

Nº 12.474

Costa Rica, miércoles veintinueve de julio del dos mil veinte, a las nueve horas con cinco minutos.

## **SESIÓN EXTRAORDINARIA**

## 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 Banc

M Sc. Maximiliano Alvarado Ramírez

## Empresarial e Institucional:

M.B.A. Jaime Murillo Víquez

## Subgerente General de Operaciones

## Desarrollo y Personas:

Li, Bi, and Amano / Etiology

## Auditor General

Lic. Rafael Brenes Villalobos  
Leda 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**

Se dejó constancia de que el subgerente general de Riesgo y Crédito, señor Allan Calderón Moya, no participó en la presente sesión virtual, por cuanto debió atender asuntos urgentes propios de su cargo.

## **ARTÍCULO 3.<sup>º</sup>**

La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, manifestó: "Vamos a dar inicio a la sesión extraordinaria 12.474 de hoy 29 de julio del 2020. Iniciamos con la aprobación del orden del día. No sé si tienen alguna observación. Si no es así,

1 estariamos dando por aprobado el orden del día y pasaríamos al punto único que es  
2 el 3a.”.

3 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

4 **Resolución**

5 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del  
6 día de la presente sesión extraordinaria número 12.474 de la Junta Directiva  
7 General.

8 (J.R.D.)

9

10

11 **ARTÍCULO 4.<sup>o</sup>**

12

13 La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, presentó resumen  
14 ejecutivo de fecha 24 de julio del 2020, denominado *Avance n.<sup>o</sup> 5, Rendición de*  
15 *cuentas del Proyecto de Gobernanza Corporativa*, al cual se anexan los  
16 siguientes documentos: i) *Informe Semestral de Gestión de las Juntas Directivas del*  
17 *CFBNCR*; ii) *Informe Semestral de Gestión de los Comités Corporativos del CFBNCR*;  
18 iii) *Informe Semestral de Gestión de las Juntas Directivas Locales*; iv) *Informe de*  
19 *Cierre II Etapa – Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza de las Juntas*  
20 *Directivas del CFBNCR*; v) *CGGC01 Ciclo de Gestión de Gobernanza Corporativa,*  
21 *Edición 2*; vi) *CO01GC01 Código de Gobierno Corporativo, Edición 11* y vii)  
22 *PR13GC01 Gestión de Comités, Edición 3*.

23 La directora Ruiz Delgado dijo: “Este es un tema resolutivo porque es el cierre del  
24 proyecto y estariamos tomando algunas decisiones al final. Vamos a solicitarle a doña  
25 Jéssica Solórzano que se incorpore”.

26 Con la venia de la Presidencia, se integró a la presente sesión, de manera virtual, la  
27 señora Jéssica Solórzano Morera, funcionaria de la Gerencia de Gestión y Servicios  
28 de la Auditoría General, con el propósito de informar sobre el quinto avance del citado  
29 proyecto.

30 La directora Ruiz Delgado expreso: “Bienvenida. Vamos a dar inicio. Tiene la palabra,  
31 doña Jéssica”.

32 Inicialmente, la señora Solórzano Morera comentó que el objetivo de esta  
33 presentación es rendir cuentas a la Junta Directiva General del proyecto de  
34 eficientización de la gobernanza, recomendaciones y pasos siguientes. Citó los puntos  
35 que se analizarán: i) avance anterior, ii) temas pendientes, iii) informes de gestión de  
36 órganos, iv) rendición de cuentas del proyecto, v) plan de traslado de actividades y vi)  
37 recomendaciones. De seguido, comentó que a mayo se tenía un avance de 86% y  
38 quedaba pendiente un 14%. Expresó que para el quinto avance había un compromiso  
39 de ejecutar ocho actividades, de las cuales una quedó sin ejecutar, que es brindar la  
40 capacitación en la aplicación de registros automatizados, con el fin de que sea  
41 impartida luego de que este órgano colegiado apruebe el proceso de gestión de  
42 comités. Destacó que presenta la actualización del CGGC01 Ciclo de Gestión de  
43 Gobernanza Corporativa, el PR13GC01 Gestión de Comités y la Política de  
44 Comunicación, producto de las observaciones realizadas durante la verificación y el  
45 taller con los usuarios. Mencionó los siguientes cambios propuestos al CGGC01 Ciclo  
46 de Gestión de Gobernanza Corporativa: se incorpora el modelo de negocio, mapa de  
47 partes interesadas, mapa de procesos a la versión actual, actualización de la  
48 documentación del sistema, se incluyen nuevas definiciones, se actualiza el formato,  
49 se ajusta el alcance del Ciclo y actualización del punto 3 de gestión del proceso donde  
50 se define la normativa interna y externa, así como los KPI. Luego, manifestó que  
51 Gestión y Mejora Continua solicitó un cambio en el enunciado de la Política de  
52 Comunicación, el cual fue revisado por el dueño del proceso (Relaciones

1 Institucionales) y tiene el aval de Entes Reguladores, con el fin de que se lea de la  
2 siguiente manera: *el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica*  
3 *promueve la comunicación clara, transparente, responsable, veraz y oportuna con sus*  
4 *partes interesadas, y ejecuta con ellos de manera planificada acciones de*  
5 *relacionamiento y proyección corporativa en respuesta a su misión y objetivos*  
6 *estratégicos, en resguardo de su imagen, reputación e impulso de la experiencia del*  
7 *cliente.* Posteriormente, se refirió a los principales cambios propuestos al PR13GC01  
8 Gestión de Comités, a saber: i) la calendarización de sesiones de los comités se  
9 realizará únicamente con el RE01-PR11GC01; ii) se migra la programación de temas,  
10 orden del día y bitácora del comité a SharePoint; iii) se deroga el RE05-PR13GC01  
11 Ficha Ejecutiva; iv) se deroga el RE06-PR13GC01 Oficio de comunicación de acuerdos  
12 y se utiliza el del libro de marca CFBNCR; iv) se eliminan los códigos de registro del  
13 acta y el informe de gestión. En cuanto a la atención de acuerdos, informó de que uno  
14 está en proceso (Junta Directiva General) y otro pendiente (Comité de Nominación,  
15 Compensación y Gobernanza). Además, amplió detalles acerca de los informes de  
16 gestión que se desarrollaron sobre las juntas directivas del Conglomerado  
17 (conveniente que se presente al Consejo de Gobierno, a través de la Unidad Asesora),  
18 los Comités Corporativos y las Juntas Directivas Locales, todos con corte al 30 de  
19 junio del 2020. En cuanto al informe de las juntas directivas del Conglomerado,  
20 mostró la cantidad de sesiones ordinarias y extraordinarias celebradas por cada uno  
21 de esos órganos colegiados. Dijo que la Junta Directiva General realizó 19 sesiones  
22 ordinarias, siete extraordinarias y 10 Asambleas de Accionistas, para un total de 36  
23 sesiones. Además, acotó que obtuvo un 95,4% en la dimensión cuantitativa. En  
24 términos del modelo de gestión, doña Jéssica resaltó que, en general, se está  
25 visualizando bastante bien, dado que se está generando un 88% de temas  
26 relacionados directamente con el modelo de negocio, lo cual es muy positivo. Señaló  
27 que, a nivel del Conglomerado, un 37% de los temas relevantes está concentrado en  
28 temas estratégicos, lo cual es significativo, dado que recalca la labor de la Junta  
29 Directiva en estar supervisando que la gestión de la estrategia se esté ejecutando,  
30 seguido de la gestión gerencial y comercial (30%), temas de riesgo (8%), supervisión  
31 y dirección (6%) y rendición de cuentas (7%). Destacó que, en promedio, para todas  
32 las juntas directivas hay un porcentaje bastante elevado de ejecución de acuerdos  
33 (99%), lo que representa la ejecutividad de la Administración en la atención de cada  
34 uno de los acuerdos que se tomen. En lo que respecta a la gestión de los comités  
35 corporativos, informó de que se han desarrollado 33 sesiones (31 ordinarias y 2  
36 extraordinarias), en las que se analizaron 328 temas (43% resolutivos, 57%  
37 informativos y 78 fueron elevados a la Junta Directiva General). Resaltó que se ha  
38 tenido una asistencia excelente de los directores (98%) y de la Administración (94%).  
39 Dijo que la evaluación de la gestión de los comités fue bastante buena, con una nota  
40 consolidada de 98% (dimensión cuantitativa 78,7% y cualitativa 19,4%). En lo que se  
41 refiere al informe de gestión de las Juntas Directivas Locales, enfatizó en que han  
42 celebrado 142 sesiones, con una excelente asistencia por parte de los directores (96%)  
43 y gerencias (100%). Explicó que el 31% de los temas tratados son oportunidades de  
44 negocio que se pueden presentar para la zona, 26% temas operativos, 23% rendición  
45 de cuentas y 20% temas de riesgos. Apuntó que el 80% de los temas que se han  
46 presentado en las Juntas Directivas Locales está concentrado en el desempeño de la  
47 sucursal, medidas Covid-19, gestión comercial con grupos de interés y gestión de las  
48 sesiones. Señaló que este informe fue remitido a doña Rosaysella, con el fin de que  
49 analice las recomendaciones emitidas por las Juntas Directivas Locales, en cuanto a  
50 gestión comercial (reforzar medidas Covid-19 en el Banco), educación financiera  
51 (capacitación para emprendedores sobre la plataforma NIDI) y mejoras en la gestión  
52 (canales de comunicación, alcance de las Juntas Directivas Locales, información de

1 seguimiento bimensual, seguimiento de oportunidades de negocio). Por otra parte,  
2 doña Jéssica expuso sobre la historia de este proyecto. Señaló que en octubre del 2018  
3 los motivos para la realización del proyecto fueron los siguientes: orientación en la  
4 estrategia, relevancia en la toma de decisiones, importancia al cumplimiento  
5 normativo (garantizar el cumplimiento normativo y abordaje de las mejores  
6 prácticas), continuidad a la gestión y capitalizar el conocimiento de los directores.  
7 Reiteró que se inició en octubre del 2018 y recordó que, en ese momento, se hizo una  
8 comprensión de la Junta Directiva y su contexto. Además, agregó que se realizó el  
9 cumplimiento normativo de gobierno corporativo y que se inició con el mapeo de  
10 procesos, partes interesadas, riesgos y de productos. Luego, acotó que se  
11 desarrollaron todos los primeros documentos, se definió el Modelo de Evaluación,  
12 Marco de Gobierno y el Código de Gobierno Corporativo, se brindó capacitación y se  
13 estuvo en la implementación. Manifestó que en la primera etapa se fortaleció mucho  
14 la gestión de la Junta Directiva General y, en agosto del 2019, se inició la segunda  
15 etapa que abarca a las juntas directivas de las subsidiarias. Enfatizó en que se realizó  
16 un análisis del contexto de las sociedades anónimas, así como una correlación de la  
17 normativa específica para cada una de las juntas directivas y aplicación del modelo  
18 de evaluación, homologación y estandarización de herramientas. También, expresó  
19 que se hizo un análisis y estandarización de políticas, así como la implementación y  
20 seguimiento de cada uno de los procesos. Igualmente, agregó que se trabajó en la  
21 digitalización de las herramientas y se brindaron capacitaciones. Destacó que, en  
22 julio del 2020, se hace entrega del proyecto a la Secretaría General. Doña Jéssica dijo  
23 que durante ese proceso hubo mucho involucramiento de las partes interesadas; especialmente,  
24 por parte de la Junta Directiva General. Indicó que en esta segunda etapa se notó el compromiso  
25 de todas las juntas directivas y que se hicieron varias rendiciones de cuentas, a través de 15 avances  
26 expuestos ante este órgano colegiado y cuatro ante cada una de las juntas directivas de las  
27 subsidiarias. Acotó que es un proyecto que ha constado de mucha comunicación, involucramiento  
28 y participación de los principales clientes. Luego, mostró un diagrama sobre el resumen del  
29 proyecto y dijo que tiene un 99,9% de eficacia, así como que se han ejecutado 334 actividades.  
30 Además, comentó que inicialmente se planificaron 140 actividades y que se tiene un grado de  
31 avance del 99%. Asimismo, explicó que se atendieron 12 solicitudes específicas de la Junta  
32 Directiva General y 182 actividades adicionales, propias de las reuniones semanales que se  
33 efectuaban. Acotó que la metodología que se utilizó fue la *Scrum*, en donde se contaba con  
34 objetivos claros, establecidos y concretos, con seguimientos semanales. Mencionó que, según el  
35 cronograma, se debería contar con un 89% de avance; sin embargo, se está a un 99,9%. Señaló  
36 que es muy grato informar que se está entregando el proyecto de manera anticipada, ya que se  
37 preveía finalizarlo en agosto o principios de setiembre. Explicó que los aspectos que están  
38 pendientes refieren a la comunicación del quinto avance a las juntas directivas de las sociedades  
39 anónimas, remisión del informe de gestión de las juntas directivas a entes externos y el plan de  
40 traslado de funciones. De seguido, se refirió a los 10 temas más importantes que se abarcaron a lo  
41 largo del proyecto. Señaló que el primero de ellos refiere al cumplimiento normativo y que a  
42 inicios del proyecto se tenía un 94% en este aspecto; pero, para el segundo avance ya se había  
43 logrado un 98% en la Junta Directiva General. Acotó que al día de hoy se está cumpliendo con un  
44 99,3% de todos los deberes que se exigen mediante normativas a la Junta Directiva General.  
45 Destacó que el Acuerdo Sugef 16-16 tiene un porcentaje de correlación del 94% con toda la  
46 normativa asociada; es decir, 57 documentos, lo cual evidencia que al atender a cabalidad ese  
47 Acuerdo muchas de las otras normativas son cubiertas. Detalló que existen 599 *debes* aplicables  
48 en el Conglomerado y 2.995 validados. Indicó que otro de los aspectos relevantes que fue abarcado  
49 es el marco de gobierno; específicamente, su definición, lo cual se puede visualizar a través de un  
50 Partenón. Expuso acerca del primer mapa de procesos validado y explicó que hoy se está  
51 terminando con uno mucho más limpio que permite la accesibilidad a través del Sitio de  
52 Información Gerencial. Agregó que otro de los aspectos importantes refiere al modelo de negocio  
53 que, al cierre de junio, tiene un avance del 88%. Indicó que en esta sección es en donde se  
54 demuestra cuál es el enfoque que tiene la Junta Directiva General y a qué temas está prestando

1 especial atención. Señaló que esta es una de las formas más sencillas y ágiles de demostrar que,  
2 verdaderamente, se cumple con el rol encomendado en los 13 principios de Basilea y en las  
3 mejores prácticas. De seguido, expuso acerca del cuarto aspecto relevante; es decir, el modelo de  
4 gestión. Indicó que al 30 de junio las juntas directivas del Conglomerado están obteniendo un  
5 94,5% de calificación, así con un 95,4% en la dimensión cuantitativa y un 96,6% en la cualitativa.  
6 En lo que respecta a los modelos de los comités, expresó que se cuenta con un 98,1% de nota total.  
7 Manifestó que el quinto aspecto es el relativo a la gestión documental, en donde se crearon 80  
8 documentos en la primera etapa y 81 en la segunda. Además, dijo que se modificaron 71  
9 documentos, nueve fueron derogados y 10 se generaron como nuevos. Expresó que esto es bastante  
10 importante, ya que lejos de crecer en registros se disminuyó, lo cual es una de las tareas de  
11 simplificación propuestas. Adicionalmente, comentó que el sexto aspecto refiere al arduo trabajo  
12 en cuanto a la actualización del SIG (Sistema de Información Gerencial). Doña Jéssica acotó que  
13 se le brindó acceso a todos los directores, a fin de que puedan ingresar a dicho Sistema y revisar  
14 lo que está publicado sobre las juntas directivas. Mencionó que se incluye lo relativo a los órganos  
15 de gobierno, gestión de juntas, documentos, registros e, incluso, el Power BI, en el cual es  
16 incluyeron los indicadores de gestión. Expresó que esto se relaciona con el séptimo aspecto  
17 relevante sobre la digitalización de registros, donde destacó el reto que esto significó en la primera  
18 etapa, en virtud de que se desarrolló toda la operativa y las herramientas; mientras que en la  
19 segunda etapa debió analizarse cómo hacerlo más sencillo y digitalizarlo. Explicó que se  
20 digitalizaron 16 registros y que 18 están quedando en sus formatos originales, en virtud de que no  
21 vale la pena convertirlos. Acotó que se generaron nueve tableros digitalizados, lo cual permite  
22 tener a mano la información de la rendición de cuentas de las juntas directivas. Dijo que estos  
23 tienen un 70% de avance, lo que le servirá a la Secretaría General para la elaboración de los  
24 informes de gestión. En lo que respecta al octavo aspecto, doña Jéssica mencionó que se abarcó lo  
25 referente a la revisión de políticas aprobadas por las juntas directivas de las sociedades. Expuso  
26 que se recomienda una disminución del 72% de dichas políticas, por lo que, de las 56 que tenían  
27 vigentes, se propone mantener 16 de ellas, así como derogar o unificar 40. Señaló que en esta  
28 sección se materializó uno de los riesgos que se habían contemplado para el proyecto, el cual tiene  
29 relación con sobrevalorar o subvalorar las políticas existentes. Luego, expuso acerca de la rendición  
30 de cuentas como aspecto relevante número nueve y señaló que anteriormente esto no existía o se  
31 hacía de manera independiente. Expresó que se entregan dos informes de gestión de órganos,  
32 incluyendo los tres del primer semestre del 2020 y que el año pasado se entregaron informes de  
33 comités, Juntas Directivas Locales y evaluación del desempeño. Por último, amplió detalles sobre  
34 la generación de cultura, como aspecto número 10, lo cual consiste en comunicar, capacitar y  
35 verificar. Indicó que se tuvo un plan de capacitación bastante grande en la segunda etapa, el cual  
36 constó de 283 actividades y que se han ejecutado 261. Además, resaltó que se han generado 64  
37 productos que se reflejan en los avances presentados ante la Junta Directiva General,  
38 comunicaciones con partes interesadas, circulares de publicación, breves, capacitaciones, videos  
39 y desayunos informativos. Además, manifestó que se realizaron cuatro capacitaciones de 12  
40 procedimientos, en donde hubo una participación del 92%. En lo que respecta a las verificaciones,  
41 dijo que se tiene una eficacia de los procedimientos de un 93% y de un 92% para las promesas de  
42 calidad, lo cual es sumamente bueno para las primeras fases de implementación. Seguidamente,  
43 presentó el detalle de los costos del proyecto, específicamente, en lo que respecta a la segunda  
44 etapa. Dijo que se consideraron 11 meses de trabajo, lo cual contempla un 50% realizado por ella  
45 y un 100% de los compañeros de la Auditoría General y la Dirección de Mejora Continua. Destacó  
46 que el costo real del proyecto para esta etapa es de ¢166,0 millones. Explicó que se realizaron dos  
47 proyecciones y que en una de ellas se evaluó qué hubiera pasado si se tuviera que pagar por hora  
48 profesional, según la tarifa establecida por cada uno de los colegios. Indicó que, en este caso, se  
49 hubiese tenido que cancelar ¢295,0 millones, lo cual se traduce en un ahorro de ¢129,0 millones.  
50 Señaló que el escenario dos contempla qué pasaría si se hubiera contratado a una firma  
51 especializada, lo cual costaría ¢312,0 millones. Comentó que esto se calcula en función de los  
52 costos por hora consultor y con una duración del proyecto de 11 meses, así como un costo por hora  
53 gerente de US\$100,0 y un costo por hora miembros del equipo de US\$50. Enfatizó en que, bajo  
54 ese escenario, se tuvo un ahorro de ¢145,0 millones. Asimismo, mostró un gráfico en el que se

1 detallan los costos totales el proyecto, en lo que respecta a ahorro, etapa I y etapa II, lo cual se  
2 compara en cuanto a los dos escenarios mencionados anteriormente y el costo real.

3 La directora Ruiz Delgado consultó: “¿Tienen alguna pregunta, señores? ¿Algún  
4 punto que quisieran aclarar? Parece que no, doña Jéssica, podemos continuar la  
5 presentación”.

6 Seguidamente, la señora Solórzano Morera procedió a proyectar los tableros que se  
7 construyeron a través de la herramienta Power BI. Indicó que el que se muestra está  
8 construido para la gestión de las juntas directivas del Conglomerado y que con solo  
9 un clic se accede a toda la información de los temas relevantes de esos órganos  
10 colegiados. A continuación, hizo un breve recorrido por la herramienta y accedió a  
11 puntos como el modelo de gestión de las juntas directivas, su comportamiento,  
12 elementos evaluados y resultados de los indicadores para cada una de las revisiones  
13 (cualitativas y cuantitativas). Expresó que toda la información está disponible para  
14 los miembros de este órgano colegiado. Además, recorrió la sección de la herramienta  
15 en la que se genera el detalle de las giras realizadas por la Junta Directiva General  
16 y las diferentes zonas visitadas. De igual manera, mostró la sección relativa al  
17 calendario de sesiones de todas las juntas directivas y el seguimiento de los temas  
18 presentados ante dichos órganos. Asimismo, mostró el tablero relativo a la asistencia  
19 de los directores a las sesiones programadas, así con el referente a la duración y  
20 cobertura de los diferentes temas conocidos. También, proyectó el tablero de  
21 distribución de temas y funciones, que presenta cuál es el abordaje que le da la Junta  
22 Directiva a lo solicitado en el Acuerdo Sugef 16-16. Respecto al seguimiento de  
23 acuerdos, dijo que se puede visualizar cómo se han ejecutado para cada uno de los  
24 órganos colegiados.

25 La directora Ruiz Delgado consultó: “¿Alguna pregunta o algún comentario?”.

26 El director González Cuadra expresó: “No sé si doña Jéssica está al tanto de que hubo  
27 un cambio reciente en cuanto a las sesiones de las Asambleas de Accionistas. Ahora  
28 se va a registrar un número bastante menor por el cambio que hicimos”.

29 La señora Solórzano Morera indicó: “Sí, señor. Efectivamente, sí sabemos de ese  
30 cambio; pero, en esta ocasión se muestran, porque hasta el momento se habían  
31 presentado. ¿Qué pasará? Obviamente, para seguimiento del 2021 las Asambleas de  
32 Accionistas ya no tendrán tanta representatividad. Sería cuestión de quitarlas. Eso  
33 es lo bueno del Power BI, porque simplemente ya no se marcan y no generan sesgo”.

34 El director González Cuadra comentó: “Lo otro que quisiera decir es que, sobre la  
35 marcha de la exposición, se le ocurren a uno una cantidad enorme de aplicaciones de  
36 esto. Por ejemplo, una de las situaciones que viene a resolver es que, cuando se  
37 requiere solicitar a la Contraloría permiso para que un director esté en más de tres  
38 juntas directivas, ellos exigen que no haya superposición horaria. Con este esquema,  
39 en el cual está el calendario de todas las sociedades, los comités y demás, eso es  
40 facilísimo: un clic. Igual que lo anterior, sobre el camino van a ir apareciendo una  
41 gran cantidad de aplicaciones”.

42 La señora Solórzano Morera externó: “Efectivamente, don Rodolfo. Nosotros  
43 queríamos darles una *pincelada*, porque se está hablando nada más de todo lo que es  
44 la gestión de las juntas; sin embargo, se pueden hacer maravillas también con gestión  
45 de comités y muchas cosas. Por eso, le daba el reconocimiento a doña Ana, que ha sido  
46 quien nos ha estado inyectando ese *gusanito* de hacerlo más automatizado. Este es el  
47 inicio de muchas cosas que se pueden realizar”.

48 El director González Cuadra apuntó: “Claro, excelente trabajo”.

49 El director Carazo Zeledón manifestó: “Yo no sé si este es el momento de decir algunas  
50 cosas. En primer lugar, qué bueno que estamos llegando a la conclusión de un  
51 programa que nos ha tenido a todos muy involucrados y al mismo tiempo muy  
52 interesados en el proceso. Quisiera guiarme por dos cosas: una es que esa fracción del  
53 1% de cumplimiento que señalaba Jéssica tiene dentro de sus componentes el hecho

1 de que exista una comunicación o referenciación con entidades externas. Se habló de  
2 los auditores externos y al mismo tiempo no se mencionó si esos procesos de  
3 comunicación requieren contactos con la Sugef, la Contraloría y la Procuraduría, en  
4 algún momento determinado, a efectos de que se puedan hacer variaciones específicas  
5 a la normativa, con el fin de adecuar el plan a dicha normativa o esta al plan. Esa es  
6 la primera pregunta general. A partir de que nosotros aprobemos esto, ¿qué pasaría?  
7 Eso me lleva a otro asunto de orden práctico operativo, relativo a qué tiene que  
8 determinar la Junta Directiva para mantener el proceso de actualización diaria de la  
9 información que nos ha demostrado con mucha calidad doña Jéssica y, por supuesto,  
10 su equipo. Quería hacer esas dos preguntas. Vuelvo a decir que no sé si es el momento  
11 o si es después de que se apruebe el documento, para que no haya alteración de la  
12 dinámica".

13 La directora Ruiz Delgado señaló: "No sé, doña Jéssica, si le contesta a don Mario o  
14 lo vemos al final, cuando los otros compañeros han participado".

15 La señora Solórzano Morera respondió: "Como usted guste, doña Jeannette".

16 La directora Ruiz Delgado indicó: "Si gusta lo dejamos para el final, para conjugar  
17 todas las observaciones y consultas".

18 El director Arias Aguilar dijo: "Quisiera manifestar que se culmina esta etapa. Yo  
19 diría que hay que darle toda la continuidad y la utilización que esta herramienta nos  
20 permite. Es una forma de que el gobierno corporativo tenga información y control de  
21 su gestión, con un instrumento de este tipo. También, es una buena herramienta no  
22 solo para seguimiento y control, sino para documentar la gestión. Deseo indicar dos  
23 aspectos que me parecen que se pueden tomar en cuenta, porque realmente es  
24 excelente y con el paso del tiempo se le pueden ir agregando y ajustando ciertas  
25 cuestiones, para seguirla enriqueciendo. Me parece que es muy dinámica y, según lo  
26 decía doña Jéssica, puede ajustarse. Un aspecto sería la parte de los costos, los cuales  
27 comprendo totalmente; pero, sí considero que se deben manejar a prueba de  
28 suspicacias. Ahora hay mucha gente suspicaz, que podría decir: *¿les costó tanto todo  
29 eso?* En realidad, esto es una especie de costo de oportunidad. ¿Por qué digo esto? Si  
30 no se hubiera hecho el proyecto, el Banco hubiera tenido los mismos costos en el año.  
31 Digo costo de oportunidad, porque se utilizan los recursos para hacer una  
32 herramienta tan valiosa y, si no, se usaría en otro tipo de instrumentos o trabajos.  
33 Entonces, no es un costo incremental o adicional en el Banco. Eso es para evitar  
34 suspicacias. Luego, otro aspecto es la asistencia. Me parece muy bien cómo está  
35 presentada; no obstante, yo diría que se puede utilizar una columna de entrada, que  
36 incorpore asistencias más licencias, porque la mayoría de las veces estas últimas son  
37 porque un director no puede asistir, ya que está en representación del Banco en  
38 alguna actividad. Pareciera que, al poner la asistencia pura, lo cual está bien, es  
39 porque alguien no asistió o pidió licencia para irse de paseo, por ejemplo. Eso puede  
40 ser; no obstante, la mayoría de las licencias pueden ser para participar en  
41 representación del Banco o por actividades necesarias. Hago esas dos observaciones  
42 y resumo diciendo que es una herramienta excelente".

43 La directora Solano Brenes comentó: "Le he trasladado a doña Jessica Solórzano mis  
44 inquietudes. Primero, doy mi reconocimiento por el esfuerzo. Resalto una vez más  
45 que el valor agregado de todo este esfuerzo se va a adquirir cuando tengamos la  
46 sistematización completa, de manera tal que esa retroalimentación sea automatizada  
47 y eso no invalida de ningún modo todo el esfuerzo que se hace para sistematizar esta  
48 herramienta tan valiosa. Dicho esto, me parece que, como instrumento de  
49 información, aporta mucho y más allá. Destaco lo relativo a las juntas directivas  
50 locales, que sigue siendo, desde mi punto de vista, una tarea pendiente. Aunque es  
51 un tema de ley, creo que habría que ahondar un poco más sobre el valor agregado de  
52 todas estas sesiones. Más allá del número hay un valor agregado. Lo otro, en relación

1 con el número de sesiones, coincido con don Marvin en el sentido de que esta  
2 información es muy importante; pero, hay que contextualizarla, en cuanto a número,  
3 duración y ausencias. Estas últimas, en función de las mismas actividades o  
4 características del puesto que se ocupa en el Banco, también tienen que ser  
5 justificadas un poco para generar la información correcta. Resalto el trabajo, lo  
6 agradezco y reitero lo que ya en varias entrevistas he dicho respecto de la parte que  
7 falta para que se convierta en un sistema de información gerencial, que permita a  
8 esta y a las futuras juntas directivas generales del Conglomerado tener una  
9 herramienta de trabajo ágil y actualizada y que realmente coadyuve en la toma de  
10 decisiones. Muchas gracias, de nuevo, por tanto esfuerzo”.

11 La directora Ruiz Delgado dijo: “No sé si hay algún otro comentario. Si gusta, doña  
12 Jéssica, podemos continuar”.

13 El señor Carazo Zeledón señaló: “Por favor, doña Jéssica, tenga presente que al final  
14 de su exposición pueda referirse a las inquietudes que yo presenté”.

15 La señora Solórzano Morera respondió afirmativamente. De seguido, proyectó un  
16 video narrado por los gerentes generales de las sociedades anónimas, en el que se  
17 refieren, entre otros aspectos, a los beneficios, ventajas y retos del *Proyecto de*  
18 *Fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa* para las subsidiarias, el  
19 Conglomerado y los clientes.

20 La directora Ruiz Delgado apuntó: “Muchas gracias doña Jéssica, que bonito  
21 mensaje”.

22 La señora Solórzano Morera indicó: “Con mucho gusto”. Luego, se refirió a los  
23 resultados de la percepción del proyecto, los cuales fueron obtenidos por medio de la  
24 encuesta realizada, que tuvo un porcentaje de respuesta de 87. En cuanto a los  
25 resultados, mencionó que las expectativas del proyecto alcanzaron una calificación de  
26 95% y el cumplimiento de los objetivos de 96%. Seguidamente, procedió a explicar  
27 cómo se llevará a cabo el plan de traslado. Sobre este tema, señaló cada una de las  
28 tareas que se deberán efectuar en los meses de agosto, setiembre, octubre y  
29 noviembre. Destacó que en cada una de ellas se le dará el debido acompañamiento  
30 tanto a la Secretaría General como a las áreas involucradas. Igualmente, indicó que,  
31 según una recomendación del informe del cierre del proyecto, quedaría pendiente la  
32 automatización de todos los procesos, para lo cual se requeriría el apoyo del área de  
33 Tecnología del Banco.

34 El director Carazo Zeledón señaló: “Muchas gracias doña Jéssica. Queda muy claro y  
35 hago un llamado a la Junta Directiva para, al aprobar esto, revisemos los temas de  
36 implementación, a efectos de que no haya una recarga efectiva en la Secretaría  
37 General para que esta información pueda fluir en forma adecuada. Me queda siempre  
38 el tema de que hay cierto proceso de supervisión o vigilancia que debe llevarse a cabo  
39 en relación con las subsidiarias y algunos comités, ya que unos funcionan de manera  
40 independiente de la Secretaría, pero que requieren proporcionar información. Pero,  
41 sí me queda muy claro lo que usted nos dice y creo que es muy útil para consideración  
42 de todos los miembros de la Directiva”.

43 La directora Rojas Figueredo mencionó: “Gracias a Jéssica por la exposición y por el  
44 trabajo que asumió con tanta responsabilidad y tanto éxito, con la participación,  
45 obviamente, de todas las personas que han estado involucradas y que han hecho sus  
46 aportes. Para mí es un trabajo excelente y puedo, una vez más, decir que, en términos  
47 de gobernanza y, aun cuando está pendiente la automatización del sistema, es de lo  
48 mejor que he visto, por lo menos a nivel nacional, en gobernanza y sistemas de  
49 información. Mi reconocimiento por ese trabajo. En relación con lo que se entrega hoy  
50 a doña Cinthia o lo que se entregará ahora en agosto para su responsabilidad, mi  
51 consulta es si esto va a ser supervisado o controlado o si se tiene dentro del plan de  
52 trabajo de la Auditoría el darle seguimiento”.

1 La directora Ruiz Delgado apuntó: "Este trabajo, en vista de que es la Auditoría quien  
2 nos acompaña en el proceso, sí va a ser fiscalizado, pero por el auditor externo e,  
3 incluso, oportunamente tendremos que buscar una auditoría especial extra para  
4 poder hacer la validación de toda esta información y de la forma en que está  
5 funcionando el sistema y demás. No se puede quedar sin esos controles porque si no  
6 perderíamos la objetividad y perfectamente podrían cometerse muchísimos errores  
7 en el proceso. Con respecto al traslado de todo este proceso para que sea orientado y  
8 continuado por doña Cinthia y su equipo, es importante que oportunamente don  
9 Jaime nos cuente un poco del estudio de cargas que se está haciendo en la Secretaría.  
10 Se estaba esperando que ese traslado se realice para poder hacer un reacomodo de  
11 las diferentes personas que están dentro de la Secretaría y poder definir quiénes se  
12 van a ir haciendo cargo de este seguimiento. Dentro de lo planteado se había pensado  
13 en la posibilidad de que una de las muchachas de Mejora Continua nos pueda seguir  
14 apoyando, pero eso va a depender de la voluntad de la Administración y de lo que  
15 salga del estudio que se está haciendo, pero sí ya se ha pensado en todo esto. No  
16 podemos recargar a doña Cinthia y a su equipo con este trabajo extra, el cual es  
17 bastante detallado, de gran volumen y que va a requerir de alguien que esté  
18 prácticamente el 100% de su tiempo viendo como alimenta toda la información que  
19 luego veremos muy sencilla en un Power BI. Quería contarles estos temas porque me  
20 parecen muy importantes, de hecho, lo iba a hacer al final; sin embargo, en vista de  
21 que salen las preguntas, me parece muy relevante que sepan que ya se ha venido  
22 trabajando y que no está todavía resuelto al 100%, pero que sí es un tema que en el  
23 horizonte estaba clarísimo que había que hacer todas esas propuestas de cambio. No  
24 sé si con esto les respondo o si queda alguna otra consulta en cuanto a este tema".

25 La directora Alfaro Jara expresó: "Brevemente, agradecerle enormemente a Jéssica  
26 y a Ricardo por todo el apoyo que, como parte de la Auditoría, sin decir mucho,  
27 aceptaron el proyecto desde el principio. Agradecer también el impulso que le dio doña  
28 Jeannette a este proceso, porque veo que los frutos son muy buenos. Realmente, esto  
29 viene a fortalecer la gestión de las juntas directivas y a garantizar la transparencia  
30 de la función de nosotros como directores, ya que asegura que los procesos de  
31 rendición de cuentas por parte nuestra sean fáciles de entender y de comunicar.  
32 También, me parece que genera una cultura de control y un ambiente muy saludable  
33 de la gestión de los riesgos que tenemos como Alta Administración y el órgano de  
34 dirección. No sabía que el tema de la evaluación y del seguimiento de las buenas  
35 prácticas quedarían a cargo de doña Cinthia y, ahora, con lo que dice doña Jeannette  
36 sobre un estudio de cargas de la Secretaría General, me gustaría saber cómo lo va a  
37 manejar para garantizarnos que esto no se caiga con el tiempo, como lo han  
38 manifestado los otros directores en sus comentarios. Aparte de eso, estoy muy  
39 contenta con el trabajo. Muchas gracias a doña Jéssica y a su equipo".

40 La directora Ruiz Delgado indicó: "Creo que es muy importante y sano todo lo que  
41 ustedes han mencionado. El tema se ha venido trabajando, lo único es que como no lo  
42 hemos conocido como Junta Directiva de manera formal hasta ahora, no se había  
43 comentado. Otro tema que me parece relevante es que antes teníamos algunos  
44 espacios informales para poder conversar sobre mucho de esto y desgraciadamente,  
45 debido a lo que está sucediendo, esos espacios informales se nos han ido cerrando y  
46 es un poquito difícil hablar de todo lo que se está haciendo y que hay que ir trabajando  
47 para darle respuesta a las necesidades del día a día. Incluso doña Cinthia y doña  
48 Sofía han hablado muchísimo de cómo sigue esto. Este es un tema que hay que  
49 trabajar muy bien, porque la idea es que la efectividad no se pierda y todos lo tenemos  
50 muy claro. Incluso, hace poquito que estuvimos en el Comité de Nominación,  
51 Compensación y Gobernanza viendo algunos temas de gobernanza, fue muy  
52 interesante escuchar de parte de don Rafael y de doña Jéssica comentarios de los

1 gerentes de las subsidiarias sobre cómo se ha sentido una mejoría, que ellos  
2 consideran muy importante, en el manejo de las sesiones a partir del momento en que  
3 la Secretaría General asume ese rol. Está claro que esto lleva una carga extra de  
4 trabajo, pero para eso es que se está haciendo el análisis de las cargas de trabajo de  
5 las funciones y puestos. El resultado lo vamos a conocer cuando la Administración lo  
6 termine y venga una propuesta, de la que vamos a poder decir si estamos de acuerdo  
7 o si no nos parece. Es importante también lo que doña Cinthia y su equipo tengan  
8 que decírnos, porque la idea no es en ningún momento sobrecargarlas ni perder la  
9 efectividad del trabajo que se ha realizado. Creo que ellas lo pueden hacer con algún  
10 aporte extra de acompañamiento por lo que esto significa. Además, quisiera retomar  
11 ciertos puntos que mencionaron algunos de los compañeros antes de continuar con  
12 los acuerdos. Por ejemplo, el comentario que hizo don Marvin que me parecen  
13 totalmente atinado, con respecto al costo del proyecto, es muy importante aclararlo.  
14 Estoy totalmente de acuerdo con él y creo que oportunamente lo había conversado  
15 con doña Jéssica. Esto es un costo para saber cuánto estaría costando, pero se está  
16 haciendo con recursos internos. No se está buscando ninguna cooperación extra y esto  
17 no representa un costo extra para el Banco ni para la Junta Directiva, sino más bien  
18 es un uso óptimo de los recursos internos con los que contábamos y nosotros estamos  
19 muy agradecidos con la Auditoría y con Mejora Continua porque nos prestaron parte  
20 de sus recursos para que este proyecto se llevara adelante. Ella lo que hace es  
21 cuantificar el tiempo laborado, el costo por horas hombre y lo que eso habría  
22 significado si se hubiera hecho una contratación que, incluso, sería la más económica  
23 que podría darse, porque la realidad es que contratar una empresa para hacer esto  
24 es muy oneroso y este punto me parece que es muy importante que conste en el acta,  
25 dado que tiene razón don Marvin, y ahora hay muchas malas intenciones dispuestas  
26 a distorsionar cualquier tipo de costo so pretexto de la crisis, pero no se está viendo  
27 el valor agregado que da y se podría mal entender de que fue una contratación o algo  
28 parecido, y esa no es la realidad, por lo que sí creo que es importante lo que menciona  
29 don Marvin. Luego, con respecto a las licencias, me parece muy bien la propuesta de  
30 don Marvin. En este año no vamos a tener licencias y vamos a estar todos acá, pero  
31 llegará el momento en que la Junta va a volver a retomar su rol normal y va a tener  
32 algunas representaciones dentro y fuera del país, por lo que se debe considerar el  
33 acuerdo que ya habíamos tomado para publicar esas licencias en cuanto a cómo fue  
34 aprobada, cuál es el objetivo, cuál sería el retorno que traería a la institución y demás,  
35 tal y como lo habíamos hablado en el pasado para que siga siendo tan transparente  
36 como siempre ha tenido que ser. Además, el plan de asistencia se empata con esto de  
37 las licencias que acaba de mencionar don Marvin. Otro tema que les quería mencionar  
38 es la importancia del trabajo. Este fue un trabajo que se realizó en equipo. Aquí no  
39 hubo islas trabajando. El equipo de doña Jéssica coordinó con todas las partes  
40 interesadas y todas estas fueron actores fundamentales para que este trabajo se  
41 desarrollara. Además, con un espíritu de colaboración absoluto. Desde las muchachas  
42 de la Secretaría con las que empezamos en aquella primera reunión en la que se  
43 explicó cuál era el proyecto y de qué se trataba, la Alta Administración y lo  
44 correspondiente, y la misma Superintendencia, porque oportunamente en una  
45 reunión que tuvimos les contamos lo que estábamos haciendo y, más adelante, les  
46 vamos a contar el resultado, al igual que otros actores que no están directamente en  
47 el Banco, pero que han sido parte de este proceso como lo es el auditor externo  
48 (KPMG), que ha estado al pendiente de todo el desarrollo de este proceso, ha estado  
49 interesado y le ha dado seguimiento para ir validando que lo que se está haciendo  
50 realmente cumple con los objetivos planteados. Yo creo que este año se han llevado la  
51 sorpresa de que así ha sido. Tuvimos en alguna oportunidad una reunión amplia con  
52 ellos y estuvimos discutiendo el tema y el jefe del equipo en aquel momento era don

1 Erick, quien me dijo que se había sorprendido de la propuesta y del alcance del  
2 proyecto y de la expectativa que se tenía, dado que, en principio, pensaron que iba a  
3 ser algo muchísimo más simple que lo que ahora tenemos a través de todo lo que han  
4 visto el día de hoy como cambios en la arquitectura documental, acceso directo a  
5 algunos mecanismos digitales para poder darle seguimiento a todos los resultados  
6 que se van obteniendo y demás. Incluso, algo que parecía tan sencillo como la  
7 modificación del orden del día de Junta Directiva General y de las subsidiarias es  
8 parte de este proceso. Creo que acá tenemos que darnos las gracias todos porque este  
9 proceso ha sido de todos nosotros. Claro está que especialmente a quienes han  
10 participado activamente en la elaboración y en la validación, porque esto no se podría  
11 haber hecho de la forma en que se hizo si doña Jéssica y su equipo no hubieran tenido  
12 el liderazgo para diseñar todo este engranaje y si no hubiéramos tenido la cooperación  
13 amplia de todo el equipo de la Secretaría. Les aseguro que sin ese trabajo coordinado  
14 esto no hubiese podido realizarse, por lo que quiero agradecerles especialmente a  
15 estos dos grupos por lo que esto significa para una institución como el Banco Nacional,  
16 que, en realidad, lo que quiere, tal y como lo dijo doña Ruth hace un rato y don Pablo  
17 en su video, es que aquí no se trata de que esto funcione por las personas que están  
18 en un momento dado, sino que se trata de que funcione de forma institucional y que  
19 el valor agregado que le demos al trabajo de esta organización no tenga nombres ni  
20 apellidos sino que sea el valor agregado de la Junta Directiva, de la Alta  
21 Administración, de la Secretaría General y, en fin, del Conglomerado Financiero  
22 Banco Nacional con todas sus subsidiarias incluidas, sin importar quienes estemos  
23 ahí. Ese es quizás el objetivo más importante de este trabajo. Quería hacer estos  
24 comentarios porque me parece que son importantes para aclarar un poco más lo que  
25 se ha hecho y, también, para que lo pongamos en perspectiva, ya que la intención de  
26 todo este esfuerzo es legítima y lo que busca es precisamente una mejora sustantiva  
27 en la gobernanza de la institución financiera que representamos y, además de eso,  
28 obtener los mejores resultados con evaluaciones totalmente objetivas que nos  
29 permitan ir mejorando cada día más. No sé si tienen algún otro comentario con  
30 respecto a la presentación o alguna pregunta para que doña Jéssica pueda continuar  
31 con la última parte. Por último, la señora Solórzano Morera presentó las siguientes  
32 recomendaciones: i) aprobar la modificación a la *Política de Comunicación*, incluida  
33 en el *Código de Gobierno Corporativo, edición 11*, en función de la propuesta  
34 planteada por la Dirección de Relaciones Institucionales y avalada por la Dirección  
35 de Mejora Continua y Entes Reguladores; ii) aprobar las nuevas ediciones de los  
36 documentos *CGGC01 Ciclo de Gestión de Gobernanza Corporativa, Edición 02* y  
37 *PR13GC01 Gestión Comités Corporativos, Edición 03*; iii) dar por conocidos los  
38 *Informes de Gestión del I Semestre 2020* de los siguientes órganos de gobiernos del  
39 CFBNCR: Juntas Directivas del CFBNCR y otros órganos de gobierno, comités  
40 corporativos del CFBNCR y Juntas Directivas Locales; iv) aprobar la remisión a la  
41 Unidad Asesora del Consejo de Gobierno del Informe de Gestión de las Juntas  
42 Directivas del CFBNCR y otros de gobierno del CFBNCR; v) aprobar el Informe de  
43 Cierre del Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa, y vi) aprobar  
44 el Plan de Traslado de actividades a la Secretaría General.

45 La directora Ruiz Delgado expresó: "Muchas gracias, doña Jéssica. Me pide la palabra  
46 don Rodolfo".

47 El director González Cuadra manifestó: "Avalo completamente las palabras suyas,  
48 todas las observaciones y las de los compañeros que han expresado su satisfacción  
49 con este trabajo. En razón de eso, yo quisiera proponer que la Junta Directiva tome  
50 un acuerdo de agradecer y de felicitar a doña Jéssica y su equipo, a la Secretaría  
51 General y a todos los participantes en este proceso por el excelente trabajo realizado".  
52 La directora Ruiz Delgado dijo: "Muchísimas gracias, don Rodolfo, totalmente de

1 acuerdo con esa propuesta. Don Juan José me pide la palabra y ya don Ricardo se  
2 pudo conectar, así que los tenemos a los dos. Don Juan José, tiene la palabra".  
3 El señor Rivera Coto comentó: "Quiero hacer dos comentarios reforzando los  
4 elementos que usted y don Marvin mencionaban que me parecen muy bien y muy  
5 acertados. Uno es el tema del costo de oportunidad, porque realmente el proyecto,  
6 desde mi perspectiva, es una forma de visibilizar un componente del Sistema de  
7 Control Interno que se denomina ambiente de control. Ciertamente, a través de este  
8 proyecto, se materializan todos esos elementos que en las organizaciones a veces son  
9 intangibles y que el Reglamento de Gobierno Corporativo resume muy bien lo que  
10 tiene que ver con la adecuada administración, la gestión de riesgos, la transparencia,  
11 el control; pero, especialmente, la toma de decisiones de los órganos de dirección, que  
12 bien señalaba don Rodolfo, que a través de estas herramientas se logra casi que en  
13 tiempo real tener unas estadísticas con las que se facilita poder hacer visible el tema  
14 de la gestión. Tal vez, compartirles también, en el caso de la experiencia de la  
15 Auditoría, que estos procesos al inicio son laboriosos porque sí empieza todo un  
16 proceso de construcción de data para generar estadística con la cual se produzca  
17 información para documentar la labor, la gestión, las decisiones y todo lo que tenga  
18 que ver con la gestión de riesgo, en general. Ya la plataforma está implementada, en  
19 la experiencia de la Auditoría así fue, en el sentido de que sí ya venía una plataforma  
20 de trabajo organizada, incluso, desde la gestión de don Marvin, en su momento, viene  
21 una parte puramente de construcción de esta plataforma a través de la cual se  
22 empieza a documentar la labor, una construcción de cultura y, luego, en el caso  
23 nuestro, una fase que estamos viviendo ahora que es esa fase de análisis de todo  
24 aquello sobre lo que eventualmente haya una eventual duplicación documental o de  
25 registros que se detecte en el proceso para irle dando la simplicidad y fluidez al  
26 proceso; pero, los frutos que se recogen luego de todo esto, son los que ustedes han  
27 visto, que es hacer visible, de una manera cuantitativa, como se ha mencionado a lo  
28 largo de la sesión. Toda la gestión sobre la base de la cual se toman decisiones a nivel  
29 de la Alta Gerencia y todos los órganos de dirección".

30 La directora Ruiz Delgado externó: Muchísimas gracias por el comentario, don Juan  
31 José. Me pidieron la palabra don Mario y luego don Marvin".

32 El director Carazo Zeledón señaló: "Lo que sí quisiera es que cuando se haga ese  
33 reconocimiento a doña Jéssica se incorporen los nombres de las personas del equipo  
34 que ella lideró, porque a todos nos consta que ha sido un trabajo conjunto y donde hay  
35 una enorme dedicación de parte de ellos, como lo señala. Al final, relacionado con el  
36 costo de oportunidad, en primer lugar yo comparto la idea de que nosotros no tenemos  
37 por qué explicar hacia afuera lo que a nosotros nos cuesta hacer las cosas o no; pero  
38 también creo que es importante poder determinar que la institución tiene a las  
39 personas con la capacidad suficiente para llevar a cabo tareas de esta envergadura;  
40 pero, que quizás, si esto ha de ser un proyecto que se ha de ratificar, como entiendo  
41 que es así, perfectamente ese tema podría obviarse del informe; asimismo, dando  
42 nosotros constancia de que conocemos que fue presentado".

43 La directora Ruiz Delgado indicó: "Muchas gracias, don Mario. Luego del cierre  
44 vamos a remitir un informe al Consejo de Gobierno y a la misma Sugef y me parece  
45 que ahí sí, efectivamente, no es necesario incorporar ese dato. Nos interesa todo el  
46 resto de la data que se les estará remitiendo. ¿Don Marvin?".

47 El director Arias Aguilar comentó: "Muchas gracias, doña Jeannette. Para empezar,  
48 comarto con don Rodolfo el agradecimiento a doña Jéssica y su equipo y que debe  
49 quedar así constando, como decía don Mario, con los nombres. Quisiera adicionar el  
50 caso de la Auditoría General, en la persona de don Ricardo, que nos facilitó y llevó a  
51 cabo la estructuración del proyecto por medio de doña Jéssica y que, además, brindó  
52 una asesoría muy importante para tener esta etapa culminada".

1 La directora Ruiz Delgado acotó: “Totalmente de acuerdo con usted, don Marvin. De  
2 hecho, este proyecto arranca en una conversación con don Ricardo y coincido  
3 totalmente con usted. A veces uno omite decir los nombres, porque lo considera como  
4 un hecho; pero, tiene toda la razón. Esto empezó así, con una reunión/conversación  
5 que, oportunamente, tuve con don Ricardo y la verdad es que si él no nos hubiera  
6 facilitado el recurso y, también, acompañado en el proceso, pues igual no hubiéramos  
7 tenido el resultado que hasta este momento estamos obteniendo. Don Ricardo me pide  
8 la palabra”.

9 El señor Araya Jiménez manifestó: “Gracias. Disculpen primero el atraso; pero hubo  
10 un fallo eléctrico en la zona y no me pude conectar a tiempo. Yo nada más quisiera  
11 agradecer, primero, a la Junta Directiva, por haber confiado en la Auditoría para  
12 llevar a cabo este proyecto, poderles asesorar. Esto básicamente es un servicio de  
13 asesoría de la Auditoría y pues agradecerle a la Junta, a la Administración que  
14 también nos brindo recursos, a don Gustavo y su gente que nos apoyaron en eso. Fue  
15 un trabajo que se construyó con mucha ayuda de la Administración y, por supuesto,  
16 al equipo de Auditoría que lo ha venido trabajando durante este año y ocho meses, un  
17 poquito más, porque también hay que decir una cosa, este proyecto, a pesar de lo  
18 laborioso, el equipo no ha dejado de lado sus responsabilidades cotidianas del día a  
19 día, esto se ha llevado en paralelo. Entonces, yo sé las horas de trabajo que le han  
20 dado a esto es, incluso, muchas más de las 10 horas diarias, en muchos casos. Me  
21 parece que es muy importante reconocer esa parte de que la labor normal de auditoría  
22 no se ha quedado estancada como consecuencia de este proyecto. Se han llevado en  
23 paralelo y es una buena referencia de que con esfuerzo y con mucho empeño se pueden  
24 sacar cosas adelante en la organización. Muchas gracias”.

25 La directora Ruiz Delgado externó: “Así es, don Ricardo. En el chat pone don Rodolfo:  
26 un reconocimiento por el apoyo incondicional del Auditor. Es como despedirse; pero  
27 espero que no sea despedirse, que sea un hasta luego de este seguimiento que durante  
28 todo este año y ocho meses le hemos dado a este proyecto. Lo hemos tenido así  
29 religiosamente calendarizado durante todo este periodo, para no perder en ningún  
30 momento el hilo conductor de lo que se estaba haciendo. Hoy por lo menos estamos  
31 cerrando; pero, yo creo que, luego, oportunamente, vamos a recibir otro informe de  
32 los avances que se han obtenido en este interín de entrega del proyecto. Quisiera, tal  
33 vez, para ir cerrando la sesión, solicitarles la aprobación de las recomendaciones que  
34 aparecen del punto uno al punto seis. No sé si consideran que lo hagamos punto por  
35 punto y, si no tienen inconveniente, podemos aprobar los seis puntos de una sola vez,  
36 salvo que haya algún comentario en contrario con respecto alguno de los puntos que  
37 ahí se están planteando”.

38 El director Arias Aguilar indicó: “Por mí, pueden ser los seis puntos a la vez”.

39 El director Carazo Zeledón agregó: “Por mí, también, salvo que algún compañero  
40 considere que no”.

41 La directora Ruiz Delgado acotó: “Exactamente, ese es el punto. Si hay alguna  
42 observación con respecto a los puntos, si les solicitaría, por favor, que nos lo hagan  
43 saber en este momento. Bueno, no hay observaciones con respecto a ningún punto.  
44 ¿Doña Jéssica?

45 La señora Solorzano Morera consultó: “¿Me permite poner un video de los compañeros  
46 antes de que cierre la sesión?”.

47 La directora Ruiz Delgado respondió: “Sí, perfecto; pero, vamos, entonces, a cerrar  
48 esta parte y luego vamos a ver el video. Entonces, estaría sometiendo a aprobación  
49 las recomendaciones del punto uno al punto seis que serían: la aprobación de la  
50 Política de Comunicación, aprobar las nuevas ediciones de los documentos que  
51 estaban anexados a la agenda, los Informes de Gestión del I Semestre 2020, el  
52 Informe de Gestión de las Juntas Directivas del CFBNCR y otros órganos de gobierno

1 del CFBNCR, el Informe de Cierre y el Plan de Traslado. ¿Estaríamos de acuerdo?”.  
2 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

3 La directora Ruiz Delgado añadió: “De acuerdo, muchísimas gracias por la sesión del  
4 día de hoy y también por todo el acompañamiento que nos han dado durante año y  
5 dieciocho meses, porque al principio, cuando se hizo el plan de trabajo, se veía lejano  
6 terminar; pero, como todo en la vida, el tiempo pasa y llega el momento final, que no  
7 es el final, porque es el principio de una cuestión de acompañamiento. Ahora sí, vamos  
8 a escuchar el video que nos tiene doña Jéssica antes de terminar la sesión”.

9 La señora Solorzano Morera expresó: “Sí, doña Jeannette. Más bien, antes de  
10 ponerles el video, yo les quería agradecer, personalmente, todo el apoyo que hemos  
11 tenido en el proyecto. Quería resaltar, a través de este acróstico, cuáles eran las  
12 palabras más relevantes de cómo agradecerles. De verdad para nosotros y, en lo  
13 personal, tanto para la Auditoría y para mí persona en particular, esto ha sido un  
14 proyecto lindísimo, en el cual hemos aprendido mucho de la gestión de ustedes. Nos  
15 generaron retos en el camino y desde el día uno hasta hoy, le han puesto toda la  
16 atención del mundo al proyecto, lo cual, si no hubiese sido así, hubiéramos tenido  
17 problemas de oportunidad o de fases. Muchísimas gracias por la confianza que nos  
18 han brindado en todo momento, insisto, desde el día uno hasta hoy, por el  
19 involucramiento que hemos tenido no solo de parte de la Junta Directiva General,  
20 sino de todas las juntas directivas locales, de la Secretaría General y de la Alta  
21 Administración. El apoyo indiscutible de ustedes y en especial, la sabiduría que  
22 tuvieron en formar un proyecto de este tipo que les pudiera apoyar en todo lo que es  
23 la gobernanza corporativa. De verdad, muchísimas gracias por la confianza y en lo  
24 que nosotros podamos apoyarles con mucho gusto”.

25 La directora Ruiz Delgado manifestó: “Antes del video, no sometí a aprobación la  
26 moción de don Rodolfo con el anexo que le hace don Mario, para que lo podamos  
27 incorporar dentro del acuerdo de una vez. ¿Están de acuerdo señores y señoras con la  
28 moción de don Rodolfo y con lo que manifestó don Mario?”.  
29 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

30 La directora Ruiz Delgado agregó: “Bueno. Si les solicitaría la firmeza para remitirlo  
31 de inmediato”.

32 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

33 De seguido, la señora Solorzano Morera reprodujo el video titulado *Agradecimientos*,  
34 en el cual los funcionarios que formaron parte del proyecto de Eficientización de la  
35 Gestión de la Junta Directiva General, expresan su gratitud a este órgano colegiado  
36 y demás participantes por el apoyo y retroalimentación a lo largo de todo el proceso.  
37 Finalmente, expresó: “De verdad, de parte de todos, muchísimas gracias”.

38 La directora Ruiz Delgado comentó: “Muchísimas gracias. Una despedida emotiva;  
39 pero, no es una despedida, por supuesto. Aquí espero no haber dejado a nadie por  
40 fuera, porque nos faltó mencionar a muchísimos actores que fueron parte muy  
41 importante del proceso; pero, creo que ese agradecimiento es un agradecimiento  
42 generalizado, los muchachos lo acaban de hacer y mencionaron a todos los actores  
43 que fueron parte. De verdad, muchísimas gracias. Hoy no lo pusimos como un  
44 acuerdo, lo vamos a ver luego; pero, la idea es remitir este informe de cierre al Consejo  
45 de Gobierno y como les dije anteriormente, a los supervisores, porque ellos fueron  
46 parte en algún momento de todo este engranaje, que si bien es cierto es una iniciativa  
47 del Banco, es una iniciativa para buscar las mejores prácticas, hacernos más  
48 eficientes, tener como norte siempre la transparencia y rendición de cuentas y a partir  
49 de ahora, dejar institucionalizado unos procesos que van a venir a coadyuvar en  
50 mucho para mejorar la gestión interna de la Junta Directiva y cómo eso permea a  
51 toda la organización, porque esto no se queda en la Junta Directiva. Cualquiera diría  
52 que se queda en el piso 19 ahí guardado. La realidad es que no es así, eso permea a

1 toda la organización. Así que, muchas gracias a todos, que pasen un muy buen día y  
2 esperamos vernos pronto. Levantamos la sesión en este momento".

3 **Resolución**

4 Considerando: **i)** la planificación de la segunda etapa del proyecto de *Eficientización*  
5 de la *Gestión de la Junta Directiva General*, aprobada por este órgano colegiado en el  
6 artículo 3.º, sesión 12.397 del 30 de setiembre del 2019, y **ii)** las recomendaciones  
7 contenidas en el presente informe, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE**  
8 **ACORDÓ EN FIRME:** **1) aprobar** el quinto y último entregable de la segunda  
9 etapa del *Proyecto Fortalecimiento de la gobernanza corporativa*, de  
10 conformidad con los términos de la exposición realizada en esta oportunidad por la  
11 señora Jéssica Solórzano Morera, funcionaria de la Gerencia de Gestión y Servicios  
12 de la Auditoría General, y el cual contempla los siguientes documentos: **i)** *Informe*  
13 *Semestral de Gestión de las Juntas Directivas del CFBNCR*; **ii)** *Informe Semestral de*  
14 *Gestión de los Comités Corporativos del CFBNCR*; **iii)** *Informe Semestral de Gestión*  
15 *de las Juntas Directivas Locales*; **iv)** *Informe de Cierre II Etapa – Proyecto de*  
16 *Fortalecimiento de la Gobernanza de las Juntas Directivas del CFBNCR*; **v)** *CGGC01 Ciclo de Gestión de Gobernanza Corporativa, Edición 2*; **vi)** *CO01GC01 Código de Gobierno Corporativo, Edición 11* y **vii)** *PR13GC01 Gestión de Comités, Edición 3.* **2)** **Aprobar**, en consecuencia, los documentos que se detallan a continuación: **i)** *Política de Comunicación*, incluida en el *Código de Gobierno Corporativo, Edición 11*; **ii)** *CGGC01 Ciclo de Gestión de Gobernanza Corporativa, Edición 02*; **iii)** *PR13GC01 Gestión Comités Corporativos, Edición 03*; **iv)** Informe de cierre del Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa, y **v)** el Plan de Traslado de actividades a la Secretaría General. **3) Modificar**, en lo conducente, el acuerdo tomado en el artículo 1.º, sesión 12.425, celebrada el 16 de diciembre del 2019, específicamente en lo que respecta al Procedimiento para la Gestión de Comités Corporativos (PR13GC01), Edición 02, así como lo aprobado en el artículo 4.º, sesión 12456, celebrada el 11 de mayo del 2020, en el que se aprobó el Ciclo de Gestión de Gobernanza Corporativa (CGGC01), Edición 1, y el Código de Gobierno Corporativo, Edición 10, dada la actualización de la Política de Comunicación contenida en dicho documento. **4) Remitir** el Informe de Gestión de las Juntas Directivas y otros de gobierno del Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica a la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas, para lo que corresponda. **5) De** conformidad con la moción presentada por los directores González Cuadra y Carazo Zeledón, y los comentarios de los demás directores en la parte expositiva del presente artículo, **expresar** una calurosa felicitación por parte de la Junta Directiva General a todo el equipo de trabajo que participó en el proyecto que finaliza en esta oportunidad, por la excelente labor realizada, de manera especial a los compañeros y compañeras Jéssica Solórzano Morera, Helyin Bermúdez Villalobos, Jesmmy Calvo Morice, Jennifer Vargas Madrigal y Yelitza Quesada Rodríguez, así como a los funcionarios de la Secretaría General, por el acompañamiento y la disposición mostrada durante la implementación de este proyecto.

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

47 **Comuníquese** a Gerencia de Gestión y Servicios de la Auditoría General, Gerencia  
48 General, subsidiarias y funcionarios destacados —en lo conducente—.

49 (J.R.D.)  
50  
51  
52

1 A las once horas se levantó la sesión.  
2  
3  
4

**PRESIDENTA**

**SECRETARIO**

---

Sra. Jeannette Ruiz Delgado

---

Sr. Rodolfo González Cuadra

5