

**Nº 12.754**

San José, Costa Rica, martes diez de junio del dos mil veinticinco, a las trece horas con veinticinco minutos.

**SESIÓN ORDINARIA**

Asistencia:

Directivos:

Máster Maximiliano Alvarado Ramírez, presidente  
Máster Noylin Cruz Suárez vicepresidenta  
Máster Rolando Saborío Jiménez, secretario  
Máster María Brenes Quesada  
Lcda. Anabelle Chaves Soto  
Sr. Randall Monge Saborío  
Lcda. María del Milagro Solórzano León

Asesora Legal a.i.:

Secretaria General:

Lcda. Jessica Borbón Guevara  
Lcda. Cinthia Vega Arias

**ARTÍCULO 1.º**

Se dejó constancia de que el asesor legal, señor Rafael Brenes Villalobos, no participó en la presente sesión, por cuanto se encuentra de vacaciones. En su lugar, participó la señora Jessica Borbón Guevara como Asesora Legal a.i., de conformidad con lo acordado por la Junta Directiva General en el artículo 13.º, sesión 12.751 del 20 de mayo del 2025.

**ARTÍCULO 2.º**

En atención a lo dispuesto en el artículo 56.1 de la *Ley General de Administración Pública*, que dispone la responsabilidad de los miembros de verificar que las sesiones se estén grabando en audio y video, el presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, dio inicio a la presente sesión y, de seguido, manifestó: "Verificación inicial de la grabación de audio y video". La señora Vega Arias confirmó: "Buenas tardes, ya inició la grabación en audio y video".

(M.A.R.)

**ARTÍCULO 3.º**

El presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, expresó: "Como segundo punto tenemos *Generalidades*, empezando con el 2.a, Aprobación del orden del día de la sesión ordinaria 12.754. Para conocimiento o ampliación, ¿algún señor director tiene alguna observación?".

El señor Saborío Jiménez mencionó: "Don Max, nada más hay un tema que se nos remitió el material, propiamente del punto 3.f, que se refiere a las reservas que se van a generar y que hay que reportar a Sugef con 10 días hábiles, máximo, del mes de junio, ese tema nos llegó, consideramos, me parece, varios integrantes de la Junta con poco tiempo para poder analizarlo y tener un criterio más informado, entonces, nos gustaría en el momento en que discuta profundizar si es el momento para aprobación o si lo tratamos de alguna manera diferente, creo que vale la pena tocar el punto en este momento".

El director Alvarado Ramírez comentó: "Perfecto, creo que ahí está el Director Financiero, que va a ampliar este tema".

La señora Vega Arias explicó: "Es por un tema de cierre contable".

El director Saborío Jiménez indicó: "Correcto".

El director Alvarado Ramírez mencionó: “Es un tema más de naturaleza legal; pero, ahí va a entrar Vásquez, que ahí lo vi, entonces, ahí podemos ver con más detalle el tema, vale el comentario”. Los directivos no tuvieron más comentarios y se mostraron anuentes en aprobar el orden del día de la presente sesión.

**Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar** el orden del día de la presente sesión ordinaria número 12.754 de la Junta Directiva General.

(M.A.R.)

**ARTÍCULO 4.º**

Seguidamente, el presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, sometió a aprobación el acta de la sesión n.º 12.753, celebrada el 3 de junio del 2025.

La directora Solórzano León expresó: “Don Max, con respecto a lo que habíamos conversado de que como estamos primero, más bien, en el punto de la aprobación del acta anterior, yo no sé si alguien tiene, después de leer el acta, algún cambio que hubiese que hacer, digamos formal o temas de redacción, que, entonces, este sería el momento para poderlo hacerlo, en primer lugar, y, segundo, lo que habíamos conversado del cambio con respecto a la conformación del Comité, entonces, eso también ya lo conversamos los directivos, entonces, para que quede asentado en el acta el cambio, porque eso todavía no se ha enviado a Sugef”.

La señora Vega Arias apuntó: “A Contraloría”.

La directora Solórzano León corrigió: “A Contraloría”.

El director Alvarado Ramírez mencionó: “Pero ¿ese cambio es a los comités internos o son los integrantes de las juntas directivas en subsidiarias?”.

La directora Solórzano León señaló: “No, es en los comités”.

El director Alvarado Ramírez dijo: “Ah, O.K., lo incorporamos ahora. Hay un cambio que hay que hacer”.

La directora Solórzano León acotó: “Y creo que don Rolando tenía algo que decir con respecto a la redacción”.

El señor Saborío Jiménez manifestó: “Sí, muchas gracias, don Maximiliano y doña Milagro. También ese tema lo conversamos previo a la sesión entre los directores, nos parece que las actas, tal como nos las remitieron, están bastante bien, nada más nos parece importante que quede en las actas —no lo vimos y, si está, nos disculpan y nos lo hacen saber a dónde está—, previo a tomar decisiones con respecto a la conformación de los distintos cuerpos colegiados tuvimos la opinión de la Asesoría Legal, entonces, sabemos que la responsabilidad es de los directores; pero, sería importante que quede en actas que nos asesoramos y pedimos opinión de si era el procedimiento correcto, y entendemos que estaba bien, entonces, si se pudiera incorporar eso en las actas lo agradeceríamos mucho para que podamos tener registro de la asesoría que tomamos al tomar la decisión”.

El director Alvarado Ramírez consultó: “¿Todos de acuerdo?”.

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

El director Alvarado Ramírez preguntó: “¿Alguna otra observación de los señores directores?”.

La directora Solórzano León expresó: “No y, entonces, en ese sentido, en el Comité de Cumplimiento quedaríamos María Brenes y yo, y en el Comité de Auditoría, que estaba mi puesto, lo va a tomar Rolando en el Comité”.

El director Alvarado Ramírez cuestionó: “¿Quién? Perdón”.

La directora Solórzano León dijo: “Rolando”.

El director Alvarado Ramírez apuntó: “Ah, Rolando”.

La directora Solórzano León manifestó: “Sí, es que orgánicamente la misma Asesoría Jurídica y la Secretaría habían indicado que por el tema de derecho estuviera, más bien, yo en el Comité de

Cumplimiento, entonces, lo vamos a hacer tal cual lo había recomendado la Secretaría y la Asesoría Legal”.

El director Alvarado Ramírez consultó: “¿Están de acuerdo?”.

El señor Saborío Jiménez expresó: “De mi parte, Rolando Saborío, de acuerdo con el cambio y yo pasaría, entonces, desde el Comité de Cumplimiento, en el que estaba originalmente, al Comité de Auditoría”.

El director Alvarado Ramírez preguntó: “¿Alguna objeción?”.

Al no haber más consultas ni comentarios, los directores estuvieron de acuerdo en aprobar la citada acta con las observaciones planteadas en esta oportunidad.

#### **Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: 1) aprobar** el acta de la sesión ordinaria número 12.753 de la Junta Directiva General, celebrada el 3 de junio del 2025, en el entendido de que, en relación con lo acordado en los artículos 9.º y 10.º de dicha acta, quede constancia de que los señores directores solicitaron la opinión de la Asesoría Legal sobre el procedimiento a seguir para las revocatorias y nombramientos. **2) Considerando** lo expresado en la parte expositiva del presente artículo por la directora señora María del Milagro Solórzano León, **modificar**, en lo conducente, el acuerdo tomado en el artículo 10.º, numeral 1), sesión 12.753 del 3 de junio, en el sentido de variar la conformación del Comité Corporativo de Auditoría y Comité Corporativo de Cumplimiento, de conformidad con el siguiente detalle: **i) Comité Corporativo de Auditoría** las directoras Anabelle Chaves Soto, Noylin Cruz Suárez y el director Rolando Saborío Jiménez, y **ii) Comité Corporativo de Cumplimiento** la directora María del Milagro Solórzano León y la directora María Brenes Quesada. Lo anterior, en el entendido de que dichos nombramientos quedan sujetos a la autorización correspondiente de la Contraloría General de la República, según lo acordado en el citado artículo.

**Comuníquese** a Asesor Legal.

(M.A.A.)

#### **ARTÍCULO 5.º**

En el apartado 2.c *Temas de Presidencia y Directores*, el presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, indicó: “Los señores directores, si tienen algún tema en especial que no hayan visto en la agenda y que quisieran que en una próxima reunión se pudiera abordar por parte de la Administración, en fin, algún tema que tengan. Adelante, María”.

La directora Brenes Quesada dijo: “Muchas gracias, señor Presidente. Tal vez, que consideremos que pronto hay vencimientos, al 30 de junio, me parece que hay vencimientos, entonces, para que tomemos en consideración ese tema, particularmente, bueno, aquí Jessica me pasó los vencimientos, creo que en BN Valores hay dos, que es del Secretario, el señor Melvin, y la Fiscal, que es doña Jessica, y creo que hay otros cercanos, esos serían en junio; en BN Fondos de Inversión que se vencen en julio, que está don Franklin Chacón y don Adrián Salazar, entonces, creo que los más inmediatos serían los de BN Valores”.

La directora Cruz Suárez indicó: “Relacionado con ese mismo tema, con lo que vimos la semana anterior, en la sesión anterior, sobre el nombramiento de fiscales y el punto 3.e, que viene hoy en la agenda, en el acta anterior se planteó por parte de mi persona que se analizara la posible existencia de un conflicto de interés en el nombramiento del Fiscal, siendo trabajador del Banco; sin embargo, no se asignó que esa tarea la hiciera, no se tomó un acuerdo, fue un comentario, no se asignó que esa tarea la hiciera la parte legal del Banco o quién nos iba a traer un informe, entonces, consulto, porque eso nos va a servir de insumo para tomar la decisión del punto 3.e”.

La señora Vega Arias expresó: “Nada más aclarar que sí se tomó un acuerdo al respecto, sí se consignó para que se haga la revisión correspondiente de la Asesoría Legal”.

La directora Cruz Suárez consultó: “¿Y en cuánto tiempo podríamos tener esa respuesta?”.

1 La señora Vega Arias mencionó: “Lo que estábamos esperando es que regrese el Asesor Legal,  
2 porque como Jessica está interina como Asesora Legal y ella es la Fiscal, entonces, no va a poder  
3 hacer el análisis, o sea, no es lo correcto que haga el análisis de ella misma, entonces, para que  
4 lo haga don Rafael Brenes apenas se integre”.

5 El director Alvarado Ramírez consultó: “¿Él se incorpora?”.

6 La señora Vega Arias dijo: “El lunes”.

7 El director Alvarado Ramírez indicó: “El lunes ya, ¿verdad?”.

8 La señora Vega Arias confirmó: “Sí, señor”.

9 El director Alvarado Ramírez mencionó: “Entonces, podría tenerlo preparado para de hoy en  
10 ocho”.

11 La señora Borbón Guevara expresó: “Pienso que sí, es un tema que a través de los años ha estado  
12 analizando y él tiene claridad de eso”.

13 La señora Vega Arias apuntó: “Pero, sí se consignó como acuerdo”.

14 La directora Cruz Suárez manifestó: “Tengo un segundo tema que es más una consulta de puntos  
15 de directores y es sobre si hay alguna prohibición del ejercicio profesional independiente de cada  
16 uno de nosotros los miembros de Junta, yo entendería que no, a menos que haya superposición  
17 horaria no tendríamos prohibición de ejercer; pero, hoy me preguntaba, por ejemplo, y no sé si  
18 viene en parte de la inducción que está en proceso en este momento, en el caso mío, que ejerzo  
19 la contaduría pública, si en algún momento tengo que hacer una certificación para usarla para  
20 una gestión bancaria en el Banco Nacional, si eso tendría en una prohibición, ese es un caso  
21 hipotético que consulto en este momento; pero, podrían darse situaciones similares”.

22 La señora Borbón Guevara dijo: “Bueno, en este caso estaríamos hablando del Régimen de  
23 incompatibilidades, eso está establecido en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, no me  
24 parece que tenga ningún tipo de problema; pero, sí creo que les corresponde a todos, como  
25 funcionarios públicos, nos corresponde analizar cada caso para ver si podría verse como un  
26 eventual conflicto de interés; pero, la Ley no establece que sea una incompatibilidad”.

27 La directora Solórzano León expresó: “Noylin, en ese sentido, si me permite, señor Presidente,  
28 yo también lo analicé, porque en algún momento hubo consulta de algún tema de trabajadores  
29 para una asesoría legal que llegaron a mi oficina, entonces, cuando usted tiene una duda es mejor  
30 decir que no, porque sí puede haber conflicto de interés, precisamente, porque estamos en la  
31 cabeza del Banco, entonces, ningún documento ni para un crédito ni para una asesoría legal es  
32 mejor abstenerse para no tener esta incompatibilidad, como decía Jessica”.

33 El director Alvarado Ramírez dijo: “Adelante, Jessica”.

34 La señora Borbón Guevara señaló: “Nada más para terminar, también en la Ley Orgánica, creo  
35 que es en el artículo 31.º, se establece la posibilidad de que el director se inhíba, porque es  
36 normal que en algún momento puedo existir algún tipo de conflicto de interés y para eso también  
37 la Ley da la posibilidad de que si se está tratando de algún tema que usted considera que pueda  
38 anteponerse usted se inhíbe, se abstiene de votar, sale de la sala”.

39 El director Alvarado Ramírez consultó: “¿Alguna otra observación de algún director? Sí, Rolando”.

40 El director Saborío Jiménez indicó: “En esa misma línea, quiero informar que el día de ayer  
41 presenté mi renuncia al Comité de Inversiones del Fondo de Pensiones Complementarias del ICE.  
42 No había, en principio, ninguna incompatibilidad; pero, en conjunto con ellos decidí que era el  
43 mejor curso de acción, entonces, informo ese detalle por acá”.

44 El director Alvarado Ramírez dijo: “Tomamos nota”.

45 La señora Vega Arias expresó: “Perdón, con respecto al planteamiento de doña María con los  
46 próximos vencimientos, ¿la idea es que se presente alguna propuesta la próxima sesión?”.

47 El director Alvarado Ramírez indicó: “De hoy en ocho, la propuesta la traeríamos entre nosotros,  
48 no es una propuesta que la traiga la Administración, la traemos nosotros”.

49 **SE DISPUSO: tener por presentado** lo siguiente: **i)** comentario de la directora María Brenes  
50 Quesada sobre los próximos vencimientos de nombramientos en las juntas directivas de BN  
51 Valores, Puesto de Bolsa, S.A. y BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.; **ii)**

comentario de la directora Noylin Cruz Suárez relativo a la prohibición del ejercicio profesional independiente, y **iii)** comentario del director Rolando Saborío Jiménez referente a su renuncia como director al Comité de Inversiones del Fondo de Pensiones Complementarias del ICE.

(M.A.R.)

#### ARTÍCULO 6.º

Como parte de los *Temas de Presidencia y Directores*, el presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, expresó: “En tema de la Presidencia, creo que habíamos hablado de la conveniencia de que se nos hiciera una presentación integral sobre la situación del Banco, no limitándose exclusivamente al tema financiero, sino que a la parte de otros indicadores de desempeño en la parte clima, de niveles de salud organizacional, de temas sobre todo de cómo se está midiendo el servicio al cliente, qué instrumentos se están utilizando y ese tipo de aspectos, para darnos una idea global del desempeño del Banco. Esa sería mi petición a señores directores para la próxima sesión”.

La directora Cruz Suárez manifestó: “Don Maximiliano, si le comprendo bien, sería como una sesión de gestión integral del Banco, con indicadores internos, externos, comparados con la industria y que también tengan algo histórico, para poder entender el mismo Banco año con año y, si había metas, comparados con las metas o el presupuesto que se tuviera. Siendo eso, me parece que es un tema bien amplio, que requeriría, ustedes son aquí, los de la Administración tienen mayor experiencia; pero se requeriría una sesión ampliada hasta concluir y luego reprogramar en otra sesión lo que quede, porque tampoco sería un tema para verlo de manera acelerada, sino para tener una visión integral de la situación actual del Banco”.

El director Alvarado Ramírez acotó: “Sí, casi, casi sería como punto único en los temas resolutivos, el punto tres de la agenda, salvo que salga alguna... Bueno, habría que ver también si hay temas de resolución urgentes, que tendríamos que conocerlos y eventualmente tomar una decisión de aprobación que tenga la Administración, que hasta la fecha los desconozco honestamente; pero supongo que ustedes deben de tener algo pendiente que hay; pero tal vez que el foco sea ese informe global. Pongámosle tal vez un horizonte de comparación, para que no nos traigan historias de hace 20 años acá. Pongámosle, no sé, los últimos cuatro años, cuatro años tal vez, ¿verdad? ¿Les parece cuatro años?”.

El director Saborío Jiménez respondió: “Cuatro, cinco años para acá”.

El director Alvarado Ramírez continuó: “O.K., de los últimos cinco años para acá. Sí, Randall”.

El director Monge Saborío dijo: “Gracias, don Maximiliano. ¿Estaríamos hablando de un informe o de varios informes?”.

El director Alvarado Ramírez contestó: “Una presentación”.

El director Monge Saborío prosiguió: “Y no solamente de parámetros cuantitativos, sino también cualitativos. Y dentro del tema de la parte cuantitativa es estados financieros; KPI, cómo se han comportado los KPI; cómo se han comportado los indicadores para la Sugef; KPI hacia lo interno y por cada uno del tipo de bancas o de área de negocios”.

El director Alvarado Ramírez añadió: “Regulatorio”.

El director Monge Saborío indicó: “Y los indicadores regulatorios, también con la Sugef cómo se han comportado, no solamente de Banco, entiendo, sino también por cada una de las subsidiarias. En principio, lo vamos a separar, y por eso lo digo, ¿en principio lo vamos a ver por Banco y después vamos a verlo por subsidiarias o querés verlo todo de una vez? Es la pregunta que yo tengo”.

La directora Cruz Suárez sugirió: “Las subsidiarias en la primera sesión de cada subsidiaria”.

El director Alvarado Ramírez externó: “Yo diría por etapas. Lo del Banco va a ser enorme el tema, solamente para una reunión toda la tarde, más lo que traiga la Administración que sea urgente. Podríamos ir viendo subsidiaria por subsidiaria, para darnos una idea de cómo están todas las subsidiarias. De hecho, cuando conozcamos el informe financiero, ahí viene un renglón donde dice contribución por las subsidiarias, porque las utilidades de las subsidiarias pasan al Banco,

1 entonces, uno ahí se da la primera impresión de quién está aportando más, si Seguros, si BN Vital,  
2 si Valores, etc; pero muy general esa información. Después tendremos la ocasión, creo que la  
3 siguiente sesión, para invitar a uno o a dos gerentes que nos den una panorámica similar para  
4 cada subsidiaria. Creo que en una sesión podemos ver dos subsidiarias”.

5 El director Monge Saborío opinó: “Me parece correcto, don Maximiliano. Pensé que estábamos  
6 pidiendo todo un informe global de todo el Banco y me parece que íbamos a dispersar un poco  
7 la información que estamos teniendo. Como les repito, son información financiera, información  
8 de carácter de KPI, información regulatoria y parámetros cualitativos, y comparados con los  
9 últimos cinco años; pero del último año comparativo con el presupuesto”.

10 El director Alvarado Ramírez agregó: “Presupuesto y metas. El presupuesto y las metas, entiendo.  
11 Pero es muy importante tener la parte comercial, sobre todo no desde el punto de vista de  
12 crecimiento de la cartera o del límite de cartera, sino la calidad del servicio que estamos dando a  
13 los clientes: nivel de quejas, nivel de insatisfacción o nivel de satisfacción, más bien, pongámoslo  
14 en positivo. Todos esos elementos relacionados con la parte comercial, que después eso se  
15 manifiesta analizando comparativamente la participación de mercado que podamos tener, esa  
16 comparación de los últimos cinco años, cómo el Banco ha venido evolucionando en el mercado  
17 su participación, preferiblemente que sea por segmento: personas, empresas y desarrollo,  
18 tengamos esa comparación”.

19 El director Monge Saborío expresó: “Y por las distintas bancas, por cada una de las bancas que  
20 tengamos el comportamiento de las carteras”.

21 El director Alvarado Ramírez acentuó: “Y la participación de mercado”.

22 El director Monge Saborío continuó: “De consumo, pymes, desarrollo, institucional, ojalá lo más  
23 desglosado posible dentro lo que es la banca de consumo: ahí está tarjetas de crédito, crédito  
24 convencional, ahí está la parte de vivienda, las bancas, sobre todo, de cómo está el  
25 comportamiento y cuál es la participación que estamos teniendo en el mercado”.

26 El director Alvarado Ramírez mencionó: “En cada rubro de esos”.

27 El director Monge Saborío acotó: “Y cómo ha venido esa participación en los últimos cinco años”.

28 El director Alvarado Ramírez concluyó: “O.K., ¿alguna otra observación o petición? Bueno, yo  
29 tenía esa. Si gustan, entonces, damos por visto el punto dos”.

30 Los directivos mostraron estar de acuerdo con el planteamiento realizado por don Maximiliano  
31 Alvarado.

### 32 **Resolución**

33 De conformidad con la moción del director Maximiliano Alvarado Ramírez y los comentarios  
34 expresados por los señores directores en esta oportunidad, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y**  
35 **UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: encargar** a la Gerencia General presentar, en la próxima sesión  
36 que celebre este órgano colegiado, una exposición sobre la gestión integral del Banco Nacional,  
37 la cual deberá contemplar, en términos cuantitativos y cualitativos —según corresponda— una  
38 comparación general con la industria, los datos financieros de la organización, comportamiento  
39 de los KPI, cumplimiento de indicadores regulatorios, metas y resultados comerciales, calidad y  
40 medición del servicio al cliente, evolución de la participación de mercado y comportamiento de  
41 las carteras, por segmentos y bancas; además, el estado del clima y salud organizacional, así como  
42 cualquier otro aspecto que la Administración considere relevante que este órgano colegiado  
43 conozca, con el propósito de contar con un panorama y visión general de la gestión y resultados  
44 del Banco Nacional. Cabe resaltar que dicha exposición deberá contener datos comparativos de  
45 los últimos cinco años, así como una comparación de los resultados en relación con las metas y  
46 el presupuesto.

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

50 **Comuníquese** a Gerencia General.

51 (M.A.R)

## ARTÍCULO 8.º

El director señor Maximiliano Alvarado Ramírez comentó: “Pasáramos, entonces, al 3.b, que es otra solicitud de análisis y de estudio comparativo (*benchmarking*) de la industria de todos los segmentos relevantes Conglomerado y modelos de gestión. Ese creo que se empata con la petición anterior de la Presidencia, entonces, incorporarle, Cinthia, lo conversado ahora a este 3.b”.

La señora Vega Arias preguntó: “¿Y no se extenderá demasiado?”.

El director Alvarado Ramírez señaló: “¿Perdoná?”.

La señora Vega Arias acotó: “Es que creo que la otra presentación se va a ser muy muy extensa”.

El director Alvarado Ramírez expresó: “No, es que yo creo que esa presentación incluiría esta que estamos diciendo aquí”.

La señora Vega Arias explicó: “La Administración generalmente lo tiene por aparte, siempre presenta un seguimiento de la industria; pero es un informe separado. No sé si lo quieren así o igual lo quieren unificar con la otra solicitud”.

El director Alvarado Ramírez manifestó: “Vamos a ver, lo que interpreto que queremos es una vista global del Banco, cómo está, antes de después entrar a ver ya particularidades; pero es darnos una presentación, darnos una idea de todos esos aspectos del Banco. No vamos a ir tan minucioso, sino se nos van siete horas aquí en el Banco; no, no, es una visión general; pero con estos relevantes sobre esos indicadores que estamos solicitando”.

La señora Vega Arias mencionó: “O.K.”.

El director Alvarado Ramírez apuntó: “Rolando”.

El director Saborío Jiménez dijo: “Muchas gracias, don Maximiliano. Y tal vez con lo que Cinthia nos está aclarando, que regularmente se analizan esos temas, tal vez lo importante, entonces, sería tener una noción ahorita de cuándo sería la próxima vez que ellos están en capacidad y tienen la información para presentarnos eso, para ver si los esperamos o si volvemos a hacer alguna petición específica al respecto”.

La señora Vega Arias sugirió: “Si les parece, entonces, que hagan como tal vez algo general en esta presentación integral que van a hacer, que empiecen por esa parte, algo muy general, y ya luego que venga...”.

El director Saborío Jiménez indicó: “Cuando estén listos que nos traigan ya el detalle”.

El director Alvarado Ramírez externó: “Tal vez para no confundir un poco el tema, la Administración tiene un esquema genérico, políticas y todo aquel marco conceptual que después sale en un *balanced scorecard*, eso está muy bien como instrumento; pero lo que interesan son los resultados, resultados de todo eso, no ver tanto el modelo, que sí es muy amplio, lo podemos ver después; pero son los resultados que hemos tenido, y tal vez pueden ajustar la presentación última que hicieron en Junta Directiva. Creo que en la Junta Directiva se ve ahí, la meten como en partes, y que la puedan juntar, con información al mes pasado o antepasado, no importa. María”.

La directora Quesada Brenes comentó: “Nada más para complementar lo que indica el señor Presidente, que esa información nos la presenten con un histórico y comparado con la industria, los indicadores financieros y los no financieros. Pues, habrá algunos quizás no financieros que tal vez no se puedan comparar con la industria, entonces que se comparen los que se puedan comparar”.

El director Alvarado Ramírez manifestó: “O.K., ¿alguna otra cosa? ¿Vos, Randall, ibas a hablar?”.

El director Monge Saborío subrayó: “Después viene aquí el punto 3.b., 3.c y 3.d. en relación a la solicitud que se hizo en tiempo de Presidencia”.

El director Alvarado Ramírez respondió: “Sí, son como muy puntuales que absorbe lo que se solicitó anteriormente, casi que está incluido ya ese 3.c; pero, en cuanto al 3.b, listo. El 3.c es la solicitud de situación y desempeño financiero del Conglomerado, que estaría incluido en esa petición original. Luego, también el que sigue, el 3.d: *Solicitud de estado de situación del*

1 *cumplimiento de los indicadores regulatorios en los distintos segmentos del Conglomerado. Es*  
2 *cómo estamos los indicadores de suficiencia patrimonial, capacidad, etc.; pero, de nuevo, creo*  
3 *que eso forma parte del informe general”.*

4 El director Monge Saborío consultó: “Si me permite, don Maximiliano”.

5 El director Alvarado Ramírez contestó: “Sí, claro”.

6 El director Monge Saborío dijo: “Indicadores financieros”.

7 El director Alvarado Ramírez observó: “Regulatorios dice aquí”.

8 El director Monge Saborío continuó: “Indicadores financieros, regulatorios. En lo financiero estoy  
9 hablando de los KPI y, dentro de los KPI, están los indicadores financieros y los indicadores  
10 cualitativos que se han planteado, y los indicadores regulatorios y comparativo”.

11 El director Alvarado Ramírez expresó: “Sí, tal vez, entendiendo eso así, el informe global que nos  
12 presentan tiene que incluir esa información de indicadores financieros, indicadores de salud  
13 organizacional, indicadores regulatorios, indicadores de participación de mercado, los NPS, en  
14 fin, todos los indicadores más allá de la parte financiera y regulatoria”.

15 El director Monge Saborío añadió: “Y el desempeño por banca”.

16 El director Alvarado Ramírez concluyó: “Y el desempeño por banca. Sí, bueno, ya aquí está.  
17 Perfecto”.

18 Los directivos mostraron su anuencia a lo planteado.

#### 19 **Resolución**

20 En virtud de lo acordado en el artículo 6.º de la presente sesión 12.754, que corresponde a una  
21 solicitud que contempla las propuestas anotadas en los puntos 3.b., 3.c. y 3.d del orden del día  
22 de esta sesión, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: encargar** a la  
23 Gerencia General considerar, dentro de la exposición sobre la gestión integral del Banco Nacional  
24 acordada en el citado artículo, lo siguiente: **i)** el análisis y estudios comparativos (*benchmarking*)  
25 de la industria de todos los segmentos relevantes del Banco Nacional; **ii)** el estado de situación y  
26 desempeño financiero de la institución (indicadores financieros y no financieros) y **iii)** estado del  
27 cumplimiento de los indicadores regulatorios.

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

31 **Comuníquese** a Gerencia General.

(M.A.R.)

#### 33 **ARTÍCULO 12.º**

35 En relación con el punto 4.a del orden del día, *Continuación presentación del equipo gerencial*,  
36 con la venia de la Presidencia, ingresaron al salón de sesiones los señores Michael Arias Quirós,  
37 director de Estrategia Corporativa; Maritza Fuentes Salas, directora de Gente BN; Miguel Lizano  
38 Lewis, director de Tecnología e Innovación; Silvia Chaves Herra, directora de Experiencia de  
39 Marca y Relaciones Corporativas; y Hilel Zomer Befeler, director jurídico, con el propósito de  
40 realizar su presentación, a quienes los directores expresaron un cordial saludo.

41 El director Alvarado Ramírez expresó: “Buenas tardes. Bienvenidos, compañeros y compañeras,  
42 a la Junta Directiva. Le doy la palabra a Rosaysella para que haga la presentación de su equipo”.

43 La señora Ulloa Villalobos expresó: “Muchas gracias, don Maximiliano. Más bien le voy a dar la  
44 oportunidad a ellos para que se presenten; pero, bueno, este es el equipo de trabajo directo de  
45 la Gerencia General. Bueno, viene doña Maritza, que es nuestra directora de Gente BN, nosotros  
46 no le decimos desarrollo humano, sino Gente BN porque realmente es la gente, ¿verdad? Y  
47 dentro de nuestras intenciones estratégicas, la primera intención estratégica es nuestra Gente  
48 BN porque es lo más importante; en segundo está la parte de tecnología y procesos, luego está  
49 ser el preferido en Costa Rica y luego ser un banco sostenible; pero, la Gente BN para nosotros  
50 es el tema más importante. Entonces, le voy a dar la palabra a ellos para que se presenten.  
51 Adelante, don Michael”.

1 El señor Arias Quirós manifestó: “Bueno, buenas tardes, mucho gusto en conocerlos a todos.  
2 Bienvenidos de regreso a los que ya formaban parte de este equipo y bienvenidos a los que son  
3 nuevos a esta gran empresa. Mi nombre es Michael Arias Quirós, soy el director de Estrategia  
4 Corporativa, soy máster en Banca y Finanzas y también soy Contador Público. Mi carrera en el  
5 Banco ha pasado por muchas áreas, he estado en el área de negocio, empecé en sucursales,  
6 estuve en Comercial, en Inteligencia Comercial, también estuve en Finanzas donde fui director  
7 de Planificación Financiera, estuve en *el lado oscuro*: también fui auditor en el Banco, de hecho  
8 fui el primer auditor de la subsidiaria de seguros del Banco y después de eso he tenido la  
9 oportunidad de participar en muchas áreas, dentro de esas: Recursos Humanos, Finanzas,  
10 Estrategia, Planificación, Innovación y otros, y, ¿qué les puedo decir? A la orden en lo que  
11 podamos colaborar, creo mucho en lo que es el Banco y no solo lo que es el Banco como empresa,  
12 sino lo que representa el Banco para el país, entonces, creo que eso es lo que nos mueve todos  
13 los días, venir a transformar desde nuestro metro cuadrado, y, pues, a la orden, si en algo les  
14 puedo colaborar o aclarar con todo gusto”.

15 El director Alvarado Ramírez indicó: “Gracias, Michael”.

16 La señora Fuentes Salas comentó: “Buenas tardes, mucho gusto. Primero mis disculpas, tengo la  
17 computadora dañada y no escuchaba, entonces, no oí la alarma. Bueno, mi nombre es Mari, en  
18 realidad, Maritza Fuentes; pero, me pueden decir Mari. Tengo 10 años y poco más de estar en el  
19 Banco, me he desempeñado tanto en el sector bancario como en el sector industrial y también  
20 he trabajado fuera del país con organismos internacionales en diferentes procesos  
21 principalmente del sector justicia. Tengo una licenciatura en Administración Pública, una  
22 maestría en Finanzas con especialización en Recursos Humanos y un diplomado en Sostenibilidad  
23 Social. He tenido a cargo la Dirección de Gente BN, como se llama hoy desarrollo humano, como  
24 típicamente se lo conoce, desde mi ingreso al Banco en el año 2014, en realidad fue en diciembre  
25 del 2013; pero, cuenta como a partir de 2014, y hemos procurado desde ahí, dentro de todas las  
26 características que tiene la organización como entidad pública, impulsar una serie de programas  
27 para poder hacer de la Gente BN su mejor versión. Tenemos cerca de 6.000 colaboradores en la  
28 organización, incluyendo a las subsidiarias, y desde la Dirección gestionamos todo el ciclo de vida  
29 laboral de las personas, desde su ingreso hasta su salida, incluyendo los procesos de formación,  
30 de desarrollo, de remuneraciones, de evaluación de desempeño y de bienestar, que es mucho  
31 de lo que trabajamos últimamente, principalmente después de la pandemia, que como todos  
32 conocemos hay una afectación en la salud mental y es un elemento clave para la productividad.  
33 A sus órdenes, en lo que pueda servirles. Don Maximiliano, es un gusto volver a verlo y a María  
34 también. Bienvenidos a todos y a todas, esperamos que sean muy bien acogidos, como así serán  
35 en la familia Gente BN, y en lo que les pueda aportar, con muchísimo gusto”.

36 El director Alvarado Ramírez dijo: “Gracias, Maritza”.

37 El señor Lizano Lewis externó: “Buenas tardes a todos. Un gusto y un placer de conocerlos y  
38 bienvenidos a esta gran familia, Banco Nacional. Yo tengo el privilegio de ser el Director de  
39 Tecnología de este Banco, para mí es un gran privilegio estar en esa posición. Tal vez contarles  
40 desde la parte de mi trayectoria profesional, siempre he tenido la visión de que la tecnología está  
41 para servirle a las personas, al negocio, al propósito institucional; y tengo alrededor de 30 años  
42 de experiencia en toda la parte de tecnología, participando en diferentes procesos de  
43 transformación digital y mucho impulsando o desarrollando todo lo que son soluciones para  
44 mejorar los procesos, impulsando en la parte de innovación, la parte también de lo que vemos a  
45 nivel de las plataformas hoy en día, que son plataformas resilientes y seguras, porque doña Silvia,  
46 que está aquí presente, nos lo recuerda constantemente que nuestro negocio es de confianza y  
47 evidentemente nosotros tenemos que seguir sobre esa línea. A nivel personal les cuento que soy  
48 ingeniero en Tecnología, además, soy administrador de empresas, tengo las dos carreras. A lo  
49 largo de mi vida profesional he podido obtener diferentes certificaciones en: ciberseguridad,  
50 innovación, la parte de metodologías ágiles y también en la parte de arquitectura y construcción  
51 de aplicaciones. Contarles que tengo bastantes años como parte del Conglomerado porque

1 trabajé en una sociedad anónima, fui muchos años gerente de Tecnología de BN Valores, dentro  
2 de las funciones que tuvimos, los diferentes retos que tuvimos en BN Valores fue todo un proceso  
3 de transformación que surgió a lo largo de los años, hicimos el cambio del *core*, también lo  
4 modernizamos a través del tiempo y creo que a nivel de tecnología fuimos un gran aliado en lo  
5 que corresponde al Puesto de Bolsa para convertirse en un agente de cambio en el mercado  
6 bursátil que hoy en día representa. Adicionalmente, como parte de ese proceso para mí es un  
7 orgullo que en las dos oportunidades que participamos en los premios de la Cámara de Industrias  
8 obtuvimos premios en la parte de innovación, tecnología y procesos. Y, adicionalmente, fuimos  
9 un impulso bastante importante para que BN Valores obtuviera el premio de la Excelencia que  
10 involucra varios procesos sobre esa línea. Ya aquí en el Banco tengo alrededor de dos años y  
11 medio, aproximadamente, esos dos años y medio, tal vez contarles, tengo ya un año liderando  
12 toda la Dirección, antes la Dirección estaba dividida en dos y por un proceso de reestructuración  
13 volvimos a estar todos juntos y me dieron la oportunidad de liderar la Dirección como tal.  
14 Tenemos varios retos, varios desafíos y oportunidades en el plano tecnológico y que estamos  
15 muy seguros de que con la ruta adecuada los vamos a conseguir. Muchas gracias”.

16 El señor Zomer Befeler expresó: “Muchas gracias. Bienvenidos, mi nombre es Hilel Zomer  
17 Befeler, soy el Director Jurídico del Banco. Para contarles un poco de mí, soy abogado y notario,  
18 tengo una maestría en Derecho Público, una maestría en Administración de Negocios. Empecé  
19 trabajando en el Poder Judicial como defensor público en materia penal; sin embargo, después  
20 pasé a la Procuraduría General de la República donde me desempeñé como abogado de  
21 Procuraduría y tuve la oportunidad de desarrollar el proyecto, junto con el Poder Judicial, de la  
22 implementación de la nueva —que ya no es tan nueva— jurisdicción contenciosa administrativa  
23 con el Código Procesal Contencioso Administrativo; después de la Procuraduría pasé a la  
24 Superintendencia General de Entidades Financieras, donde fui abogado coordinador de la  
25 Dirección Jurídica de la Sugef y posteriormente de ahí pasé aquí, al Banco Nacional, como  
26 abogado especialista durante muchos años, después pasé a ser coordinador dentro de la  
27 Dirección Jurídica y ahora me desempeño como el director legal; son 17 años, un poquito más,  
28 de trabajar aquí en el Banco Nacional. Les cuento un poquito de lo que hacemos, en la Dirección  
29 Jurídica tramitamos más o menos casi 6.000 casos, entre consultas y reclamos, al año, tenemos  
30 un circulante de más o menos unos 4.000 expedientes judiciales tanto de casos donde nos  
31 demandan como nosotros demandamos, de las más diversas materias, nosotros no llevamos  
32 cobro judicial, los abogados de cobro judicial se llevan aparte, tampoco llevamos los casos de  
33 notariado, porque los notarios que formalizan escrituras están en la parte de Crédito. Sin  
34 embargo, nosotros también tenemos notarios para todo lo que es administrativo del Banco:  
35 certificaciones, certificación de expedientes, actas, protocolizaciones; y tengo a cargo casi 60  
36 personas, tenemos abogados de todas las especialidades: penal, contencioso administrativo,  
37 trabajo, en comercial, en civil, en fideicomisos, es un bufete grande con todas las especialidades,  
38 ¿verdad? Y verdaderamente estamos para servirle, a brindar los servicios jurídicos que necesita  
39 la institución de todo tipo, nosotros participamos desde procesos de familia, a veces porque se  
40 están peleando la casa donde el Banco Nacional es acreedor, hasta procesos millonarios por  
41 contratos o por créditos que algunas personas no quieren pagar; revisamos los contratos más  
42 grandes que suscribe el Banco, a veces de crédito; intervenimos también, con mucho orgullo, en  
43 el análisis de los nuevos negocios que quiere intervenir el Banco, o bien, en los contratos grandes  
44 de crédito que quiere suscribir el Banco, por ejemplo, en la emisión de los bonos hemos tenido  
45 muchísima participación. Estamos para servirles, porque verdaderamente esto es un proceso  
46 que no se acaba, los asuntos jurídicos es una cosa de todos los días. Tengo varios departamentos,  
47 un departamento que es muy importante es el departamento de Relaciones Laborales, nosotros  
48 tramitamos todos los procedimientos disciplinarios en contra de los funcionarios del Banco que  
49 están cobijados por una Convención Colectiva que, por lo tanto, tienen derecho a un debido  
50 proceso en caso de que se detecte que han cometido una supuesta infracción. Tenemos también  
51 un departamento de consultas, le llamamos Unidad de Proyectos Legales, que se dedica

1 exclusivamente a darle seguimiento a la Asamblea Legislativa, por cuanto el Banco, por el peso  
2 que tiene en la economía y por el prestigio que tiene, nos consultan casi de todos los proyectos  
3 de ley que hay, entonces, nosotros le damos un seguimiento diario al plenario, a las comisiones,  
4 a los proyectos de ley que se nos consultan. Tenemos también un departamento de abogados  
5 junior, que son los que llevan los reclamos como del día a día y también llevan un chat interno  
6 donde cualquier empleado del Banco puede consultar por un cheque, por una personería,  
7 etcétera, y se le da atención inmediata. Tenemos a los abogados especialistas que propiamente  
8 son ya los abogados que llevan ya las cuestiones de peso, donde están, como le digo, los  
9 abogados laboristas, los penalistas y los especialistas en civil, en comercial, en tributario, a  
10 veces tienen que trabajar juntos porque hay casos que involucran muchas cosas. Tenemos  
11 también un departamento de la Unidad de Fiscalización Legal y Notarial, que es el grupo de  
12 abogados que fiscaliza a los abogados contratados por el Banco para efectos de cobro judicial y  
13 también a los notarios externos que fiscalizan de que las escrituras se inscriban en tiempo, que  
14 no haya problemas, y que también, si hay que iniciar un procedimiento de resolución contractual  
15 a cualquier abogado externo, ellos hacen los informes correspondientes. Entonces, es un bufete  
16 grande con todas las especialidades y de verdad estamos a las órdenes para cualquier consulta,  
17 para lo que necesiten. Yo me siento muy orgulloso de liderar a este equipo porque siento que  
18 hemos sido referentes en muchas cosas, con mucho orgullo les digo que a nosotros nos llaman  
19 de otras instituciones para preguntarnos sobre casos, porque generalmente a nosotros es a los  
20 primeros que nos pasan por ser lo más grandes, y nosotros también hemos logrado asentar  
21 mucha jurisprudencia en relación con muchos casos y tenemos una muy buena apreciación en la  
22 sede judicial, los jueces aprecian mucho el criterio del Banco y a los abogados del Banco, y como  
23 les digo, estamos a la orden para lo que necesiten y para servirles”.

24 La señora Chaves Herra manifestó: “Muy buenas tardes, mi nombre es Silvia Chaves Herra, yo  
25 estoy a cargo de la Dirección de Experiencia de Marca y Relaciones Corporativas, tengo 27 años  
26 trabajando en mis pasiones, que definitivamente es la comunicación, soy comunicadora de  
27 profesión, crecí desde chiquita era lo que me encantaba y fue el camino que tomé. Soy experta  
28 en temas de Relaciones Públicas, en periodismo, tengo una licenciatura también en Mercadeo y  
29 también en Gestión de Partes Interesadas y Reputación. Actualmente, también tengo un máster  
30 en *Compliance* y Gestión de Riesgos ASG, y estoy terminando ya mi máster en Marketing Digital.  
31 Ese camino me ha abierto, gracias a Dios, la posibilidad de poder conocer las diferentes áreas de  
32 la comunicación, lo cual me permite poner al servicio del Banco Nacional el conocimiento para  
33 poder liderar un grupo extraordinario y posicionar a este Banco como lo que es, el Banco líder  
34 de Costa Rica. Ustedes están llegando; pero, van a ver lo fácil que es enamorarse de este Banco,  
35 cuando uno empieza a conocer este impacto que este Banco tiene sobre el país, uno realmente  
36 se enamora de cada cosa que este Banco hace y empieza uno con una pasión que realmente  
37 quiere que ese Banco sea el número uno, que brille, que sea líder de Costa Rica como lo somos  
38 y mantenernos en primer lugar. Trabajé en medios de comunicación, también trabajé para el  
39 Banco Interamericano de Desarrollo, donde estuve a cargo de temas de comunicación y temas  
40 de sostenibilidad, del Banco Interamericano de Desarrollo di el paso al Banco Nacional, donde  
41 adopté un hijo que era de don Maximiliano, que don Maximiliano creció en la organización y  
42 adopté todo el tema de sostenibilidad y empezamos a trabajar fuertemente bajo esa visión y ese  
43 liderazgo que el Banco Nacional ya traía. Actualmente pasé también a llevar todo lo que tiene  
44 que ver con experiencia de marca, que estamos también dándole una vuelta con el equipo, con  
45 la visión estratégica de doña Rosaysella y los compañeros y los subgerentes, para que no sea un  
46 Banco que te vende, no es un Banco que genera mercadeo, sino marca, es decir, que genera esas  
47 conexiones emocionales para que la gente se quiera vincular con nosotros y quiera tener a ese  
48 banco como su banco principal y poder así seguir generando negocio y también fortaleciendo  
49 todo lo que tiene que ver con la gestión de partes interesadas para poder escuchar más a  
50 nuestros clientes, poder entender más cuáles son sus necesidades y darles un servicio de primera  
51 calidad. Y también todo el tema de sostenibilidad que estamos liderando bajo tres enfoques, que

es movilización de recursos económicos para las finanzas sostenibles y ser líderes en finanzas sostenibles, incorporar esa cultura de riesgos ASG dentro de los riesgos del Banco y también liderar con el ejemplo, porque todo empieza por casa y por nosotros mismos. Esos ocho años en el Banco Nacional han sido realmente extraordinarios, de aprendizaje, de crecimiento, de trabajo en equipo y de mucha pasión; además de mi rol en el Banco, soy también la presidenta del Consejo Nacional para la Sostenibilidad en Costa Rica, y también estoy en Felaban, en la Federación Latinoamericana de Bancos como vicepresidenta del Comité de Banca Sostenible e Inclusiva. Lo importante de esos dos roles es que ahí damos a conocer todo lo que el Banco hace y entonces ponemos a este Banco como ese banco referente en la región. A las órdenes completamente para lo que necesiten. Hoy hemos estado trabajando en un comunicado que nos pidió hacer don Maximiliano y, por supuesto, que lo que requieran el teléfono, el WhatsApp, todo está abierto para poder juntos seguir trabajando por la construcción de ese Banco que todos queremos y que estamos convencidos que es el número uno de Costa Rica, que genera ese impacto ambiental y social en el territorio nacional”.

El señor Vázquez Rivera comentó: “Buenas tardes de nuevo, bienvenidos. José Antonio Vázquez Rivera, ya a varios los conocía y a los que no los conocía, un gusto de verdad. Yo trabajo en el Banco Nacional desde el 2006, entré a un área de Banca de Inversión del Banco Nacional cuando estaba en el Puesto de Bolsa, luego tuve un ínterin por BN Vital, después llegué a Finanzas del Banco a ciertos proyectos en específico, luego pasé a la Subgerencia Comercial, cuando estaba don Maximiliano, por cierto, por ahí, y después de ahí pasé a la Tesorería del Banco, a la parte de la jefatura de Mesas de Negociación; luego pasé a ser Tesorero del Banco, cuando fui Tesorero del Banco me llamaron del Ministerio de Hacienda tres veces para que fuera Tesorero Nacional, las primeras dos dije que no y a la tercera ya me convencieron, entonces, me fui con un permiso sin goce de salario y estuve alrededor de dos años, y, bueno, ya volví aquí al Banco en el puesto de la Dirección de Finanzas, cuando doña Rosaysella estaba ya por acá. Entonces, bueno, ahí en la Dirección de Finanzas tenemos la Dirección de Análisis Económico, tenemos la Dirección de Tesorería, tenemos la Dirección de Planificación Financiera y la Dirección de Contabilidad. De parte mía, tengo una maestría en Finanzas, tengo un MBA de Incae y soy Gestor de Portafolios autorizado por la Bolsa Nacional de Valores. Entonces, de nuevo, un gusto y quedo a la orden para cualquier consulta o lo que necesiten”.

El director Alvarado Ramírez dijo: “Doña María, vamos presentándonos nosotros”.

La directora Solórzano León expresó: “Bueno, buenas tardes. Qué gusto me da la parte legal, cómo los colegas vamos avanzando en aportar, ¿verdad?, para mejorar las instituciones. Bueno, mi nombre es María del Milagro Solórzano León, yo soy abogada de profesión, al igual que el colega, también tengo una maestría en Derecho Público Interno de la UACA y una en Administración de Negocios con énfasis en Negocios Internacionales, también soy especialista en *Compliance*. Me he desarrollado mucho en atención a empresas en el sector privado desde el inicio, aunque es muy como chistoso, mi primer primer trabajo fue..., yo estaba en un colegio técnico, yo salí del Cotepecos de Sabana Sur y mi práctica profesional fue acá, en el Banco, en el Departamento de Planificación. Entonces, desde ese momento me empezó a gustar la parte no solo del derecho, sino financiera, y por eso, aparte de derecho hice administración. Me he dedicado mucho a asesorar clientes extranjeros en el tema de fondos de inversión, inversiones fuera de Costa Rica, proyectos de inversión, sobre todo de fondos inmobiliarios, y me apasiona la parte laboral, como doña Maritza, todo el tema de resolución alterna de conflictos. Últimamente también hice una resolución alterna de conflictos en temas de obra pública con el Mopt, con Conavi, tratando de ayudar a terminar los proyectos, estuve participando hace cinco años, ya estamos casi seis años, con toda la carretera entre playa Naranjo, Paquera, Limonal, Cañas, hicimos la resolución de conflictos para poder terminar estos proyectos, sobre todo con el tema del manejo de fondos públicos, que eso es algo bien importante que vemos en temas de derecho público. Y en este momento estamos ya casi por firmar el de la carretera de Limón, que ustedes saben que ha sido un dolor de cabeza para el país con el tema del despilfarro de fondos

1 públicos que se ha hecho y la afectación sobre todo al usuario de la carretera, ¿verdad? Que es  
2 terrible para la gente que trabaja, sobre todo por ser un puerto importante y los negocios que  
3 se dejan de hacer, porque precisamente la carretera está mal, estamos tratando de ver cómo  
4 colaboramos para terminar ese proyecto. Entonces, ¿cuál es nuestra visión de estar acá?  
5 Colaborar, como bien lo dice usted, con todo ese conocimiento y experiencia que traemos no  
6 solo de la parte pública, sino también del sector privado, para que este Banco sea lo que es y  
7 más, el número uno, que es precisamente lo que queremos. Igual que los demás compañeros,  
8 esta va a ser una Junta abierta, ¿qué queremos con la gente? Escuchar a la gente, tratar de  
9 colaborar en este tema de cómo se manejan las relaciones laborales, cómo nuestro principal  
10 recurso del Banco, como lo dijo doña Rosaysella, es el recurso humano, cómo proyectamos,  
11 potenciamos que todo aquel trabajador que tiene ideas, que tiene proyectos sean escuchados,  
12 no solo a través de las direcciones, sino a través de la Junta, y tener un canal abierto de apoyo,  
13 hay mucha gente que tiene muchas buenas ideas, que podamos apoyarlo en los proyectos que  
14 no sean solo rentables para el Banco, sino también que generen beneficios, ¿verdad? Entonces,  
15 quedamos a la orden”.

16 El director Monge Saborío dijo: “Mi nombre es Randall Monge, tengo una experiencia laboral de  
17 cerca de 40 años, de los cuales he pasado 36 años en banca, aproximadamente. He tenido la  
18 oportunidad de trabajar en Cervecería de Costa Rica, en KPMG, en Bicsa, que es una de las  
19 principales subsidiarias de los bancos socios, Banco Nacional y Banco de Costa Rica; una carrera  
20 importante en banca de consumo con don Ernesto Fernández Holmann, con el Grupo Financiero  
21 Uno y Aval Card, en el Grupo Comeca, también trabajé algunos años con ellos; pero, sobre todo  
22 los años en que más disfruté fue cuando hicimos muchísimos proyectos en conjunto con  
23 compañeros del Banco Nacional, en esta mesa y en la presentación pasada conocí a muchísima  
24 gente con la que sacamos adelante proyectos muy importantes país en diferentes sectores:  
25 eléctricos, portuarios, etcétera. Trabajamos en conjunto y con el aporte de Bicsa y con las  
26 sinergias pudimos hacer proyectos de verdad de gran envergadura para el país y de gran  
27 importancia. Últimamente, en los últimos años estuve en la Gerencia Regional de Negocios del  
28 Bicsa, los gerentes de país de cada una de las oficinas, de la oficina de Miami me reportaba, la  
29 oficina en México me reportaba, me reportaban las oficinas de Centroamérica, en su  
30 oportunidad la de Nicaragua; pero, después se salió Nicaragua, la unidad de negocios de Panamá  
31 y también negocios importantes en Sudamérica, que tenemos una presencia importante  
32 también, así que tengo conocimiento y, sobre todo, agradecimiento, como decían algunos, de  
33 trabajar en un Conglomerado y ser parte del Conglomerado porque viví el compañerismo del  
34 Banco Nacional de Costa Rica, de los compañeros en Bicsa y de los esfuerzos que hacíamos para  
35 poder trabajar en conjunto, en equipo, que eso es lo que estamos buscando dentro de lo que es  
36 el Conglomerado, dentro de la Junta con el tipo de trabajo que nos han venido presentando.  
37 Creo que estamos aquí para complementarnos, para aportar todos y trabajar en equipo y sacar  
38 este Banco adelante, que es de los más importante del país, de Centroamérica y que debemos  
39 seguirlo siendo por mucho y esa es la sostenibilidad y el compromiso que todos tenemos, así que  
40 siéntanse como un compañero más, un amigo y con las puertas abiertas, vamos a trabajar muy  
41 estrechamente. Muchas gracias”.

42 La directora Chaves Soto mencionó: “Buenas tardes a todos, mi nombre es Anabelle Chaves, yo  
43 empecé a trabajar en pequeños bancos como el Banco Metropolitano, un banco que ahora ya  
44 no está; pero, estaba en la esquina norte de la Catedral; empecé en captación, después en  
45 análisis de créditos, después como ejecutiva de cuenta, para poder ofrecer todos los servicios  
46 que ofrecía ese banco; de ese banco pasé al Banco de Fomento Económico que después fue el  
47 Banco BFA y después con una mezcla, una fusión con capital salvadoreño fue el Banco Cuscatlán,  
48 también como ejecutiva de cuenta de cuentas de café, de cuentas de diferentes productos y de  
49 productores agrícolas; pero, no como, digamos, una banca muy de campo, sino como una banca  
50 más como industrial, ese es el sentido del Banco de Fomento Agrícola, después Banco Cuscatlán.  
51 Después me fui al City Corp porque me dijeron que íbamos a tener una cartera de clientes

1 pequeños y medianos, y yo estaba fascinada y resulta que eran todos los clientes grandísimos  
2 que para ellos eran pequeños, ¿verdad?, que ya te manejaban los bancos privados y bancos  
3 estatales; los bancos privados se fueron fusionando, fueron desapareciendo y empezó la  
4 competencia verdadera con los bancos estatales, bancos privados y bancos estatales. Cuento  
5 una pequeña anécdota, cuando el Banco Metropolitano empezó, nosotros, bueno, teníamos  
6 comisiones de fianza; pero, teníamos nuestras cuentas corrientes con el Banco Anglo, muy  
7 eficiente en su operativa con los compañeros, cuando el Banco Anglo cerró una de las cosas que  
8 más nos entristeció, el Banco Metropolitano era un banco muy pequeño y ahí donde estábamos  
9 nosotros estaba la gerencia general, la gerencia de crédito y estábamos nosotros como  
10 ejecutivos de cuenta y estaba recursos humanos, y llegaba la gente a hacer fila con los currículos  
11 cuando cerró el Banco Anglo, para mí eso fue una de las cosas más dolorosas, porque el más  
12 importante, digámoslo así, componente de cualquier institución es el recurso humano y  
13 hablando en general de financieras que cierran, el primer acreedor es el recurso humano, ese es  
14 el primer acreedor y es el recurso humano el motor para funcionar y para la capacitación;  
15 capacitación constante fue lo que tuvimos en el Banco de Fomento, en el City Corp estuvimos  
16 con capacitación constante, estuve un tiempo, porque por la edad a las mujeres generalmente  
17 nos rechazan, e hice una solicitud en una financiera muy grande; pero, por la edad me  
18 rechazaron, estuve en bienes raíces, que fue como un paréntesis; pero, con personas que  
19 también habían trabajado en bancos muy grandes y habían vendido sus bancos, entonces,  
20 estábamos muy metidos con lo que era la parte financiera y hubo un proyecto muy lindo al que  
21 el Banco Nacional quiso, teníamos una cartera de clientes VIP, una cosa así, y quiso trabajar con  
22 ellos, tenían suficiente capital en ese momento, bueno, y el proyecto ha seguido adelante,  
23 entonces, aprendí otro tipo de cosas y uno quiere informarse bien, entonces, bueno, estoy en  
24 bienes raíces, tengo que ver cuál es la naturaleza del mercado, entonces, ir a la Cámara para  
25 poder llevar un cursito, aunque el señor que es dueño de la inmobiliaria me dijo *no es necesario*,  
26 yo consideré que sí. Después estuve asistiendo en bufetes, lo que es la parte administrativa de  
27 carteras de cobro judicial que son bastante tediosas, y ahí aprendí ciertas cosas que, sin ser  
28 abogada, diay, de cómo meterme en un expediente, si hay notificaciones legales si se le pudo  
29 notificar al deudor, por qué no se le notificó al deudor, si tiene retenciones, es decir, toda la jerga  
30 de lo que es el cobro judicial, que es muy triste, es sumamente triste de llevar a cabo. Después,  
31 como yo estoy colegiada en ciencias económicas desde 1998, bueno, cuando pasé de City Corp  
32 hice un enorme paréntesis o me brinqué un lapso donde estuve ocho años en la Junta Directiva  
33 General del Banco Crédito Agrícola de Cartago, ahí fue donde conocí a don Maximiliano, tuve el  
34 honor de conocer a don Maximiliano, el Banco Crédito era un banco pequeño que *estornudaba*  
35 a cada rato, que debido a eso hubo una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Seguros  
36 y, entonces, ahí estuve en la Junta Directiva de la Safi del Instituto Nacional de Seguros en alianza  
37 con el Banco Crédito y, bueno, cuando terminó mi nombramiento pasé a buscar trabajo y no me  
38 daban trabajo porque una mujer vieja, que ya no va a tener hijos, pues, tampoco le dan trabajo  
39 porque ya está vieja, entonces, si no es por los hijos es por la menopausia, entonces, no me  
40 daban trabajo; pero, así es. Después de eso, entonces, estando ya colegiada desde el 98, me  
41 llamaron..., primero hice la actualización de currículum porque los *millennial* no van a contratar  
42 a una persona que tiene un currículum elaborado desde hace 20 años, entonces, lo actualizaron  
43 y vi en la bolsa de empleo del Colegio de Ciencias Económicas una asesoría para pequeñas y  
44 medianas empresas, que es lo que siempre me ha gustado, me encanta ese tema y me metí,  
45 competí, digámoslo así, y resulta que me llamaron para entrevistas. Nadie quería ese trabajo  
46 porque era *ad honorem*, entonces, empezaron a entrevistar a la gente y no querían porque, diay,  
47 está bien poner los conocimientos a la orden; pero, diay, que me paguen, yo estuve dos años  
48 regalando mi tiempo para volver a la banca, para saber qué es el Sistema de Banca, que es un  
49 sistema complicado porque es un sistema, no es una banca, en el Consejo Rector, que es la Junta  
50 Directiva, como Consejo Rector de la Secretaría Técnica de Sistema de Banca para el Desarrollo,  
51 que también tuvo que aceptar al Fonade, que era el Finade que venía del Banco Crédito Agrícola,

¿verdad?, que cuando fue peyorativamente recibido por el Banco de Costa Rica, Finade se le dejó a Banca para el Desarrollo y entonces se convirtió en el Fonade, y la Banca para el Desarrollo, entre otras cosas, nosotros también aportamos con el Fondo de Crédito para el Desarrollo y, además, como operador, igual que muchos otros que se les da la acreditación, sujetos de la Superintendencia y otros que aún no están supervisados, pequeñas cooperativas, que lo que buscan es el bien final, darle apoyo al micro, pequeño y mediano empresario agrícola, no solo financieramente, sino también con acompañamiento, y hay ONG que están trabajando con el Sistema, con la Banca para el Desarrollo para lo que es la sostenibilidad, que ahora es un requisito absoluto, ¿verdad?, para lo que es no solo financiar, sino desarrollar actividades, capital semilla, fondos que se dan y que algunos son recuperables y otros no, es una actividad bellísima. Y de ahí creo que depende mucho el desarrollo del país y aquí es donde tenemos también nosotros una gran oportunidad de crecer en carteras, sobre todo en carteras personales. Y resulta que ahora me llamaron para que *pro tempore*, como nos dijeron, ayudemos a que el Banco, por exigencias de la Sugef y por exigencias del público, porque así es, todo el mundo nos está viendo, el Banco no se puede quedar sin Junta Directiva, entonces, aquí estamos nosotros para servir con el conocimiento que tenemos humildemente y con todas nuestras mejores intenciones de seguir adelante con ustedes, somos compañeros todos porque estamos todos en el mismo barco y en el mismo Banco”.

La directora Brenes Quesada expresó: “Bueno, un gusto volverlos a ver, ya todos me conocen; pero, para comentarles un poquito, yo tengo un poquito más de 20 años de experiencia, siempre enmarcada en el sector financiero, tanto en el mercado de capitales como en la banca, soy economista, tengo una maestría en Dirección Estratégica de Empresas y otra en Banca y Mercado de Capitales y varias especialidades en gestión de riesgos, gestión de proyectos, en gestión de la innovación, en lo que es reputación corporativa, comunicación, marca y sostenibilidad. He tenido la oportunidad de desempeñarme en diversas posiciones gerenciales en el sector financiero de diversas áreas, eso me permite tener una visión y un entendimiento global de las instituciones. Trabajé por 10 años en la Superintendencia General de Valores, desde ahí tuve la oportunidad de liderar la creación de la Normativa de Gestión de Riesgos para la industria bursátil, presentarla al Conassif y lograr la aprobación. Me correspondió también desarrollar todo lo que fue la Normativa de Perfil de Inversionistas, la normativa consolidada de lo que es el registro contable de derivados cambiarios, el desarrollo de una metodología de valoración de riesgo operativo para la Superintendencia y también me tocó liderar desde la Sugeval todo lo que se conoce hoy en día con lo que es la supervisión basada en riesgos, desde la Superintendencia. Trabajé un tiempo muy similar en la Bolsa Nacional de Valores durante 10 años, ahí me correspondió impulsar diversos proyectos de ley y lograr su aprobación en beneficio del mercado bursátil, como lo fue el proyecto de ley para promover las emisiones temáticas en el mercado capital, es un proyecto de ley para permitir la creación de fondos de capital de riesgos en el mercado de capitales, que hasta hace muy poco no era posible negociarlos, y también un proyecto de ley que fue el que habilitó la posibilidad de que las cooperativas de ahorro y crédito pudieran captar en el mercado de capitales. Durante la Bolsa me correspondió muchísimo promover todo lo que fue el financiamiento bursátil a través de los diversos mecanismos que ustedes saben que ofrece este mercado; fortalecer la gestión de partes interesadas de la Bolsa, su posicionamiento a nivel nacional e internacional, el manejo de su reputación corporativa y la incorporación de todo el tema del ASG o sostenibilidad en todo lo que es la industria bursátil del país. Además, he tenido la oportunidad y lo disfruto muchísimo de participar en diversas juntas directivas y comités ejecutivos tanto a nivel nacional como internacional, para mí este reto me honra muchísimo, haber asumido este reto, lo asumo con muchísimo compromiso y, tal como lo han dicho mis compañeros, estoy acá en la mejor disposición de poder ayudarles a seguir adelante a que este Banco siga brillando como lo ha hecho hasta el momento, es una institución a la que yo estimo y admiro muchísimo todo el trabajo que ustedes han venido haciendo y nosotros queremos venir

1 aquí a sumar y a apoyarlos a cada uno de ustedes, entonces, siéntanse en la libertad de vernos  
2 como parte de un solo equipo”.

3 El director Saborío Jiménez mencionó: “Muy buenas tardes, mi nombre es Rolando Saborío, es  
4 un placer conocerlos, igual que mis compañeros quiero que sepan que estamos a la orden, aquí  
5 venimos a colaborar y a aportar. En mi caso, de mi información, es principalmente de base  
6 economista, soy corredor de bolsa, gestor de inversiones, también tengo la certificación del CAF,  
7 tal vez don José que está mucho en esa área conoce de qué se trata, entonces, en esa área me  
8 he desempeñado, principalmente en el mercado de valores desde el 2002 hasta el 2016, estuve  
9 en diferentes puestos de bolsa en distintas posiciones y desde entonces estoy como consultor  
10 independiente. Con muchos deseos de aportar en esa área, ayudarles y colaborar con ustedes y,  
11 en su momento, definir estrategias que consideremos las más adecuadas para la institución y  
12 siempre de verdad con toda la intención de colaborar, igual quedo, como los compañeros  
13 dijeron, con las puertas abiertas para que podamos trabajar en conjunto, creo que no se me  
14 queda nada importante y estamos a la orden”.

15 La directora Cruz Suárez externó: “Un gusto conocerlos a todos y después de escuchar sus  
16 presentaciones uno se siente muy afín a las actividades que ustedes realizan y muy afín al Banco  
17 también. Les decía, mi nombre es Noylin Cruz, estoy a la orden de todos ustedes. Esta función  
18 que nos han asignado como Junta Directiva *pro tempore* es una gran oportunidad; pero, también  
19 es una gran responsabilidad, tenemos como principal misión la estabilidad del Banco, la  
20 continuidad del negocio, como debe ser para este Banco líder de este país y como debe ser para  
21 todo Costa Rica. Un poco sobre mí, yo creo que a todos nos unen temas con el Banco, mis inicios  
22 profesionales fueron en el área de auditoría, de auditoría externa, y estuve por mucho tiempo  
23 aquí en el piso 18, en las épocas de don William Hayden haciendo auditoría externa, tuve una  
24 linda experiencia, estuve por muchas empresas del sector financiero en ese momento, la mayoría  
25 de los bancos estatales muy exitosos y otros que ya no existen como Coopemex,  
26 Coopeservidores también son parte del aprendizaje de ese momento. Soy Administradora de  
27 Empresas de profesión, de la Universidad de Costa Rica, hice una licenciatura en Contaduría  
28 Pública, estuve en el *lado oscuro* también, yo no le llamo el *lado oscuro*, yo le llamo la ruta larga,  
29 la ruta larga de lograr las cosas; pero, bueno, se aprende muchísimo también. También me gusta  
30 mucho la docencia, entonces, hice una licenciatura en Docencia, soy profesora de maestría para  
31 la Universidad de Costa Rica, tengo una maestría hace dos años del INCAE, un máster del INCAE  
32 también. Trabajo en muchas áreas, me apasionan muchos temas. Primero, antes de estar en el  
33 área financiera en auditoría externa, trabajé para Tico Fruit, una empresa de cítricos de allá de  
34 la Zona Norte, soy sancarleña, siempre resalto ese dato porque los sancarleños vivimos eso  
35 profundamente, dicen que más bien importamos gente en lugar de exportar; trabajé para Tico  
36 Fruit y luego en auditoría externa. Luego estuve trabajando para Coocique como líder de la parte  
37 financiera por varios años, luego pasé a Coopelesca en Auditoría Interna y como Subgerente  
38 General los últimos doce, es un poco de mi historia, hay temas que me apasionan muchísimo,  
39 definitivamente la parte de estrategia, que es el corazón de las empresas, es por donde uno debe  
40 iniciar a entenderlas, aprender y a mejorarlas. Tecnología es la mejor herramienta que tenemos  
41 en estos tiempos, transformación digital es la ruta definitivamente también y sostenibilidad para  
42 lograr ese equilibrio que se necesita en las empresas y, en general, en el mundo; hay que entrarle  
43 a la sostenibilidad, el ambiente es una de mis pasiones, también como buena sancarleña y  
44 también por responsabilidad humana el ambiente es un tema trascendental. Estoy a la orden,  
45 estoy para servirles, muchos de los temas que ustedes plantearon me parece que son los temas  
46 que hay que trabajar. Me llama muchísimo la atención, y habrá tiempo para ver eso, cómo hace  
47 doña Rosaysella para liderar todo este grupo de directores aparte de las gerencias, tener todo  
48 este grupo a cargo, he visto varias empresas o muchas donde hay una subgerencia general que  
49 se encarga de toda esta parte y luego hay gerencias de área, entonces, eso me llama muchísimo  
50 la atención, porque es una ardua labor realmente llevar el liderazgo y la buena conducción de

1 toda esta parte estratégica de la organización. De verdad que estamos aquí para servir y para  
2 hacer que este Banco siga siendo el mejor de este país”.

3 El director Alvarado Ramírez acotó: “Bueno, diay, compañeros, qué les digo. Tal vez, yo quisiera  
4 resaltar algunas anécdotas mías en relación con el Banco Nacional, yo estuve un tiempo donde  
5 yo llevaba dos carreras, estaba empezando, aquí donde está el Banco Popular, ahí estaba un  
6 convento de monjas, eso lo botaron e hicieron el Banco Popular, en esa época esa era la sede  
7 del ITAN, cuando empezó estaba inscrito como un salón de belleza, por cierto, con esa calidad  
8 de profesores que teníamos, Eduardo Lizano, bueno, una calidad de profesores impresionante,  
9 y simultáneamente estaba en la universidad y teníamos un profesor que era el Director  
10 Comercial del Banco Nacional, de hecho, venía de Francia, bueno, no era ningún muchacho, era  
11 una persona adulta, tenía una especialización en Mercadeo en Francia y, por alguna razón,  
12 insistía en que yo... Me dice: *yo quiero llevarte al Banco Nacional*, él nos daba a nosotros  
13 Mercadeo, tanto insistió que me vine a hacer el bendito de examen aquí a Recursos Humanos y  
14 mi sorpresa fue que, en vez de mandarme a Mercadeo, me mandaron a Crédito, cuando Crédito  
15 estaba aquí en donde está la oficina vespertina y la Caja Costarricense de Seguro Social estaba al  
16 frente, una zapatería creo hay ahora ahí, bueno, ahí había, no sé, 300 agrónomos, porque era un  
17 salón inmensamente grande, como cuatro veces el salón de la Junta Directiva de la Presidencia,  
18 era algo terrible, eran puros agrónomos. Y cuando estaba en el colegio, yo hice un *periodiquillo*,  
19 yo lo *taipeaba*, se llamaba La Verdad, un asunto particular, entonces, hacia el *periodiquillo*, lo  
20 *taipeaba*, ponía las noticias, me iba a venderlos a todas partes a todos los profesores, lo iba a  
21 vender a 15 centavos el *periodiquillo*, entonces, tuve la oportunidad de practicar bastante a  
22 máquina y cosas así. Y era un proceso que fácilmente era mecanizable; pero no, había que  
23 hacerlo todo manual, entonces, era impresionante la cantidad, entonces, tuve una idea y fui  
24 donde mi jefe inmediato, un señor de apellido Granados de Heredia, el jefe de él se llamaba  
25 Mario Jiménez, entonces, voy donde mi jefe inmediato y le comparto la idea, lo que necesitaba  
26 nada más era una autorización para usar papel bond y la tinta para imprimirlo y me dice: *mirá,*  
27 *me parece muy bien esta iniciativa* —creo eso lo conté una vez en una dinámica con Tafur—, me  
28 parece excelente la idea; pero, pedile permiso a don Mario que es el jefe. Me voy donde don  
29 Mario y me dice: *mirá, que idea más buena, me gusta mucho; pero, tenés que pedirle permiso a*  
30 *don Álvaro Santisteban*, que estaba ahí, yo nunca supe qué hacía el señor; pero, era una persona  
31 muy *chiva* y yo era un carajillo de 17 años, le toqué la puerta: *pase, pase* y ya le expliqué y me  
32 dice: *lo felicito*, todos me felicitaban por la iniciativa; *pero, es que tiene que preguntarle a don*  
33 *Óscar Collado*, que era el asistente de la Gerencia que atendía ahí abajo, que era un señor, unos  
34 decían que era gruñón; pero, es que don Óscar la volaba del estadio, impresionante, se sentaba  
35 y se paraba en la... Eran 300 agrónomos que habían, se metía la manilla aquí, se arregostaba y a  
36 gritos: *Gonzalito...* y hasta que todo mundo temblaba y fui donde él y me dice: *déjame aquí*  
37 *para estudiarlo*, pasaron como tres semanas y si no hubiera sido una situación ajena al Banco,  
38 un asunto de contacto, una situación particular que se dio y que él se dio cuenta, me llamó  
39 inmediatamente: *mirá, ya te aprobé esto, me parece muy bien la idea*, si ese personaje no  
40 hubiera aparecido ahí, ahí estaría todavía yo esperando que me den la autorización. Entonces,  
41 me quedé viendo, agarré la máquina y mandé la renuncia, me fui del Banco, como siete u ocho  
42 meses estuve ahí, salí en carrera y le decía por qué, hasta los del sindicato que pasaban por ahí  
43 y eran compas míos entonces ellos la divulgaron. Cuento esta anécdota porque en algunas  
44 ocasiones uno ve que el Banco se mantiene parecido de esa delegación de hacer cosas que  
45 atentan muchísimo con un enfoque moderno de gestión en donde la eficiencia es fundamental,  
46 la toma de decisiones es fundamental y, bueno, ese un tema que nos permite a nosotros  
47 reflexionar qué tan alineados y no tanto alineados, yo diría que tan oportunos tomamos nosotros  
48 las decisiones, ahí les dejo. Luego, yo vine al Banco porque precisamente William Hayden,  
49 cuando yo salí del Banco Crédito, William me llamó para que por favor le ayudara en un proyecto  
50 que estábamos haciendo en el Banco Crédito precisamente para hacer microcréditos, casi que al  
51 instante, fue cuando nació el famoso BN Creditico; pero, me dice William: *venite*, y yo: *no, yo*

1 *renuncie allá a la gerencia y como voy a venirme aquí, no puedo*, mi difunta esposa estaba muy  
2 *complicada en esa época, y me dice: no, Max, no te preocupes, vos vienes aquí, yo te monto el*  
3 *equipo que vos me digas y venís cuando podás, eso sí, necesito una reunión al mes con el cuerpo*  
4 *gerencial*, estaba tu papá, estaba Chato, estaba Bernardo, Juan Carlos Corrales y William Hayden  
5 era el Gerente. Y, bueno, es un tema de tecnología, entonces, me dice: *no te preocupes, nosotros*  
6 *tenemos la mejor tecnología que hay en Costa Rica en materia bancaria, decime qué es lo que*  
7 *necesitas*. El director ahorita no me acuerdo como se llamaba, Sigifredo, me dice: *mirá, esto lo*  
8 *hacemos en tres meses*, pasó un año y no habíamos terminado hasta que finalmente se hizo el  
9 producto, que fue BN Crediticos, que cuando se aplicaba la herramienta, la morosidad  
10 prácticamente les daba cero, lo que pasa es que la parte comercial había mucha presión para  
11 que se abriera en todo el Banco, en todo el país, en ese tiempo la tecnología había que ir  
12 instalarles la aplicación computadora por computadora, entonces, abrimos tres puestos, uno  
13 aquí en OP, otro en Cartagena y otro en Desamparados”.  
14 La señora Ulloa Villalobos dijo: “El de Alajuela también”.  
15 El director Alvarado Ramírez indicó: “No, en Alajuela no, en el plan piloto no, después se abrió  
16 Alajuela; pero, la gente aquí no cabía, la gente hacía fila y le daba la vuelta, Cartagena la vuelta,  
17 y Cartagena es estratégico porque estábamos diagonal al Banex que tenía un producto que se  
18 llamaba a Cero Estrés y ese es el que nos estaba pegando muy fuerte al Banco, cuando ellos veían  
19 esa fila, es que la gente le daba la vuelta a la esquina, increíble, ahí la morosidad estaba cercana  
20 a cero, cuando hubo tanta presión para exportarlo a todas las oficinas, entonces, alguien dijo y  
21 convenció a William, a mí me extrañó muchísimo y dice: *no, es lo mismo de siempre, firmamos*  
22 *un pagaré de garantía* y el asunto es que el *score* era el que se le firmaba al crédito, entonces, el  
23 *score* había que respetarlo, lo había hecho con la gente de Tecnología, era muy estricto en eso,  
24 entonces, de 100 personas, 15 salían con crédito, eran créditos chiquitillos; pero, diay, les dan  
25 con pagaré y empezó a meterse y la mora se disparó, cuando pasó eso yo le dije a William:  
26 *William, te agradezco mucho, un año después; pero, mejor me voy de aquí porque no tuvo sentido*  
27 *lo que se hizo, para esa gracia se hace un crédito común y corriente y se firma un pagaré*, y me  
28 dice: *no, cómo te vas a ir* y me dice: *hacete cargo vos de la Dirección de Personas*, ahí estuve un  
29 tiempito y al rato también le dije: *no, no me gusta, me voy*, entonces, me dijo de un tema, me  
30 dio un panfleto, ya yo había participado, cuando estaba en Banco Crédito habíamos ido a un  
31 informe que presentó el INCAE en Panamá, sobre un estudio de un latinoamericano que hizo de  
32 responsabilidad social, eso estoy hablando hace años, y ya lo hicimos formal, etcétera, ahí estuvo  
33 Rodolfo González, por cierto, del Banco Nacional. Entonces, ya lo leo y el lunes le digo: *William,*  
34 *mirá, sí está interesante, yo aceptaría esto con una condición, porque yo no puedo aceptar un*  
35 *puesto que no conozca, no tengo la formación académica, entonces, si vos me mandas a sacar*  
36 *esta maestría yo te acepto, a dónde tengo que firmar*, entonces, me firmó, entonces, me tuve  
37 que ir unos días para Barcelona y precisamente mi tesis de grado fue el estatus de la  
38 responsabilidad social en los bancos de Costa Rica, entonces, me correspondió irlos a entrevistar  
39 en el proceso de investigación, cuáles bancos de Costa Rica estaban aplicando alguna cosa de  
40 responsabilidad social o de sostenibilidad, ninguno, este Banco fue el primero en hacerlo o  
41 empezarlo, eso después evolucionó, ha venido evolucionando aceleradamente. Yo trabajé con  
42 una fundación que se llama Fundes, Fundes Costa Rica, que fue patrocinada, fue promovida por  
43 don Stephan Schmidheiny, que es el creador de la sostenibilidad, él lo lanzó en el año 92 en Río  
44 de Janeiro. Es el primer suizo que las Naciones Unidas le encarga un liderazgo de una cosa,  
45 porque como Suiza no pertenece a las Naciones Unidas, no forma parte del foro; sin embargo,  
46 don Stephan era, los que han estado en INCAE hay un edificio en el centro que se llama Stephan  
47 Schmidheiny, un patrocinador de INCAE muy fuerte, lo cierto del caso es que entonces en el 92  
48 se empezó hablar de sostenibilidad en Río de Janeiro, fue cuando entré al Banco Popular y  
49 recuerdo que yo me gané un premio en Fundes que me hizo estar en la sede central en Suiza y  
50 dos compañeros suizos y suizas me invitaron una vez a una caminata y después de la caminata a  
51 un convivio y la discusión era cómo se decía: sustentable, sostenible o sostenibilidad, porque

1 había sido un encargo de don Stephan que ellos definieran el concepto desde el punto de vista  
2 exacto, porque él tenía que hacer la presentación en Río de Janeiro, yo me quedé asombrado y  
3 avergonzado del poco dominio del castellano, impresionante, tres horas discutiendo, finalmente  
4 salió el término de sostenibilidad, hubo consenso después de tres horas discutiendo; entonces,  
5 al final, el tema de sostenibilidad no es un eslogan, es un asunto prudencial que nos enmarca en  
6 lo que estamos hablando aquí que el recurso humano es fundamental, el medio ambiente y la  
7 parte económica. Y, bueno, creo que el Banco fue pionero en el tema de sostenibilidad, por lo  
8 menos en la banca pública. Sí debo resaltar que hay una situación ahora que no la he escuchado  
9 en todo lo que han dicho, inclusive, en la parte de tecnología y me parece que es importante que  
10 el Banco lo tenga en el radar, porque hemos hablado ya de tecnología; pero, no hemos hablado  
11 de inteligencia artificial, todas las presentaciones que hemos hablado nadie ha conversado de  
12 inteligencia artificial y me parece que tiene que estar en el día a día de nuestra mente, la  
13 inteligencia artificial, eso ya está revolucionado, va a seguir revolucionando y evolucionando a  
14 pasos agigantados y el que no está en eso en cinco años va a estar fuera del mercado,  
15 definitivamente”.

16 La señora Ulloa Villalobos señaló: “Ya lo tenemos, toda la estrategia”.

17 El director Alvarado Ramírez apuntó: “Ah, bueno, ya han hecho algo concreto, eso es importante  
18 que lo podamos conocer. Hay un banco ruso, que creo que lo tiene hace rato, hace varios años  
19 atrás, que créditos corporativos, cien millones o más millones, lo hacen en 17 minutos, el  
20 sistema, en 17 minutos, y créditos personales los hacen en cinco minutos, con mucha vergüenza,  
21 porque dice que eso está para hacerlo en tres minutos, entonces, comparándonos nos fija una  
22 ruta de eficiencia y oportunidad de mercado que es importante tenerla claro, es un autoanálisis  
23 que nosotros nos tenemos que hacer desde el punto de vista de qué eficientes somos y cómo lo  
24 está percibiendo el mercado a nivel de servicio, el servicio que siempre hemos tenido nosotros  
25 es un serio problema por equis, ye, zeta; pero, siempre hay oportunidades de mejora y me parece  
26 que eso es un tema que debe estar en el caso nuestro, porque ahora más que nunca la banca  
27 privada está moviéndose muy fuertemente y, como todos tenemos claro hay dos formas de  
28 competir, nada más, hay dos formas de competir: o se compite por precios o se compite por  
29 diferenciación, nosotros no podemos estar simultáneamente en las dos cosas, tengo que estar  
30 en una y precios significa supercontrol de costos, porque este se trabaja a base de precio,  
31 Walmart y ese tipo cosas. Por diferenciación hay que saber diferenciarse, entonces, la gran  
32 pregunta que nosotros tenemos que responder es en qué nos vamos a diferenciar, en qué nos  
33 vamos a diferenciar del BAC, en qué nos vamos a diferenciar de cualquiera a nivel de servicios,  
34 si la estrategia va por servicio; lo que sí es importante es cómo el mercado nos perciba, nos sienta  
35 y que eso se tiene que ver reflejado en indicadores, en KPI. Y hay otro tema muy importante y es  
36 que esas estrategias está muy bien en PowerPoint, está muy bien en la presentación, chivísimas  
37 me imagino; pero, lo más importante es que eso la gente que lo ejecute, la gente que está de  
38 cara al cliente, el que toca al cliente, no el que está aquí o el jefe, no, el que está con el cliente  
39 viva eso, lo viva, lo ejecute, yo les puedo garantizar, en los dos últimos años que yo estuve aquí  
40 en la formación de la parte Comercial junto con Karen —que por cierto es una muchacha  
41 espectacular en la parte de *coaching* comercial—, y fui mentor comercial porque Maritza y yo  
42 pudimos identificar algo y tuve la oportunidad, a Dios gracias, de recorrer casi todas las oficinas  
43 del Banco Nacional trabajando con los ejecutivos que están de cara al cliente y el *gap* que existe  
44 es enorme, entre los que estamos aquí y lo que ellos sienten allá es impresionante, de hecho,  
45 nosotros tenemos el propósito de ir a visitar ciertas oficinas, yo lo había hablado con Rosaysella,  
46 creo, sería empezar aquí por OP, creo que la otra semana empezamos a hablar con la gente,  
47 porque sí es importantísimo, no solamente que la gente sienta el discurso, etcétera, que da  
48 tranquilidad, yo creo que todos aquí los compañeros de la Junta Directiva lo que estamos  
49 tratando de transmitir a ustedes es un mensaje de nuestras intenciones, no tenemos ninguna  
50 instrucción de venir aquí a nada más que fortalecer al Banco en lo que podamos nosotros,  
51 fortalecer, contribuir, unos más, unos menos, en fin, en lo que sea; pero, el espíritu es ese, no es

1 el espíritu de persecución, no es el espíritu de nada, simplemente fortalecer el Banco en lo que  
2 podamos fortalecerlo y creo que ahí tenemos nosotros una tarea muy ardua que hacer en esa  
3 línea que son los que le permiten al cliente calificar el servicio del Banco, entonces, si estos  
4 ejecutivos no están convencidos, no sienten y no viven eso, ellos le van a decir a nuestros  
5 clientes: *qué tirada, es que vieras el Banco que enredado que está, vieras que el Banco, sí, usted*  
6 *tiene razón* y al final se convierte en transmisores negativos de la imagen del Banco y eso, ahora  
7 sí puedo hablar con muchísima causa, porque siempre me había quedado en niveles de dirección  
8 para arriba y nunca había tenido la oportunidad de sentarme a trabajar con ellos a verlos, en San  
9 Carlos, en la Fortuna, en Limón, en todo lado, y uno siente ese *gap* tan grande, afortunadamente  
10 no en todos, por dicha; pero, en muchos, entonces uno se pregunta: ¿y el líder de él, qué está  
11 pasando?, entonces, ahí hay una gran tarea que tenemos que revisar para reforzar, porque eso  
12 nos va a permitir a nosotros que nuestros clientes nos empiecen a ver con ojos diferentes, la  
13 agilidad y luego la función ahí de cara al cliente es fundamental y, bueno, de eso vamos a seguir  
14 hablando dentro del tiempo que estemos acá, porque todos, aquí esta Junta Directiva fue  
15 nombrada *pro tempore* precisamente por lo que decía doña María de que el Banco no puede  
16 parar, no se puede detener, tiene que tener Junta Directiva, entonces, nos dijeron, por lo menos  
17 a mí me llamaron, estaba yo en pantaloneta de baño, por cierto, estaba tomándome unas  
18 vacaciones afuera y me dijeron: *es temporal*. ¿Cuánto va a durar esto en realidad? Ni idea, no  
19 tenemos idea, puede durar un día, puede durar seis meses, puede durar un mes, en fin, lo que sí  
20 es cierto es que, como debe ser, se va a abrir un concurso público abierto en todo el país para  
21 que los que sientan que tienen las competencias para ser miembros de la Junta Directiva de un  
22 banco estatal y del Banco Nacional lo hagan, se va a abrir creo que en los próximos días, no sé si  
23 es esta semana que se va a abrir, entonces, ya nosotros tenemos la posibilidad de participar o no  
24 participar, depende mucho de la experiencia, ese fue el cuento que le metí a mi pareja desde  
25 hace ya rato, hace un tiempo atrás porque ya me reclamó: *otra vez se va a meter en eso* y dije:  
26 *yo voy a probar esto y si me siento bien, pues, aplico, si no, agradezco mucho la temporalidad y*  
27 *seguimos nosotros viajando*; pero, sí, yo muy contento la verdad de entrar a esta institución que  
28 por 20 años me dio abrigo, me dio calor, yo le tengo mucho cariño, en realidad, sinceramente,  
29 así es que voy a hacer el primer servidor de ustedes, trabajar juntos para ver en qué podemos  
30 fortalecer al Banco, seguir fortaleciendo para que el Banco siga creciendo, creo que son  
31 pequeños detallitos como, por ejemplo, este tema de servicios es fundamental que tenemos que  
32 ajustar y, bueno, ahí el asunto es que construyamos juntos para esto”.

33 La señora Ulloa Villalobos expresó: “Muchas gracias, don Maximiliano. Solo voy a hacer una  
34 observación, y es que no solo hay que pensar en el *front office*, porque si los procesos están  
35 sucios lo que llega al cliente... Entonces, por eso dentro de nuestras intenciones está la Gente BN  
36 y estamos muy enfocados en la parte de procesos para entrar a la tecnología, porque no  
37 podemos entrar con basura a la tecnología, entonces, eso es parte de lo que estamos trabajando,  
38 porque usted puede tener muchísimas ganas de darle una sonrisa; pero, si el proceso es  
39 engorroso, entonces, estamos trabajando en ambos”.

40 El director Alvarado Ramírez acotó: “Sin duda, eso está clarísimo; pero, es un tema que tiene ya  
41 rato tratando nosotros de resolver el problema de procesos y por alguna razón siempre son como  
42 promesas incumplidas, algo nos pasa que en el camino no llegamos a tiempo y vea que yo salí de  
43 la parte Comercial hace dos años y todavía estamos con eso, el asunto de procesos, las  
44 discrepancias entre la parte de Finanzas, que había que agarrarse con la parte de Finanzas para  
45 agarrar precio o en la parte de avalúos, etcétera, etcétera, y vos debes estar ahí cansada de estar  
46 recibiendo ese montón de quejas porque algo no está alineado, entonces, tiene que ver con  
47 apetito de riesgo, por un lado ver también hasta dónde un funcionario en el Banco que forma  
48 parte de la cadena dice: *no, esto yo lo considero así y se para todo*, ahí se para todo y las jefaturas,  
49 porque a nadie le gusta tomar riesgo: *no, es que mejor no hago nada porque me mandan a*  
50 *Relaciones Laborales*, yo no recuerdo que eso haya pasado frecuentemente en el Banco por esas  
51 situaciones, eso es de aplaudir, alguien que toma una decisión, no que sienta que.... Y si es

1 jefatura está en su obligación de tomar una decisión, siempre de cara al cliente, hay clientes de  
2 clientes también, no estoy generalizando; pero, hay clientes buenos y clientes que son mañosos  
3 y eso hay un plan de metodología para identificarlo; pero, sí debemos de actualizar, estoy  
4 totalmente de acuerdo con vos, porque, claro, está aquí, es el resultado de un proceso,  
5 obviamente, y, entonces, claro, el esfuerzo que ellos tienen que hacer ahora es luchar contra  
6 todo eso hoy, bueno, no sé, si algo ha cambiado; pero, por lo menos hace dos años, bueno, hace  
7 tres meses que estaba yo por aquí, a ese nivel, los ejecutivos tienen que luchar contra eso,  
8 porque es un proceso totalmente obsoleto, rarísimo, un proceso que debió haberse cambiado  
9 hace 1000 años todavía existe, es un tema al que hay que meterle el acelerador; pero,  
10 coincidimos, Rosaysella, en que eso hay que trabajarlo bastante bien y creo que ustedes van  
11 encaminados; pero, el pedido es: cuántas veces se ha intentado, porque el diagnóstico se tiene  
12 clarísimo; pero, desde hace rato, desde hace tiempo, lo que ha faltado es equis, ye, zeta; y vos y  
13 yo lo vivimos cuando estábamos sentados aquí, lo veíamos, lo comentábamos y nos  
14 desgastábamos mucho, entonces, ahora que hay más posibilidades de hacerlo, hay que  
15 empezarlos a la brevedad. Bueno, no sé si hay algún otro comentario”.

16 Los señores directores agradecieron la presentación del equipo gerencial y se despidieron. De  
17 seguido, los señores Michael Arias Quirós, Maritza Fuentes Salas, José Antonio Vásquez Rivera,  
18 Miguel Lizano Lewis, Silvia Chaves Herra e Hilel Zomer Befeler se retiraron del salón de sesiones.  
19 **SE DISPUSO: dar por recibida** la presentación general de los directores de área (N1) que reportan  
20 jerárquicamente a la Gerencia General del Banco Nacional de Costa Rica.

21 (M.A.R.)  
22

### 23 ARTÍCULO 13.º 24

25 De previo a finalizar la sesión, la directora señora Noylin Cruz Suárez comentó: “Tenemos interés  
26 de poder tener un criterio legal del alcance de la Junta *pro tempore*. Entendemos que es lo  
27 establecido en el nombramiento por parte del Poder Ejecutivo y el nombramiento es claro en  
28 que consiste en asegurar la continuidad del Banco, la continuidad del negocio del Banco; sin  
29 embargo, desconocemos si hay algún antecedente, ya sea en el mismo Banco o en alguno de los  
30 bancos del Estado de una junta temporal y si a nivel de jurisprudencia sería, porque a nivel de  
31 leyes parece no existir algún antecedente que nos pueda servir de referencia, y con eso tener  
32 *marcada mejor la cancha* para el período que nos corresponda, que tampoco está limitado a una  
33 fecha de finalización, solo una fecha de inicio y la fecha de finalización será cuando concluya el  
34 concurso para la junta definitiva; pero sería de gran ayuda. Lo que consultamos es si eso se puede  
35 elaborar a lo interno de la Asesoría Legal de la Junta o si la Junta tiene acceso a algún consultor  
36 externo por materia, porque vimos que a lo interno hay servicio de consultoría por área de  
37 especialización legal, si como Junta también se tiene algún contrato abierto o la posibilidad de  
38 una contratación expedita, contratación directa o algún esquema similar que nos pueda  
39 acompañar en esta materia”.

40 La directora Solórzano León acotó: “Tal vez, Jessica, como es que también hemos empezado sin  
41 el licenciado Brenes, tal vez podemos esperar que él venga el martes ya para la sesión y no sé si  
42 nos puede tener más bien algo trabajado con respecto a ese tema y nos dé una asesoría ese día,  
43 digamos, un poco informar, porque en realidad tal vez no va a tener tanto tiempo para buscar y  
44 ahí tomamos la decisión de si lo pedimos también a nivel interno, porque me parece que el  
45 licenciado tiene un buen equipo de trabajo, como dijo él, con muchas materias, que en realidad  
46 lo que ocupamos es un criterio legal y ya sabemos por responsabilidad, y ya si después si  
47 necesitamos un criterio externo, pues, ya valoraremos nosotros el externo; pero, no sé, Noylin,  
48 qué te parece esperar el martes, que vayan buscando de aquí al martes, tal vez que vos (Jessica)  
49 nos apoyés ahí colaborando a él a buscar y el martes que él nos traiga algo adelantado”.

50 La directora Cruz Suárez observó: “Alcances y limitaciones, posibles limitaciones que tengamos  
51 nosotros. Y de acuerdo”.

La señora Borbón Guevara dijo: “Gracias, don Maximiliano. Tal vez para comentarles un poquito cómo se ha trabajado a veces los temas legales. Normalmente los atiende don Rafael Brenes; pero también se han dado ocasiones donde él trabaja en conjunto con la Dirección Jurídica, entonces, también ellos trabajan los dictámenes con el especialista respectivo por parte de don Hilel, la Dirección Jurídica, y también comentarles que la Auditoría General también tiene un abogado al servicio. En cuanto a los externos, tengo entendido que hay un contrato con una firma, que es por horas; pero en ese tema está don Rafael mucho más enterado de lo yo puedo decirles; pero sí hay un contrato que pueden ustedes recurrir y la firma es especializada en temas laborales. Y, finalmente, les robó un minuto para agradecerles más bien la gentileza de que aceptaran también de que yo pudiera estar aquí, que eso es una decisión, como todas, totalmente de ustedes y que quedo también a la orden para lo que necesiten; pero de verdad que darles las gracias. Y un placer conocerlos, sinceramente”.

El director Alvarado Ramírez externó: “Que conste en actas que se le agradece la participación”. Los directivos manifestaron un agradecimiento.

#### **Resolución**

De conformidad con la moción presentada por las directoras Noylin Cruz Suárez y María del Milagro Solórzano León, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: encargar** a la Asesoría Legal que realice una revisión de los alcances y limitaciones que ostenta este órgano colegiado como Junta Directiva General *pro tempore* nombrada por parte del Consejo de Gobierno, así como que se anote si se conoce de algún antecedente similar e informe lo correspondiente en la siguiente sesión ordinaria.

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

**Comuníquese** a Asesoría Legal.

(N.C.S.)

#### **ARTÍCULO 14.º**

El presidente del directorio, señor Maximiliano Alvarado Ramírez, expresó: “Bueno, habiéndose agotado los temas de agenda, pasamos al punto 5., que es verificación final de la grabación de audio y video”.

La señora Vega Arias respondió: “Completa la grabación en audio y video”.

El director Alvarado Ramírez acotó: “Siendo así, a las 5:18 p.m. se levanta la sesión del día de hoy”.

(M.A.R.)

A las diecisiete horas con dieciocho minutos se levantó la sesión.

**PRESIDENTE**



Máster Maximiliano Alvarado Ramírez

**SECRETARIO**



Máster Rolando Saborío Jiménez

Según el artículo 9 de la Ley 8454: “Los documentos y las comunicaciones suscritos mediante firma digital, tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria de su equivalente firmado en manuscrito.”