

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

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
Empresarial e Institucional: M.Sc. Maximiliano Alvarado Ramírez
- Subgerente General de Riesgo y Crédito: M.Sc. Allan Calderón Moya
- Subgerente General de Operaciones: MBA. Jaime Murillo Víquez
- Subgerente General de Banca de
Desarrollo y Personas: 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 Secretaria 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.

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 periodos 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 periodos 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.º**
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.º, 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 reproceso”.

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.)

42 **ARTÍCULO 11.º**

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

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)**
35 **aprobar** el *Manual Organizacional (MG02MC01), Edición 19*, de conformidad
36 con los términos del documento conocido en esta oportunidad, anexo al oficio SGO-
37 138-2020 del 23 de julio del 2020, suscrito por el señor Jaime Murillo Víquez,
38 subgerente general de Operaciones, y presentado mediante el resumen ejecutivo
39 SGO-132-2020 del 17 de julio del 2020. **2) Dejar sin efecto** el acuerdo tomado en el
40 artículo 8.º, numeral 1), sesión 12.466 del 15 de junio del 2020, en el cual se aprobó
41 el *Manual Organizacional, Edición 18*. **3) Encargar** a la Administración realizar las
42 gestiones pertinentes con el fin de divulgar, a nivel interno y a quienes corresponda,
43 el Manual aprobado en el numeral 1) de esta resolución.

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

46 (G.V.F.)
47
48
49
50
51
52

ARTÍCULO 16.º

El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo DCDH-488-2020 del 22 de julio del 2020, elaborado por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano, al cual se adjunta la presentación titulada ***Índice de Salud Organizacional-OHI, reporte cierre I Semestre 2020***, la cual contempla el avance del proceso de salud organizacional y las iniciativas de mejora propuestas.

La directora Ruiz Delgado dijo: “Aquí tendríamos la participación de doña Maritza, don Jaime, don Reinaldo y doña Rosaysella. No sé si don Gustavo nos quiere hacer una pequeña introducción”.

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

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

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

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

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

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

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

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

La directora Ruiz Delgado comentó: “No sé si tienen alguna pregunta o comentario con respecto a esta filmin de don Jaime. Si no es así, continuaríamos”.

La señora Fuentes Salas dijo: “Aquí nuestro patrocinador es don Reinaldo”.

La directora Ruiz Delgado agregó: “Tiene la palabra don Reinaldo”.

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

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

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

Resolución

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

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

ARTÍCULO 17.º

De conformidad con lo acordado en el artículo 22.º, numeral 1), sesión 12.385 del 20 de agosto del 2019, el gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó resumen ejecutivo de fecha 24 de julio del 2020, elaborado por la Oficina de Proyectos Legales de la Dirección Jurídica, al cual se adjunta el documento denominado *Informe Legislativo, periodo del 1.º al 15 de julio de 2020*, en el que se brinda el detalle de los principales proyectos de ley con incidencia directa sobre la gestión institucional.

La directora Ruiz Delgado dijo: “No sé si tienen alguna. Si no es así, estaríamos dando por recibido este informe. Pasaríamos al siguiente punto”.

Resolución

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

Comuníquese a Gerencia General y Oficina de Proyectos Legales.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 19.º

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

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

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

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

Resolución

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

Comuníquese a Gerencia General y Dirección Corporativa de Finanzas.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 20.º

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

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

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

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

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

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

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

Resolución

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

Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo en 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 Gerencia General.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 26.º

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

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

Los directivos expresaron su anuencia

Resolución

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

Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo en 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 Auditoría General.

(J.R.D.)

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

PRESIDENTA

SECRETARIO

Sra. Jeannette Ruiz Delgado

Sr. Rodolfo González Cuadra