

Nº 12.473

Costa Rica, martes veintiocho de julio del dos mil veinte, a las once horas con cinco minutos.

## SESIÓN ORDINARIA

## Asistencia: Directivos

Sra. Jeannette Ruiz Delgado, presidenta  
Sr. Marvin Arias Aguilar, vicepresidente  
Sr. Rodolfo González Cuadra, secretario  
Sra. Ruth Alfaro Jara  
Sr. Mario Carazo Zeledón  
MBA. María Magdalena Rojas Figueredo  
MBA. Ana Isabel Solano Brenes

## Gerente General:

Sr. Gustavo Vargas Fernández

## Subgerente General de Banca

M.Sc. Maximiliano Alvarado Ramírez

## Empresarial e Institucional:

M.Sc. Allan Calderón Moya

## Subgerente General de Riesgo y Crédito

MBA. Jaime Murillo Víquez

## Subgerente General de Bandas

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

## Auditor General:

Lic. Ricardo Araya Jiménez

## Asesor Legal:

Lic. Rafael Brenes Villalobos

## Secretaria General:

Lcda. Cinthia Vega Arias

## ARTÍCULO 1.º

Se dejó constancia de que, dada la declaratoria de estado de emergencia nacional emitida por el Gobierno de la República, ante la situación sanitaria provocada por el coronavirus Covid-19, la presente sesión se desarrolló de manera virtual, con la participación de los miembros de la Junta Directiva General, el Gerente General, los Subgerentes Generales, el Auditor General, el Asesor Legal y la Secretaría General. Para tales efectos se utilizó la herramienta de trabajo remoto denominada Microsoft Teams, disponible en el Office 365.

## ARTÍCULO 2.º

La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, manifestó: "Vamos a dar inicio a la sesión 12.473 de hoy 28 de julio. Iniciamos con la aprobación del orden del día. No sé si tienen alguna observación. Si no es así, estaríamos dándolo por aprobado. Pasaríamos al siguiente punto".

## **Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del día de la presente sesión ordinaria número 12.473 de la Junta Directiva General.

(J.R.D.)

## ARTÍCULO 3.º

La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, sometió a aprobación el acta de la sesión ordinaria número 12.472, celebrada el 20 de julio de 2020. Sobre el particular, consultó: ¿Alguna observación al acta?”. Al no haberlas, dijo: “Si no hay observaciones, la estaríamos dando por aprobada”. Los directivos mostraron su anuencia.

Los directivos mostraron su anuencia.

## Resolución

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el acta de la sesión ordinaria número 12.472 de la Junta Directiva General, celebrada el 20 de julio del 2020.

(J.R.D.)

## ARTÍCULO 4.º

La presidenta de este órgano colegiado, señora Jeannette Ruiz Delgado, presentó el oficio SCG-UA-062-2020 del 21 de julio del 2020, suscrito por el señor Carlos Elizondo Vargas, secretario del Consejo de Gobierno y jefe de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas, mediante el cual remite a este órgano colegiado las observaciones realizadas a los informes de sostenibilidad presentados por el Banco Nacional al Consejo de Gobierno, correspondientes a los períodos 2018 (cuarto trimestre) y 2019.

Al respecto, la directora Ruiz Delgado comentó: “Este documento viene dirigido a esta Junta Directiva y se lo estaríamos remitiendo a la Administración, para que se incorporen las observaciones y necesidades de nueva información que está solicitando el Consejo de Gobierno, y se remita, en tiempo y forma, con el informe que vamos a conocer el día de hoy y que el acuerdo será remitirlo. Si les parece, entonces, lo estaríamos dando por recibido en esos términos”.

Los señores directores mostraron su anuencia.

## Resolución

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** trasladar a la atención de la Administración el oficio SCG-UA-062-2020 del 21 de julio del 2020, suscrito por el señor Carlos Elizondo Vargas, secretario del Consejo de Gobierno y jefe de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas, mediante el cual remite a este órgano colegiado las observaciones realizadas a los informes de sostenibilidad presentados por el Banco Nacional al Consejo de Gobierno, correspondientes a los períodos 2018 (cuarto trimestre) y 2019, con el propósito de que se consideren las observaciones señaladas por el Consejo de Gobierno en el citado oficio y se remita, en tiempo y forma, la información que corresponda.

**Comuníquese a Gerencia General.**

(J.R.D.)

## ARTÍCULO 5.º

La secretaria general, señora Cinthia Vega Arias, presentó informe del 28 de julio del 2020, referente a los acuerdos tomados por la Junta Directiva General que involucran órdenes para los distintos órganos administrativos y se encuentran pendientes de cumplimiento.

1 La directora Ruiz Delgado dijo: "Hoy saldría un acuerdo. ¿Así es, doña Cinthia?".  
2 La señora Vega Arias respondió: "Buenos días. Así es. Sí, señora".  
3 La directora Ruiz Delgado expresó: "Bien. Estaríamos, entonces, dando por recibido  
4 el informe de acuerdos pendientes. Pasaríamos al siguiente asunto".

5 **Resolución**  
6 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado  
7 el informe de acuerdos pendientes de cumplimiento elaborado por la Secretaría  
8 General, con corte al 28 de julio del 2020.

9 (C.V.A.)

10

11

## ARTÍCULO 8.<sup>º</sup>

12

13 La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, presentó carta de  
14 fecha 21 de julio del 2020, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria  
15 general, mediante la cual transcribe el acuerdo tomado por el Comité de  
16 Compensación, Nominación y Gobernanza en el artículo 8.<sup>º</sup>, sesión 34 del 13 de julio  
17 del 2020, en el que se acogió la recomendación expuesta por el Asesor Legal, en el  
18 sentido de adicionar el siguiente texto a la cláusula octava de los estatutos de las  
19 sociedades anónimas del Conglomerado: *Los acuerdos de la Junta Directiva General*  
20 *del Banco que tengan alcance corporativo, serán de aplicación directa y observancia*  
21 *obligatoria en la sociedad, con la misma jerarquía de las decisiones adoptadas por la*  
22 *Asamblea de Accionistas*; además, se resolvió elevar a la Junta Directiva General, en  
23 su condición de Asamblea de Accionistas de las sociedades anónimas, dicha reforma  
24 a los estatutos, con el propósito de que resuelva lo que corresponda. También, se  
25 anexa el dictamen ALG-32-2020 del 9 de julio del 2020, suscrito por el señor Rafael  
26 Brenes Villalobos, asesor legal, relativo a la propuesta para hacer operativo el  
27 planteamiento de reforma a los estatutos de las subsidiarias, así como el pacto  
28 constitutivo de cada una de las sociedades anónimas.

29 La directora Ruiz Delgado expresó: "Este tema se discutió ampliamente y tiene el  
30 objetivo de crear esta figura para no tener que elevar a conocimiento de la Asamblea  
31 de Accionistas cada uno de los acuerdos que vayan a tomarse en esta Junta Directiva  
32 y que cobijen a todo el Conglomerado Financiero. No sé si hay alguna pregunta al  
33 respecto o don Rafael nos quiere hacer algún comentario".

34 El señor Araya Jiménez manifestó: "Como lo dije en una sesión anterior, me alegra  
35 mucho este tipo de acuerdos, porque hay decisiones que deben ser así: que la Junta  
36 Directiva como accionista mayoritario de las sociedades del grupo tenga la potestad  
37 de tomar acuerdos, sin necesidad de que vayan a debate a cada una de las juntas  
38 directivas. Me parece apropiado; vamos bien en estos temas".

39 La directora Alfaro Jara consultó: "Solo para que me quede claro, entonces, no  
40 recibiríamos en las juntas directivas de las subsidiarias ningún tipo de información o  
41 sí la recibiríamos para conocimiento, nada más".

42 La directora Ruiz Delgado respondió: "Sí se recibiría, doña Ruth, para información,  
43 claro está. Recordemos que la mayor parte de los miembros de la junta directiva de  
44 cada una de las subsidiarias son integrantes de esta Junta Directiva; pero, la idea es  
45 que también los compañeros independientes y que son parte de las juntas directivas  
46 estén informados de esas decisiones. Es solamente lo relacionado con acuerdos  
47 corporativos; cuando se trate de temas del resorte de cada junta directiva irá a la  
48 respectiva discusión, tal como se ha presentado siempre. Sería ahorrarnos un poco de  
49 tiempo y evitar que se diga que, si no pasó por Asamblea de Accionistas un acuerdo  
50 equis y que no ha sido ratificado, el tema está pendiente de estar dentro del marco de  
51 gobierno y todas las implicaciones que eso tiene. Esa es más o menos la línea. Tal vez  
52 don Rafael nos pueda aclarar un poco. No sé, doña Ruth, si con eso le respondo".

1 La directora Alfaro Jara indicó: "Justamente, me quedaba la duda de si se remiten y  
2 si en algún momento alguno tuviera que ver con algo específico de la subsidiaria se  
3 tendría más espacio para ampliar. Me queda claro, gracias".

4 La directora Ruiz Delgado dijo: "Don Rafael, no sé tiene si algo más que agregar o  
5 alguno de los compañeros del Comité".

6 El señor Brenes Villalobos externó: "Algo muy sencillo. En realidad, esto es para  
7 hacer más práctica y más fluidas las sesiones de las juntas directivas de las  
8 subsidiarias. Era un contrasentido tener que estar, de alguna forma, aprobando o  
9 establecer algún tipo de aprobación adicional sobre algo que ya la Junta Directiva  
10 General había resuelto. A veces era hasta un poco confuso saber qué tipo de  
11 aprobación correspondía. La idea es crear este tipo de acuerdo, según iniciativa de  
12 don Pablo Montes de Oca, quien en algún momento hizo la observación de cómo se  
13 podría agilizar este tipo de situaciones. El propósito es que sea un asunto informativo;  
14 pero, que no tenga que hacerse todo ese reprociso".

15 La directora Ruiz Delgado dijo: "Está claro que la Administración lo tiene que acoger  
16 y la misma junta directiva, una vez que sea avalado por este órgano colegiado. No sé  
17 si hay algún otro comentario con respecto a la propuesta". Al no haberlos, propuso  
18 constituirse en Asamblea de Accionistas de cada sociedad, al finalizar la sesión, para  
19 resolver la propuesta de reforma a los estatutos de las subsidiarias, acogida en el  
20 artículo 8.º, sesión 34 del Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza.

21 Los directivos expresaron su anuencia.

22 **Resolución**

23 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: 1) tener**  
24 **por presentada** la carta de fecha 21 de julio del 2020, suscrita por la señora Cinthia  
25 Vega Arias, secretaria general, mediante la cual transcribe el acuerdo tomado por el  
26 Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza en el artículo 8.º, sesión 34 del  
27 13 de julio del 2020, en el que se acogió la propuesta de reforma a los estatutos de las  
28 sociedades anónimas del Conglomerado; asimismo, el dictamen ALG-32-2020 del 9  
29 de julio del 2020, de la Asesoría Legal, sobre ese mismo particular. 2) De conformidad  
30 con lo señalado por la directora Ruiz Delgado en esta oportunidad, **proceder** a  
31 constituirse en Asamblea General de Accionistas de cada sociedad, una vez concluida  
32 la presente sesión ordinaria, con el propósito resolver la propuesta conocida en el  
33 numeral 1) de esta resolución.

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

37 **Comuníquese** a Asesor Legal.

38 (J.R.D.)

39

40

41

42 **ARTÍCULO 11.º**

43 En relación con lo acordado en el artículo 18.º, sesión 12.464 del 1.º de junio del 2020,  
44 el gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo  
45 SGO-132-2020 del 17 de julio del 2020, elaborado por la Subgerencia General de  
46 Operaciones, al cual se adjunta el oficio SGO-138-2020 del 23 de julio del 2020,  
47 suscrito por el señor Jaime Murillo Víquez, subgerente general de dicha dependencia,  
48 relativo a una propuesta de modificación del **Manual Organizacional**  
49 (**MG02MC01**), para conocimiento y aprobación de este órgano colegiado. En el citado  
50 oficio se indica que los cambios corresponden al ajuste de funciones y estructura en  
51 el área de Calidad de la Cartera de Crédito, a fin de establecer el seguimiento  
52

1 crediticio de la institución como un elemento de prevención, anticipándose a eventos  
2 que afectan la calidad de la cartera, mediante los análisis preventivos para la  
3 detección temprana de focos de atención específicos.

4 El director Arias Aguilar acotó: “Don Jaime, adelante”.

5 El señor Murillo Víquez expresó: “Esto atiende un acuerdo que tomó la Junta  
6 Directiva en la sesión del 1.º de junio de este año. En esa sesión, los compañeros de  
7 Riesgo; específicamente, doña Claudia Salas, nos presentaron una propuesta de  
8 estructura para el área de Calidad de la Cartera de Crédito. Eso ya se trabajó por  
9 parte de la Dirección de Mejora Continua y lo que se hizo fue dibujar la estructura  
10 que le corresponde a esa área”. De seguido, realizó una presentación al respecto.  
11 Inicio explicando que las líneas de jefatura que se encuentran por debajo de dicha  
12 área pasarán de tres a dos (reportes). Indicó que, por estructura, esas jefaturas son  
13 N-4 y que la estructura fue aprobada por la Gerencia General; sin embargo, como este  
14 cambio modifica el Manual Organizacional, debe aprobarse esa modificación por  
15 parte de la Junta Directiva General. Comentó que con esto se logra darle capacidad  
16 al área para que puedan aplicar una mayor inteligencia a los datos que se generan.  
17 Además, expresó que está área tiene dos grandes expectativas. Indicó que una de  
18 ellas es valorar y hacer un análisis de los datos. Mencionó que ya han presentado  
19 algunos resultados importantes; por ejemplo, el modelaje para saber a quiénes hay  
20 que ampliarles o no lo prórroga por afectación del Covid-19, lo cual se trabaja en  
21 tarjetas de crédito. Señaló que la otra expectativa es a corto o mediano plazo, a fin de  
22 poder aprovechar esta data y ser mucho más eficientes con la generación de  
23 estimaciones de crédito. Acotó que podría darse que la factura de estimaciones tienda  
24 a la baja, dado que los datos son mejores. Asimismo, dijo que conforme se vaya  
25 automatizando y optimizando el área se podrán ir liberando algunos recursos.

26 Posteriormente, la directora Ruiz Delgado se integró nuevamente a la sesión y  
27 manifestó: “Muchas gracias. Entonces, estaríamos sometiendo a aprobación la  
28 modificación al Manual Organizacional”.

29 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

30 La directora Ruiz Delgado dijo: “Pasaríamos al siguiente punto”.

31 **Resolución**

32 Considerando: **i)** lo dispuesto en el artículo 6.º del Acuerdo Sugef 16-16, *Reglamento*  
33 *sobre Gobierno Corporativo* y **ii)** lo acordado en el artículo 18.º, sesión 12.464 del 1.º  
34 de junio del 2020, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** **1)** **aprobar** el *Manual Organizacional* (MG02MC01), *Edición 19*, de conformidad  
35 con los términos del documento conocido en esta oportunidad, anexo al oficio SGO-  
36 138-2020 del 23 de julio del 2020, suscrito por el señor Jaime Murillo Víquez,  
37 subgerente general de Operaciones, y presentado mediante el resumen ejecutivo  
38 SGO-132-2020 del 17 de julio del 2020. **2)** **Dejar sin efecto** el acuerdo tomado en el  
39 artículo 8.º, numeral 1), sesión 12.466 del 15 de junio del 2020, en el cual se aprobó  
40 el *Manual Organizacional*, *Edición 18*. **3)** **Encargar** a la Administración realizar las  
41 gestiones pertinentes con el fin de divulgar, a nivel interno y a quienes corresponda,  
42 el Manual aprobado en el numeral 1) de esta resolución.

43 **Comuníquese** a Gerencia General, Subgerencia General de Operaciones y Dirección  
44 de Mejora Continua.

45 (G.V.F.)

46

47

48

49

50

51

52

1

2 **ARTÍCULO 16.<sup>º</sup>**

3

4 El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo  
5 DCDH-488-2020 del 22 de julio del 2020, elaborado por la Dirección Corporativa de  
6 Desarrollo Humano, al cual se adjunta la presentación titulada ***Índice de Salud  
Organizacional-OHI, reporte cierre I Semestre 2020***, la cual contempla el  
7 avance del proceso de salud organizacional y las iniciativas de mejora propuestas.  
8 La directora Ruiz Delgado dijo: “Aquí tendríamos la participación de doña Maritza,  
9 don Jaime, don Reinaldo y doña Rosaysella. No sé si don Gustavo nos quiere hacer  
10 una pequeña introducción”.

11 La señor Vargas Fernández expresó: “Sí, claro. Muchísimas gracias, doña Jeannette.  
12 Básicamente, lo que queremos contarles acá es el proceso que venimos haciendo desde  
13 la medición de la salud organizacional (OHI), y que para esto contratamos a  
14 McKinsey. Queremos contarles lo que se ha venido haciendo y las tareas que quedan  
15 por hacer. Recordar que este es un proceso del Conglomerado y que aspiramos a  
16 seguirlo en forma continua varios años para poderle dar seguimiento. Será impar; es  
17 decir, en un año se hace una medición completa y en otro año una medición de  
18 seguimiento, por así llamarlo. Básicamente, eso es lo que queremos mostrarles: los  
19 avances al 30 de junio, lo que nos queda por hacer y cómo hemos venido trabajando.  
20 Creo que se ha trabajado bastante bien en todas las áreas del Conglomerado”.

21 Con la venia de la Presidencia, se integraron a esta sesión virtual los señores Maritza  
22 Fuentes Salas y Reinaldo Herrera Arce, directora corporativa de Desarrollo Humano  
23 y director corporativo de Finanzas, respectivamente, con el propósito de desarrollar  
24 dicha presentación.

25 La directora Ruiz Delgado acotó: “Como tenemos varios participantes procedo a ceder  
26 la palabra”.

27 El señor Vargas Fernández dijo: “Inicia doña Maritza y los otros refuerzan cualquier  
28 asunto”.

29 La directora Ruiz Delgado señaló: “Perfecto. Estaríamos dándole la palabra a doña  
30 Maritza”.

31 La señora Fuentes Salas inició la exposición comentando que el objetivo es mantener  
32 informado a este órgano colegiado del proceso de salud organizacional llevado a cabo  
33 por el Conglomerado junto con McKinsey & Company. Mostró todas las actividades  
34 que fueron ejecutadas desde la contratación de esa empresa hasta junio del presente  
35 año. Señaló que actualmente se encuentran en la fase de implementación de las  
36 iniciativas. Posteriormente, presentó un cuadro con el avance de las unidades de  
37 negocio del Conglomerado. Doña Maritza explicó que cada área ha tenido un proceso  
38 de acompañamiento, en el que han conocido en detalle los resultados de salud  
39 organizacional que presentó la empresa McKinsey en el mes de marzo y han venido  
40 trabajando las iniciativas individuales. Luego, manifestó que el Conglomerado ha  
41 establecido el enfoque de mejorar la salud organizacional al concentrar acciones en  
42 seis prácticas prioritarias. Informó de que esas prácticas se trabajaron con la  
43 metodología denominada Modelo de Influencia, por lo que se conformaron equipos de  
44 trabajo para el abordaje de las prioridades, con sus respectivos patrocinadores (Jaime  
45 Murillo, Reinaldo Herrera y Rosaysella Ulloa), líderes y resto de miembros. Comentó  
46 que el propósito es que cada uno de los patrocinadores pueda explicar las iniciativas  
47 que están en proceso de implementación y que se esperan concluir a finales de este  
48 año.

49 El señor Murillo Víquez comentó que trabajó junto con un equipo multidisciplinario  
50 en la propuesta sobre el involucramiento del empleado, tomando en cuenta el Modelo  
51 de Influencia y sus cuatro cuadrantes (*role-modeling* y liderazgo, generación de

1 entendimiento y convicción, desarrollo de talento y habilidades, y mecanismos de  
2 refuerzo). Indicó que realizaron diversas actividades y que de ahí surgieron varias  
3 ideas que se están implementando en la organización. Con respecto al modelaje y  
4 liderazgo, don Jaime explicó que se requiere involucrar a los colaboradores y no solo  
5 a las jefaturas en las reuniones simultáneas que se realizan, al menos, una vez al  
6 mes. En cuanto a la generación de entendimiento y convicción, apuntó que se propone  
7 establecer todos los meses cápsulas informativas de entendimiento de realidad,  
8 finanzas, innovación, salud organizacional, etc. Agregó que, en el desarrollo de  
9 talento, el objetivo es asignar tareas de acuerdo con las habilidades de los  
10 colaboradores. En lo que se refiere a los mecanismos de refuerzo, destacó reconocer  
11 los logros de los proyectos por equipo y celebrar lo positivo. Comentó que en un área  
12 a su cargo se ejecutó un proceso de contratación bastante complejo en un tiempo  
13 récord y que por iniciativa de doña Marietta Herrera y con la participación de don  
14 Gustavo Vargas, se realizó una sesión por medio de Microsoft Teams, para brindarle  
15 un reconocimiento a ese equipo de trabajo. Acotó que esos pequeños detalles son  
16 realmente importantes en la organización. Por último, don Jaime enfatizó en que  
17 están trabajando en esos puntos y estableciendo planes y tiempos al respecto.

18 La directora Ruiz Delgado comentó: "No sé si tienen alguna pregunta o comentario  
19 con respecto a esta filmina de don Jaime. Si no es así, continuaremos".

20 La señora Fuentes Salas dijo: "Aquí nuestro patrocinador es don Reinaldo".

21 La directora Ruiz Delgado agregó: "Tiene la palabra don Reinaldo".

22 El señor Herrera Arce explicó que el grupo en el que participó le correspondió analizar  
23 la propuesta sobre gestión de consecuencias. En cuanto al *role-modeling* y liderazgo,  
24 señaló que consideraron que es importante la definición de conversatorios periódicos  
25 de gestión del desempeño por parte de los líderes (de forma individual o grupal), con  
26 el objetivo de buscar oportunidades de mejora. También, resaltó el involucramiento  
27 del personal en presentaciones de estudios especiales con la Junta Directiva y la Alta  
28 Administración. En lo que respecta a la generación de entendimiento y convicción,  
29 informó de que consideraron necesario dar espacio a los equipos o personas  
30 reconocidas en las reuniones mensuales para que cuenten la experiencia, además,  
31 que cada colaborador comente como contribuye al logro de los objetivos del  
32 Conglomerado. Señaló que a las jefaturas les corresponde brindar esos espacios para  
33 ilustrar con ejemplos concretos cómo se relaciona la labor de sus equipos con los  
34 objetivos del Conglomerado.

35 Don Reinaldo agregó que es de suma importancia explicar la importancia del modelo  
36 de premios y recompensas a los colaboradores, para asegurarse de que estos  
37 comprendan como se gana o se pierde un incentivo. En relación con los mecanismos  
38 de refuerzo, comentó que es necesario llevar un control estadístico de lo que se realiza;  
39 por ejemplo, si se van a establecer conversatorios, contabilizar cuántos se hicieron,  
40 qué apuntaron y cómo se van a registrar los temas tratados. Resaltó la importancia  
41 de tener un mecanismo para centralizar la información relacionada con  
42 reconocimientos, transparencia y gestión de consecuencias y señaló que para estos  
43 fines se podría utilizar la herramienta denominada *Bitácora de Talento*. Agregó que  
44 hay una idea de crear una pizarra virtual de reconocimientos en la intranet, en la  
45 cual se anota el nombre de las personas reconocidas a nivel del Conglomerado.  
46 También, indicó que se deben generar modelos de consecuencias (llamadas de  
47 atención y suspensiones) y reconocimientos no financieros (un día libre, becas,  
48 pasantías, etcétera), para el personal más destacado. En cuanto al desarrollo de  
49 talento y habilidades, expresó que es fundamental continuar con capacitaciones de  
50 técnicas de *coaching* o mentoría a nivel de las jefaturas y de medición de métricas  
51 para definir cómo se va a medir el éxito de la estrategia del Banco, especialmente  
52 para jefaturas de rangos medios. Añadió que se deben incluir en los cursos de

1 inducción del Banco un apartado de las consecuencias positivas y negativas a las que  
2 se ven expuestos los colaboradores.  
3 La directora Ruiz Delgado preguntó: “¿Alguna consulta o comentario? Si no las hay,  
4 continuariámos con la presentación”.  
5 Posteriormente, la señora Ulloa Villalobos se refirió a la propuesta del enfoque al  
6 cliente. Al respecto, mencionó que se definieron diferentes estrategias en cada uno de  
7 los cuadrantes. Expresó que en la parte del *role-modeling* y liderazgo se habilitará el  
8 contacto de la Alta Administración para la escucha activa de los clientes, con el  
9 propósito de que las tomas de decisiones y las estrategias se realicen de acuerdo con  
10 la necesidad de estos. En línea con lo anterior, señaló que es fundamental crear un  
11 marco de acción para establecer rutinas periódicas de contacto del líder con el equipo  
12 con respecto a las experiencias de los clientes para aplicar las acciones  
13 correspondientes en la toma de decisiones. Después, manifestó que en la parte de  
14 desarrollo de talentos y habilidades se va a formar al personal en experiencia al  
15 cliente. Asimismo, mencionó que se va a crear un programa para que los funcionarios  
16 pasen de ser vendedores a asesores del negocio, mejorando las habilidades con  
17 capacitación focalizada, con la finalidad de brindar una asesoría adecuada al cliente  
18 e identificar la necesidad real que este tiene. A continuación, explicó las medidas que  
19 se aplicarán en el cuadrante de generación de entendimiento y convicción. Comentó  
20 que hay que explicar a toda la organización la importancia de la experiencia del  
21 cliente en la generación de los negocios y rendición de cuentas del Banco, para poder  
22 medirla y que se convierta en un nuevo indicador en el modelo de gestión. También,  
23 externó que se informará a las Zonas Comerciales los criterios a utilizar para la toma  
24 de decisiones y la comprensión de doble vía, para explicarles el porqué de las cosas,  
25 con la finalidad de que los funcionarios se sientan convencidos y motivados con la  
26 implementación de las acciones. En materia de los mecanismos de refuerzos, doña  
27 Rosaysella destacó el equilibrio entre las metas y la experiencia del cliente en  
28 esquemas de evaluación del desempeño y pago de incentivos. Además, dijo que se van  
29 a generar una serie de incentivos económicos y emocionales para premiar la relación  
30 positiva que creen los funcionarios con los clientes.

31 La directora Ruiz Delgado consultó: “¿Alguna pregunta señoras y señores? Bueno,  
32 muchas gracias, doña Rosaysella. Continuamos doña Maritza”.

33 La señora Fuentes Salas agradeció el compromiso de los patrocinadores de las  
34 iniciativas. Destacó que la salud organizacional depende de todos y que dentro de esta  
35 iniciativa se tuvo una participación muy proactiva por parte de la Gerencia General,  
36 Subgerencias y directores de la Alta Administración para que sea un proceso integral.  
37 Comentó que se espera que las medidas se implementen entre julio y diciembre del  
38 2020, dándole seguimiento en el mes de setiembre, para presentar los resultados del  
39 avance en el equipo ejecutivo. Finalmente, señaló que se estima volver a realizar la  
40 medición del pulso de la salud organizacional el próximo año, entre febrero y marzo.  
41 La directora Ruiz Delgado manifestó: “Muchas gracias, doña Maritza. No sé si tienen  
42 alguna consulta. Me pide la palabra don Mario”.

43 El director Carazo Zeledón comentó: “Creo que la posición es muy buena y nos enseña  
44 una faceta en la que se está avanzando rápidamente que es la salud organizacional.  
45 Como se habló de una cuestión de reconocimientos, yo quería hacer un reconocimiento  
46 no solamente a las personas que nos han expuesto esto, sino a los que formaron parte  
47 de los grupos de discusión, porque puede ser muy importante la contribución que han  
48 tenido y la forma en como han llegado a sintetizar las gestiones de forma organizada.  
49 De manera que valga mi reconocimiento. La próxima vez perfectamente podríamos  
50 hacerlo con nombres y apellidos a los grupos de las personas que dentro del Banco  
51 contribuyen a esta tarea”.

1 La directora Ruiz Delgado dijo: “Muchas gracias, don Mario. ¿Algún otro comentario?  
2 Bueno, si no hay más comentarios, estaría dándole las gracias a doña Maritza y a los  
3 compañeros por la participación. Este tema es uno de lo más importantes que tiene  
4 que trabajar el Banco, porque ya conocíamos muy bien el diagnóstico de salud  
5 organizacional. Hemos estado muy claros con respecto a la necesidad de hacer un  
6 reacomodo de los procesos para poder mejorar y me parece que este modelo de  
7 influencia que está planteando doña Maritza es un muy buen paso en la línea  
8 correcta. A mí una de las cosas que me llama más la atención y que me parece muy  
9 importante es la identificación de patrocinadores, lo cual siempre va a generar  
10 resultados positivos. Si no hay líderes que puedan enderezar los procesos, si no hay  
11 alguien que esté a cargo, muchas veces es muy difícil tratar de plantear los cambios,  
12 porque simple y sencillamente va pasando el tiempo y no se dan. En este caso estamos  
13 viendo un trabajo muy adelantado y me parece que estamos caminando en la línea  
14 correcta. Si sería importante que, más adelante, veamos resultados de estos cambios,  
15 porque me parece que van a ser muy significativos de cara a enfrentar al negocio,  
16 especialmente, en una coyuntura muchísimo más complicada que la normalidad a la  
17 que estábamos acostumbrados. Así que muchas gracias, doña Maritza y a los  
18 compañeros por la presentación. Estaríamos dando por cerrado este tema”.  
19 Finalmente, los señores Maritza Fuentes Salas y Reinaldo Herrera Arce dejaron de  
20 participar en la presente sesión virtual.

21 **Resolución**

22 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado  
23 el resumen ejecutivo DCDH-488-2020 del 22 de julio del 2020, elaborado por la  
24 Dirección Corporativa de Desarrollo Humano, al cual se adjunta la presentación  
25 titulada ***Índice de Salud Organizacional-OHI, reporte cierre I Semestre 2020***,  
26 desarrollada en esta oportunidad por los señores Maritza Fuentes Salas, Rosaysella  
27 Ulloa Villalobos, Jaime Murillo Víquez y Reinaldo Herrera Arce, directora  
28 corporativa de Desarrollo Humano, subgerentes generales y director corporativo de  
29 Finanzas, respectivamente.

30 **Comuníquese** a Gerencia General y Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.  
31 (G.V.F.)

32  
33  
34 **ARTÍCULO 17.º**

35 De conformidad con lo acordado en el artículo 22.º, numeral 1), sesión 12.385 del 20  
36 de agosto del 2019, el gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó  
37 resumen ejecutivo de fecha 24 de julio del 2020, elaborado por la Oficina de Proyectos  
38 Legales de la Dirección Jurídica, al cual se adjunta el documento denominado *Informe  
39 Legislativo, periodo del 1.º al 15 de julio de 2020*, en el que se brinda el detalle de los  
40 principales proyectos de ley con incidencia directa sobre la gestión institucional.  
41 La directora Ruiz Delgado dijo: “No sé si tienen alguna. Si no es así, estaríamos dando  
42 por recibido este informe. Pasaríamos al siguiente punto”.

43 **Resolución**

44 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado  
45 el resumen ejecutivo de fecha 24 de julio del 2020, elaborado por la Oficina de  
46 Proyectos Legales de la Dirección Jurídica, al cual se adjunta el documento  
47 denominado *Informe Legislativo, periodo del 1.º al 15 de julio de 2020*, en el que se  
48 brinda el detalle de los principales proyectos de ley con incidencia directa sobre la  
49 gestión institucional. Lo anterior, de conformidad con lo acordado en el artículo 22.º,  
50 numeral 1), sesión 12.385 del 20 de agosto del 2019.

51 **Comuníquese** a Gerencia General y Oficina de Proyectos Legales.

52 (G.V.F.)

53

1

2

3

**ARTÍCULO 19.º**

4

5 El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo  
6 DCF-J108-2020, de fecha 17 de julio del 2020, al cual se adjunta el documento DAE-  
7 037-2020, denominado **Informe Estudios Económicos de la OCDE Costa Rica**,  
8 elaborado por la Dirección de Análisis Económico, adscrita a la Dirección Corporativa  
9 de Finanzas, para conocimiento de este órgano colegiado, con el objetivo de dar  
10 seguimiento a los pronósticos de las perspectivas nacionales e internacionales.

11 La directora Ruiz Delgado dijo: “Tiene la palabra don Gustavo”.

12 El señor Vargas Fernández comentó: “Aquí lo que quería destacar es la proyección  
13 que tiene la OCDE de decrecimiento para Costa Rica, tanto para el 2020 como para  
14 el 2021, que anda en -4,9. Ojalá se equivoque. Ese es el comentario que tengo, aunque  
15 entiendo que la proyección del Banco Central anda por ahí, y la del ajuste del  
16 programa monetario alrededor del 5% negativo. Tenemos que hacer todo lo posible  
17 por revertir esos resultados. Las proyecciones que se incluyen de déficit fiscal no son  
18 tan negativas, como las que había aceptado la Contraloría en -11%. De ese informe  
19 destaco esas dos informaciones”.

20 La directora Ruiz Delgado expresó: “Muchas gracias, don Gustavo. Estas  
21 informaciones y proyecciones se hacen sin pensar en las posibles negociaciones que el  
22 país está intentando hacer con el Fondo Monetario Internacional, porque ahí sí habría  
23 un cambio bastante importante de escenarios. Pero, por lo pronto, solamente es una  
24 expectativa, entonces, hay que tenerlo también en cuenta. No sé si tienen alguna  
25 pregunta o comentario. Si no es así, estaríamos dando por recibido este informe.  
26 Pasaríamos al siguiente asunto”.

**Resolución**

27 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado  
28 el resumen ejecutivo DCF-J108-2020, de fecha 17 de julio del 2020, al cual se adjunta  
29 el documento DAE-037-2020, denominado **Informe Estudios Económicos de la**  
30 **OCDE Costa Rica**, elaborado por la Dirección de Análisis Económico, adscrita a la  
31 Dirección Corporativa de Finanzas, con el objetivo de dar seguimiento a los  
32 pronósticos de las perspectivas nacionales e internacionales.

33 **Comuníquese** a Gerencia General y Dirección Corporativa de Finanzas.

34 (G.V.F.)

35

36

37

**ARTÍCULO 20.º**

38

39 El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo  
40 DCF-J112-2020 del 23 de julio del 2020, elaborado por la Dirección Corporativa de  
41 Finanzas, al cual se adjunta el documento denominado **Informe de Desempeño del**  
42 **BNCR, segundo trimestre del 2020**, en el que se detalla la estructura de gobierno  
43 de la institución, así como los resultados de sus principales indicadores. Además, se  
44 incorporan datos sobre la conformación de los activos, distribución y calidad de la  
45 cartera de crédito, estructura del fondeo, bonos, calificaciones de riesgo, participación  
46 de mercado, desempeño financiero, composición del capital, eficiencia y cantidad de  
47 oficinas y de empleados. Finalmente, se describen los avances en los compromisos de  
48 sostenibilidad para apoyar en el desarrollo del país.

49 La directora Ruiz Delgado dijo: “Les estaría proponiendo que este tema lo demos por  
50 recibido, salvo que tengan alguna observación, así como pedirle a don Gustavo y a la  
51 Administración que incorpore la información que ha solicitado el Consejo de

1 Gobierno. La propuesta es remitirlo en tiempo y forma con la información extra que  
2 se está solicitando”.

3 El señor Vargas Fernández acotó: “Lo que nos están pidiendo es bastante  
4 información, entonces, me permito solicitarles y respetuosamente recomendarles  
5 enviar este informe y, después, en otra entrega, hacerle llegar esa información al  
6 Consejo de Gobierno porque nos piden que comparemos la eficiencia desde el año 2018  
7 hasta la fecha. Eso nos puede llevar un par de semanas y no quisiéramos atrasar la  
8 entrega de lo que ya tenemos listo. Si ustedes lo tienen a bien, les podríamos indicar  
9 que, en atención a la solicitud, les estaremos entregando pronto la información que  
10 nos requirieron. Esa sería mi sugerencia”.

11 La directora Ruiz Delgado mencionó: “Perfectamente, don Gustavo. Me parece que  
12 va, totalmente, alineado con la propuesta. Lo único es que no van a ir juntos, sino que  
13 irán en forma separada. Lo que se puede hacer es que se les remite esta nota que, en  
14 todo caso, estaré firmando yo, diciéndoles que se estaría tomando en consideración la  
15 solicitud planteada y que le remitiremos la información apenas la tengamos  
16 disponible. Si les parece, y no tienen ninguna observación con respecto al informe,  
17 estaría solicitándoles la aprobación de la remisión del mismo, aunque sea  
18 informativo; pero es importante tomar un acuerdo para remitirlo, y que sea en firme  
19 para poder hacerlo de la forma más breve posible. ¿De acuerdo?”.

20 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

21 La directora Ruiz Delgado mencionó: “Bueno, muchas gracias. Pasaríamos al  
22 siguiente punto”.

23 **Resolución**

24 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: 1) tener**  
25 **por presentado** el resumen ejecutivo DCF-J112-2020 del 23 de julio del 2020,  
26 elaborado por la Dirección Corporativa de Finanzas, al que se adjunta el documento  
27 denominado ***Informe de Desempeño del BNCR, segundo trimestre del 2020.*** 2) **Comisionar**  
28 a la presidenta del directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, y al  
29 Gerente General, para que remitan al Consejo de Gobierno, en tiempo y forma, el  
30 documento conocido en el numeral 1) de esta resolución. Es entendido que deberá  
31 indicarse, además, que en una próxima entrega se estará remitiendo la información  
32 adicional solicitada recientemente por dicho Consejo.

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

36 **Comuníquese** a Gerencia General.

37 (G.V.F.)

40 **ARTÍCULO 26.º**

41 En virtud de lo avanzado de la hora y con el propósito de contar con mayor tiempo  
42 para su análisis, la presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado,  
43 propuso posponer, para la próxima sesión que celebre este órgano colegiado, el  
44 conocimiento y resolución del siguiente punto del orden del día: **6a. Acuerdo tomado**  
45 **por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 8º, sesión 233: Informe de gestión**  
46 **Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica I**  
47 **semestre 2020.**

48 La directora Ruiz Delgado agregó: “¿Están de acuerdo?”.

49 Los directivos expresaron su anuencia

50 **Resolución**

1 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME:** acoger la  
2 propuesta presentada por la presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz  
3 Delgado y, en consecuencia, **posponer**, para la próxima sesión que celebre la Junta  
4 Directiva General, el conocimiento y resolución del siguiente punto del orden del día:  
5 *6a. Acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 8º, sesión*  
6 *233: Informe de gestión Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco*  
7 *Nacional de Costa Rica I semestre 2020.*

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

11 **Comuníquese** a Auditoría General.

12 (J.R.D.)  
13

14

15 A las dieciséis horas con diez minutos se levantó la sesión.  
16

17

**PRESIDENTA**

**SECRETARIO**

---

Sra. Jeannette Ruiz Delgado

Sr. Rodolfo González Cuadra

18