adjudica el bien. Ese bien tiene gastos por estimación, ¿verdad?;
43 desde el punto de vista regulatorio hay que empezar a hacer un gasto una vez que el
44 Banco se lo adjudica y, además, por el mantenimiento de los bienes y todo el asunto”.
45 El señor Herrera Arce expresó: “No sé, don Bernardo. Eso sería como un resumen, el
46 informe es bastante extenso”.

47 El señor Rojas Jiménez acotó: “Un comentario final, nada más. El gasto va bastante
48 bien, digamos, es 9,45%, se encuentra bastante bien. Nada más, para tenerlo presente
49 hacia delante, el ajuste salarial, como lo mencionó Reinaldo, se acaba de hacer por el
50 7,35%, entonces, eso implica que en la parte de remuneraciones ahí ese rezago se nos
51 va a ajustar. Incluso, estamos previendo que posiblemente se nos va a ir un poco más

1 arriba de lo que tenemos presupuestado, porque el presupuesto inicial consideraba
2 una inflación bastante más baja, entonces, este es un factor. El otro, es que ese gasto
3 por servicios lo hemos venido atendiendo con una holgura que teníamos del lado del
4 gasto financiero, ¿verdad?, porque ahí, más bien, el gasto financiero venía por debajo,
5 entonces, a nivel presupuestario tomamos esos recursos para cubrir la otra parte. El
6 asunto es que esa holgura creemos que también se va a reducir, porque las tasas van
7 para arriba y se han empezado a ajustar, entonces, eso periódicamente se revisa;
8 pero, al cierre de julio vamos a hacer una valoración ya con estos últimos dos factores,
9 principalmente este tema de inflación y de tasas de interés, para ver si
10 eventualmente habría que pedir algún presupuesto extraordinario. De momento, los
11 datos dicen que vamos bien; tenemos ahí, más bien, cierta holgura; pero, esos factores
12 sí nos van a afectar de cara al segundo semestre. Tal vez, ese es mi comentario por si
13 después hay que gestionarlo a nivel de la Junta y demás”.

14 El director Arias Aguilar preguntó: “¿Alguna consulta? ¿Don José Manuel?”.

15 El director Arias Porras expresó: “Primero, me complace que mis exalumnos tengan
16 gestiones tan importantes y que lo hagan tan bien, bueno, aquí hay exalumnos
17 todavía mayores. Un punto que imagino que no existe es que en los ingresos no hay
18 ninguna estacionalidad trimestral, como que le diga a uno si en el primer semestre,
19 en los dos primeros trimestres, debió haberse logrado el 70%, y en el segundo
20 semestre se lograba nada más el 30%, porque como están diciendo que se logró el
21 55%, parece que está muy bien en ausencia de estacionalidades. ¿Es así?”.

22 El señor Herrera Arce respondió: “Sí las hay, sobre todo, en el tema de gasto, por
23 ejemplo, cierto tipo de depósitos tienden a tener cierta estacionalidad, como las
24 cuentas corrientes y las cuentas de ahorro, que tienden a ser muchísimo más altas, a
25 subir, al final del año y a caerse a comienzos de año, en contraposición de los CDP,
26 que más bien tienden a aumentar a principios de año y, a finales de año, cuando ya
27 las empresas liquidan esos CDP para pagar aguinaldos, pagar otro tipo de gastos
28 estacionales, entonces, eso sí tiende a afectar el gasto, porque claramente las cuentas
29 corrientes y las cuentas de ahorro son mucho más baratas que los CDP; pero, no son
30 rubros tan significativos para que al monto total le vayan a hacer un efecto demasiado
31 grande, ¿verdad? Uno esperaría que si haya cierta estacionalidad”.

32 El director Arias Porras señaló: “Reinaldo, cuando decimos que el 55% de lo
33 presupuestado para el año ya se logró en el primer semestre, eso significa o se puede
34 interpretar como que para el primer semestre se había previsto conseguir el 50%,
35 entonces, estamos cinco puntos por encima, porque, podría darse la otra situación,
36 ¿verdad?, que para el primer semestre se había previsto que se conseguiría el 60% y
37 estamos en el 55%”.

38 El señor Herrera Arce manifestó: “Sí, y efectivamente, por ejemplo, en el caso de los
39 egresos, como vimos, estamos de hecho por debajo del 50%, o sea, de lo que nosotros
40 presupuestábamos que íbamos a gastar durante el primer semestre, estamos
41 gastando un poco menos”.

42 El director Arias Porras expresó: “Eso es bueno. A mí lo que me preocupan son los
43 ingresos”.

44 El señor Herrera Arce indicó: “Bueno, eso de bueno o malo, depende, porque lo que
45 puede estar arrojando es que hay ciertos proyectos que no se están ejecutando como
46 se pedía, ¿verdad?, puede ser. Eso depende del lente con el que se mire; pero, en
47 términos generales, uno esperaría ver, por lo menos, la mitad ejecutada a estas
48 alturas del año”.

49 El director Arias Porras dijo: “O.K. Gracias”.

50 El director Alvarado Delgado apuntó: “Tal vez, para entender un poquito más, don
51 José Manuel Arias dice: *bueno, tenemos un 55% y las ventas están lineales de enero a*

1 diciembre, pareciera. ¿Existe una presupuestación que me diga qué es lo que yo
2 debería tener a junio? Independientemente de lo real, ¿cuál es la estimación que se
3 puede tener a junio?".

4 El señor Herrera Arce contestó: "Tal vez, esto es algo, y me disculpo porque no lo dije
5 al comienzo, y es que este informe que estábamos viendo acá y, para nosotros, el tema
6 presupuestario tiene como dos aristas, ¿verdad?, siendo una entidad pública. Está,
7 por un lado, la presupuestación que hacemos a la Contraloría General de la
8 República, que es básicamente este informe que estamos viendo aquí, meramente
9 desde el punto de vista de todas las líneas presupuestarias, ¿verdad? Y otro es cómo
10 vamos con respecto a las metas financieras que el Banco ha establecido, que para eso
11 también están los informes que presentamos aquí mensualmente ya del
12 cumplimiento de metas financieras; pero, primeramente estamos viendo lo que
13 presupuestamos a nivel de la Contraloría General de la República: cuánto hemos
14 ejecutado versus lo que estaba planeado".

15 El director Alvarado Delgado indicó: "Pero la pregunta mía es: cuando se habla de
16 presupuestación vamos a presupuestar por mes, no vamos a presupuestar un monto
17 final al año, para casualmente ponerte un comparativo entre lo real y lo
18 presupuestado que nos diga que tan desviados andamos. Aquí ustedes me están
19 dando un acumulado; pero ¿qué presupuestación teníamos para junio o para mayo
20 2022 en ingresos? Egresos tiene otro comportamiento, porque hasta el tema de
21 compras va a afectar, la ejecución va a ser mucho menor en los primeros meses que
22 en el segundo semestre; pero, digamos, ¿el ingreso existía así o no?".

23 El señor Herrera Arce explicó: "Sí, claro. De hecho, en alguno de los cuadros que
24 vimos en el comienzo, lo que pasa es que tendríamos que devolvernos un poco,
25 podemos hacerlo si no hay inconveniente, ahí viene también lo que estaba
26 presupuestado a nivel de ingresos, aquí se ve, está columna que está aquí a la
27 izquierda era lo que teníamos presupuestado".

28 El director Alvarado Delgado apuntó: "¿Para el año?".

29 El señor Herrera Arce mencionó: "Ah, usted dice para junio".

30 El director Alvarado Delgado expresó: "Creo que el punto es eventualmente para
31 tener una comparación real y decir: *tenía presupuestado para junio o para mayo ₡500*
32 *y voy por ₡400 o ₡600*".

33 El director Arias Porras dijo: "Ese es el punto".

34 El señor Herrera Arce señaló: "Claro. No sé, Gerardo, si ese ejercicio se hace por mes".

35 El señor Rojas Jiménez expresó: "En los documentos está; pero, aquí en el informe no
36 está con ese detalle".

37 El director Alvarado Delgado externó: "Es bueno, perdón, con todo respeto, es bueno
38 para tener una idea de cuál es el desempeño real. Estos ejercicios, yo sé que a uno a
39 veces en el sistema financiero al presupuesto no le da tanta importancia; sin embargo,
40 la planificación presupuestaria y, al final de cuentas financiera, es bueno ponerla con
41 todo lujo de detalle. Como hablábamos hace un ratito, es buenísimo la tendencia para
42 ver uno si ese número es bueno, regular o malo, y es bueno también para tenerlo y
43 para saber uno si ese 55% está por encima de mis expectativas o por debajo. Si fuera
44 lineal, que no hay casi negocios lineales, usted nos lo mencionó ahora, yo me sentiría
45 muy cómodo porque el ingreso está 55% y el egreso va en 45%, qué dicha, vamos bien,
46 hay un margen ahí. Pero, si se pudiera, si se tiene y si se pone así, al menos a mí me
47 gustaría verlo así".

48 El señor Herrera Arce indicó: "Tomamos nota definitivamente".

49 El director Arias Aguilar preguntó: "¿Algún otro comentario, observación o pregunta?
50 Si no, entonces, votaríamos el informe de ejecución presupuestaria a junio del 2022 y

1 lo solicitaría en firme, porque hay que enviarlo a la Contraloría General de la
2 República. ¿De acuerdo y en firme?".

3 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

4 **Resolución**

5 En cumplimiento de lo dispuesto en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
6 de la Contraloría General de la República, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y**
UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: aprobar el Informe de Ejecución
8 **Presupuestaria, junio 2022**, elaborado por la Dirección de Planificación
9 Financiera, de conformidad con las cifras y detalles consignados en el documento
10 anexo al resumen ejecutivo DCF-077-2022, de fecha 21 de julio del 2022, emitido por
11 la Dirección Corporativa de Finanzas. En la ejecución de este acuerdo deberán ser
12 cumplidas las disposiciones reglamentarias y normativas atinentes a estos casos. Es
13 entendido que este informe deberá remitirse, en tiempo y forma, a la Contraloría
14 General de la República para lo que corresponda.

15 **Nota: se dejó constancia** de que los señores directores acordaron la firmeza de este
16 acuerdo de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2)
17 del artículo 56.^o de la Ley General de la Administración Pública.

18 **Comuníquese a** Gerencia General, Dirección Corporativa de Finanzas, y Dirección
19 de Planificación Financiera.

20 (B.A.A.)

21 **ARTÍCULO 18.^o**

22 De conformidad con lo establecido en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
23 N-1-2012-DC-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República el 27 de
24 febrero del 2013, el gerente general, señor Bernardo Alfaro Araya, presentó el
25 resumen ejecutivo SGECX-099-2022 del 26 de julio del 2022, de la Subgerencia
26 General de Estrategia y Experiencia Cliente, al cual se adjunta el documento
27 denominado **Informe de Evaluación del Plan Estratégico, Plan Operativo y**
28 **Presupuesto Anual, 30 de junio del 2022**, elaborado por la Dirección de Planeación
29 Estratégica, del cual se transcribe lo siguiente:

30 *El Banco muestra al cierre de mayo resultados satisfactorios en la mayoría de sus indicadores gerenciales,
31 con cumplimientos entre 90% y 100%, no obstante para el cierre del mes el indicador de SLA de Crédito,
32 participación de mercado y productos de captación vendidos digitalmente, se ubican entre 70% y 90% de
33 cumplimiento, y cuenta con un indicador inferior al 70% para el caso del NPS, para estos indicadores que
34 presentan mayores brechas se están abordando una serie de iniciativas relacionadas para poder
35 solventarlas.*

36 *En materia de planificación y presupuestos, las proyecciones comerciales de colocación de operaciones de
37 crédito (en unidades de crédito a procesar), se han cumplido de forma acumulada en un 99% según lo
38 planificado a mayo. En materia de servicios de soporte al negocio, las proyecciones alcanzan un
39 cumplimiento por encima del 100% acumulado según lo planificado, lo que significa un alineamiento entre
40 las capacidades y las demandas proyectadas del Banco. En estas dos áreas se concentra el programa de
41 apoyo del Banco que, al 30 de junio de 2022, cuenta con un porcentaje de ejecución presupuestaria del 47%
42 (¢170 554 millones ejecutados de ¢366 119 millones planificados).*

43 *En línea con lo anterior, el presupuesto de capacitación asociado alcanza a la fecha una ejecución del 21%
44 (¢207 millones ejecutados de ¢988 millones presupuestados).*

45 *Por otro lado, en relación con el programa de inversiones del BNCR, el presupuesto institucional alcanza un
46 grado de ejecución del 24% (¢5 938 millones ejecutados de ¢24 360 millones formulados). Estas inversiones
47 se encuentran compuestas principalmente por los proyectos de infraestructura que alcanzan una ejecución
48 del 28% (¢3 979 millones ejecutados de ¢14 000 millones sobre el presupuesto total), las necesidades
49 tecnológicas, alcanzan una ejecución del 23% sobre el presupuesto total (¢1 938 millones ejecutados de ¢8
50 305 millones).*

51 *Finalmente, el programa de negocios que da soporte al funcionamiento de la red de oficinas tiene un
52 presupuesto asociado, sin embargo, este tiene un componente fundamental que consiste en la planilla, los
53 gastos por lo tanto se mantienen constantes por dicho componente. Dicho esto, para el programa de negocios
54 tenemos una ejecución del 45% con un monto ejecutado de ¢84 056 millones de ¢184 940 millones
55 planificados.*

1 *El presupuesto de mercadeo y publicidad planificado para el logro de las acciones comerciales y soporte a*
2 *pymes es de ₡3 963 millones y se han ejecutado ₡994 millones, es decir, un 25%.*
3 *El Banco Nacional de Costa Rica, tiene a junio de 2022 una ejecución del 45% de su presupuestación anual*
4 *(₡260 547 millones de ₡575 419 millones planificados).*

5 Con la venia de la Presidencia, ingresó al salón de sesiones el señor Rafael Coto
6 Elizondo, director de Planeación Estratégica, con el propósito de desarrollar una
7 exposición sobre este particular.

8 El director Arias Aguilar expresó: “Adelante, don Rafael”.

9 El señor Coto Elizondo dijo: “Buenas tardes a todos”.

10 El director Arias Aguilar indicó: “Si gusta se sienta ahí y don Bernardo lo presenta”.

11 El señor Alfaro Araya explicó: “Ya conversé con él de hacerlo muy ejecutivo. Don
12 Rafael Coto tiene años de estar a cargo de todo el tema de planeamiento. Él dirige la
13 Dirección de Planeación Estratégica, que es la elaboración de los planes y tácticas
14 relacionados con eso”.

15 El señor Coto Elizondo dijo: “Muchas gracias a todos. Buenas tardes”.

16 El director Arias Aguilar indicó: “Adelante”.

17 El señor Coto Elizondo expresó: “Gracias, don Marvin”. Luego, inició la exposición
18 indicando que este informe se presenta por un requisito normativo, según las Normas
19 Técnicas sobre Presupuesto Público, emitidas por la Contraloría General de la
20 República. Agregó que sus objetivos son evaluar el alineamiento entre la formulación
21 y ejecución de planes por programa y el desempeño general del Banco. Apuntó que
22 esta institución muestra, al cierre de mayo, resultados satisfactorios en la mayoría
23 de sus indicadores gerenciales, con cumplimientos entre 90% y 100%; no obstante, los
24 indicadores SLA de crédito, participación de mercado y productos de captación
25 vendidos digitalmente se ubican entre 70% y 90% de cumplimiento; además, el caso
26 del NPS cuenta con un indicador inferior a 70%. Expresó que para esos indicadores
27 que presentan mayores brechas se están abordando una serie de iniciativas
28 relacionadas para poder solventarlas. Posteriormente, se refirió a los resultados del
29 desempeño general de la institución, con corte a mayo del 2022. Sobre la evaluación
30 de la formulación de planes y presupuesto, dijo que esto se presenta a la Contraloría
31 en tres grandes programas. Explicó que el primero es el Programa de Apoyo, el cual
32 recoge los planes versus el presupuesto ejecutado en cuanto a gasto de TI (ejecución
33 de 30%), mantenimiento institucional (39%), plan de producción (99%) y
34 capacitaciones y becas (21%). Expresó que, en segundo lugar, está el Plan de
35 Negocios, que incluye el gasto de la planilla, cuya ejecución es del 48%; además,
36 incorpora la inversión publicitaria, que tiene una ejecución del 25%. Acotó que, en
37 general, la ejecución de esos programas está de acuerdo con el cronograma. Adicionó
38 que la otra parte del informe es el Programa de Inversiones, que considera la
39 ejecución en inversión de TI (27%), sustitución de activos obsoletos (16%),
40 infraestructura física (25%) y soporte al negocio (37%). Luego, comentó las
41 conclusiones y recomendaciones. Externó que el Banco, a junio del 2022, tiene una
42 ejecución del 45% de su presupuestación anual. Indicó que el plan comercial del
43 Banco ha evolucionado con respecto a períodos anteriores en su planificación,
44 seguimiento y control, con el propósito de que las diferentes áreas puedan percibir de
45 manera tangible los presupuestos de la planificación institucional. Señaló que, en ese
46 sentido, la Dirección de Planeación Estratégica realiza un proceso de
47 acompañamiento en la planificación institucional. Acotó que el plan de producción
48 del Banco se ha robustecido mediante la inclusión de métricas de seguimiento para
49 los procesos de soporte de las áreas comerciales, lo que permite un mayor
50 alineamiento y enfoque de los esfuerzos de cara al cliente para lograr brindarle una
51 experiencia memorable. Finalmente, externó que, de acuerdo con el plan estratégico,
52 se debe dar prioridad a los proyectos e iniciativas que promuevan lograr los objetivos

1 estratégicos planteados y  s  contribuir con el desarrollo económico del país, a la vez
2 que el modelo de negocio siga siendo robusto, ágil y rentable.
3 El director Arias Aguilar preguntó: “Alguna consulta?”.
4 El director Alvarado Delgado respond : “S , por favor. ¿Podrías devolverte donde
5 est  el cuadro con los indicadores? Tengo una pequeña duda. Ahí tenemos, digamos,
6 el indicador para el mes de mayo, por ejemplo, el NPS: 31,03% y la meta es 34%,
7 ¿verdad?”.
8 El señor Coto Elizondo contestó: “Sí”.
9 El director Alvarado Delgado agregó: “Pero, abajo cuando vemos el cuadrito del NPS
10 viene a febrero, marzo y a mayo me está dando un 20,60%, entonces, ¿cómo interpreto
11 ese 20,60%?”.
12 El señor Coto Elizondo explicó: “Hay una brecha del resultado final que tuvimos en
13 el mes de diciembre que fue de 30 y resto, no recuerdo la nota final”.
14 El señor Alfaro Araya agregó: “30,9%, algo así”.
15 El señor Coto Elizondo acotó: “30,9% versus la meta que ten mos para el 2021, que
16 era 34%, y ahí se saca una relación porcentual de uno a cinco”.
17 El director Alvarado Delgado expres : “Por eso; pero, entonces, debería ser lo que
18 est s logrando a la meta nada más, 31% a 34%”.
19 El señor Coto Elizondo contestó: “No, no es relacional. Se hacen brechas o rangos de
20 cumplimiento”.
21 El director Alvarado Delgado acotó: “Ahí lo estar mos haciendo como invertido,
22 entonces, más bien”.
23 El señor Coto Elizondo dijo: “Este indicador entre más bajo es mejor”.
24 El señor Alfaro Araya indicó: “No. ¿El NPS?”.
25 El señor Coto Elizondo señal : “Perdón, el NPS no, me confundí con el ejercicio”.
26 El señor Alfaro Araya explicó: “Es más estricta la calificación; es decir, al indicar
27 Rafael que se hace por brechas, no es que es 31% entre 34% y es la nota, sino cuánto
28 había que mejorar y cuánto se mejor  realmente, es más estricto; o sea, nos sacamos
29 un 20%, es bastante bueno”.
30 El señor Coto Elizondo acotó: “S , b asicamente, se sacan rangos de crecimiento, no es
31 una relación absoluta o proporcional”.
32 El director Alvarado Delgado dijo: “O.K.”.
33 El director Arias Aguilar preguntó: “Alguna otra consulta?”.
34 La directora Montealegre Guillén comentó: “Solo tengo una observación. Me parece
35 una meta baja el NPS, por la importancia que tiene”.
36 El señor Alfaro Araya consultó: “¿34%?”.
37 La directora Montealegre Guillén respond : “S . ¿No es baja? Es que yo creo que esos
38 ´ndices de clientes tienen que estar...”.
39 El señor Alfaro Araya explicó: “Es que son los promotores menos los detractores y se
40 excluyen los neutros”.
41 La directora Montealegre Guillén dijo: “Pero; es decir, mi meta es tener 34
42 promotores”.
43 El señor Alfaro Araya contestó: “No, había que tener 34 promotores en exceso de los
44 detractores, o sea, que si tengo 15 detractores debería tener como 50 promotores.
45 Estoy seguro, Rafael, de haber visto estándares internacionales de NPS, tal vez,
46 podemos conseguirlo para tener la referencia”.
47 El señor Coto Elizondo dijo: “En la industria nos dicen que estar entre un rango de
48 30 a 40 est mos en el top”.
49 La directora Montealegre Guillén indicó: “Eso está bien, entonces”.

1 El director Arias Aguilar preguntó: “¿Alguna otra observación o consulta? Si no las
2 hay, ¿están de acuerdo en aprobar, en firme, el informe de evaluación del plan
3 estratégico y plan operativo del primer semestre del 2022?”.

4 Los directivos mostraron su anuencia.

5 El director Arias Aguilar dijo: “Muchas gracias”.

6 El señor Rafael Coto Elizondo expresó: “Muchas gracias, don Marvin y señores”. De
7 seguido, se retiró del salón de sesiones”.

8 El director Arias Aguilar indicó: “Este sería el último punto, entonces, damos por
9 finalizada la sesión. Muchas gracias a todos”.

10 **Resolución**

11 Considerando: i) lo establecido en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
12 N-1-2012-DC-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República; ii) la
13 solicitud expresa de la Administración, conocida en esta ocasión, **POR VOTACIÓN
14 NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: aprobar el Informe de
15 Evaluación del Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto Anual, 30 de
16 junio del 2022**, de conformidad con los términos del documento anexo al resumen
17 ejecutivo SGECX-099-2022 del 26 de julio del 2022, elaborado por la Dirección de
18 Planeación Estratégica y expuesto en esta oportunidad por el señor Rafael Coto
19 Elizondo, encargado de esa dependencia. Es entendido que este informe deberá
20 remitirse, en tiempo y forma, a la Contraloría General de la República para lo que
21 corresponda.

22 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo
23 de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del
24 artículo 56.^o de la Ley General de la Administración Pública.

25 **Comuníquese** a Gerencia General, Subgerencia General Estrategia y Experiencia
26 al Cliente, y Dirección de Planeación Estratégica.

27 (B.A.A.)

28 A las trece horas con quince minutos se levantó la sesión.

29

PRESIDENTE

SECRETARIA

30 Lic. Marvin Arias Aguilar

31 M.S.c. Maricela Alpízar Chacón

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39