

Acta de la Sesión Ordinaria n.º13-21, celebrada por la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, sita en la ciudad de San José, el lunes quince de marzo del dos mil veintiuno, a las once horas con diez minutos, con el siguiente CUÓRUM: Sr. Néstor Eduardo Solís Bonilla, Presidente; Licda. Mahity Flores Flores, Vicepresidenta; MBA Olivier Castro Pérez, Director; Licda. Gina Carvajal Vega, Directora; Dr. Luis Emilio Cuenca Botey, Director; Lic. Javier Zúñiga Moya, Director.

La Licda. Maryleana Méndez Jiménez, Directora, no participa en esta sesión, según permiso concedido en la sesión n.º12-21, artículo XIV, del 09 de marzo del 2021.

Además, asisten:

MBA Douglas Soto Leitón, Gerente General; (1) Lic. Álvaro Camacho De la O, Subgerente a.i. de Banca Corporativa; (1) Lic. Renán Murillo Pizarro, Subgerente a.i. Banca de Personas; Lic. Juan Carlos Castro Loria, Asesor Jurídico de la Junta Directiva General; Lic. Manfred Sáenz Montero, Gerente Corporativo Jurídico; Sr. José Manuel Rodríguez Guzmán, Auditor General Corporativo; MSc. Minor Morales Vincenti, Gerente de Área de Riesgos y Control Normativo; MBA Pablo Villegas Fonseca, Secretario General; Sra. Maureen Ballesteros Umaña, Asistente Secretaría Junta Directiva.

(1) Se suspende temporalmente la telepresencia, según se indica en el artículo IV. Se deja constancia que los miembros de la Junta Directiva General, miembros de la Alta Administración y personal de la Secretaría de la Junta Directiva participan de esta sesión, en modalidad de tele presencia, mediante una herramienta informática de uso global, diseñada para videoconferencias, provista y validada por el área de tecnología de la información, la cual garantiza la autenticidad e integridad de la voluntad y la conservación de lo actuado; lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7, del *Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica*.

ARTÍCULO I

En el capítulo de agenda denominado *Aprobación de Orden del Día*, el señor **Néstor Solís Bonilla** somete a consideración del Directorio, el orden del día propuesto para la sesión ordinaria n.º13-21, que se transcribe a continuación:

- I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DIA**
- II. APROBACIÓN DE ACTAS**
 - a. *Aprobación del acta de la sesión n.º12-21, celebrada el 9 de marzo del 2021.*
- III. CONOCIMIENTO INFORME COMITÉ DE CRÉDITO REUNIÓN ORDINARIA n.º12-2021CC (CONFIDENCIAL, por contener asuntos de secreto bancario).**
- IV. ASUNTOS DE LA GERENCIA**
 - a. **Gerencia General:**
 - a.1 *Solicitud de ampliación del plazo de la designación interina, Subgerencias Banca de Personas y Banca Corporativa (RESOLUTIVO).*
 - a.2 *Solicitud de reposición de plazas asociadas a salidas de personal (RESOLUTIVO).*
 - b. **Gerencia Corporativa de Finanzas:**
 - b.1 *Solicitud atención de pendiente relacionado con SIG. Atiende pendiente sesión n.º20-2020 art. V. (CONFIDENCIAL – RESOLUTIVO).*
 - b.2 *Modelo de medición de efectividad de JDG y Comités. (CONFIDENCIAL – RESOLUTIVO).*
 - b.3 *Resultados de autoevaluación de la Junta Directiva del BCR 2020 y cierre de los planes de acción autoevaluación 2019. (PÚBLICO – RESOLUTIVO).*
 - c. **Subgerencia Banca Personas:**
 - c.1 *Informe de cierre para las oficinas de BCR Plaza Aeropuerto UE-954 y BCR Sabana Oeste UE-952, SGBP-JTA-010-2021 (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO).*
 - d. **Gerencia Corporativa de Operaciones:**
 - d.1 *Seguimiento trimestral del Plan Integral de Control Interno (PICI) Atiende SIG – 52. (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO).*
 - e. **Gerencia Corporativa de Capital Humano:**
 - e.1 *Informe seguimiento acuerdos pendientes con la Junta Directiva General. (RESOLUTIVO). 10 minutos.*
- V. ASUNTOS AUDITORÍA GENERAL CORPORATIVA**
 - a. *Presentación de informes de alto riesgo: Estudios de auditoría de alto riesgo "Gobierno de datos - revaloración" (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO).*
- VI. ASUNTOS GERENCIA DE RIESGO Y CONTROL NORMATIVO**
 - a. *Informe final de la Prueba de Stress BUST 2020. (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO).*
 - b. *Resumen de temas conocidos en Comité Corporativo de Riesgo y Comité de Crédito (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO). Atiende SIG-51.*
 - i. *Perfil trimestral de riesgo de mercado y liquidez BCR al cierre de diciembre 2020.*
 - ii. *Resultado del CMI 2020 de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo.*
- VII. ASUNTOS JUNTAS DIRECTIVAS DE SUBSIDIARIAS Y COMITÉ DE APOYO (INFORMATIVO). 5 minutos**
 - a. **Resumen de acuerdos ratificados por juntas directivas de subsidiarias:**
 - a.1 *BCR Pensión S.A.*
 - a.2 *BCR SAFI S.A.*
 - b. **Resumen de acuerdos ratificados por comités de apoyo:**
 - b.1 *Comité Corporativo Ejecutivo.*
 - b.2 *Comité Corporativo de Activos y Pasivos.*

VIII. ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA GENERAL

IX. ASUNTOS VARIOS

X. CORRESPONDENCIA

A continuación, el señor **Solís Bonilla** indica lo siguiente: “Como punto primero, somete la aprobación del orden del día. Si los señores Directores tienen algún comentario con respecto al orden del día, por favor”. A lo cual, el señor **Douglas Soto Leitón** dice: “Don Néstor, queremos presentar tres temas en *Asuntos Varios*; uno es referente a una solicitud de convenio de acreedores que presentó la empresa Ticofrut. El otro es informarles que la semana recién pasada, la Contraloría General de la República refrendó los contratos del Fideicomiso de Migración (Dirección General de Migración y Extranjería) con el Banco de Costa Rica. Y el último punto, es para conversar con la Junta Directiva sobre el tema del SIG, en relación con los temas de los CMI de las Subsidiarias, para ser vistos por la Junta Directiva General”.

Don **Néstor** consulta: “Bien, señores, estaríamos de acuerdo en incorporar temas en *Asuntos Varios* y con eso estaríamos dando por aprobado el orden del día”.

El señor **Pablo Villegas Fonseca** indica lo siguiente: “Asimismo, se deja la constancia que en esta sesión no participa la señora Maryleana Méndez Jiménez, debido al permiso que solicitó y quedó consignado en la sesión pasada (sesión n.º12-21, artículo XIV).

Por su parte, el señor **Olivier Castro Pérez** agrega: “Don Néstor, a mí me parece que la presentación que realizó don Constantino Urcuyo, de alguna manera debería recogerse en el acta, porque es un insumo interesante para la Junta Directiva y me parece que una mención de eso debería quedar en el acta”.

Al respecto, el señor **Solís Bonilla** indica: “Lo que podríamos hacer es comentarlo, hacer una mención en el tema de Asuntos de Directores, porque lo que entiendo es que estaba programado como un tema de capacitación y que ese es el manejo que se le dio, pero creo que podemos recuperar su idea (se refiere a don Olivier), su inquietud, incorporando un comentario en Asuntos de los Directores (Asuntos de la Junta Directiva General). Con esas sugerencias, estaríamos dando por aprobado el orden del día”

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Aprobar el orden del día de la sesión ordinaria n.º13-21; además, se autoriza la inclusión de temas en el capítulo de *Asuntos de la Junta Directiva General* y *Asuntos Varios*, conforme se consigna en la parte expositiva de este acuerdo.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO II

En el capítulo de agenda denominado *Aprobación del acta*, el señor **Néstor Solís Bonilla** somete a la aprobación el acta de la sesión ordinaria n.º12-21, celebrada el nueve de marzo del dos mil veintiuno.

A continuación, don **Néstor** consulta: “Don Pablo (Villegas Fonseca, Secretario General), ¿tenemos comentarios?”. A lo cual, el señor **Villegas Fonseca** indica: “Buenos días a todos. He de informarles que se recibieron solamente observaciones de forma, por parte del señor Freddy Leiva Calderón, relacionado con su intervención en el artículo VI del acta, así como observaciones de forma, en todo el documento, por parte de don Manfred (Sáenz Montero), las cuales ya están incorporadas. La versión (del acta) que ustedes tienen disponible en SharePoint, reúne esos ajustes de forma comentados. No sé si en este momento los señores Directores tienen alguna observación adicional que consignar”.

Al respecto, el señor **Solís** señala: “Bien, no hay observaciones adicionales que consignar, por lo que daríamos por aprobada el acta de la sesión n.º 12-21, celebrada el pasado 09 de marzo del 2021”.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º12-21, celebrada el nueve de marzo del dos mil veintiuno.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO III

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con operaciones de clientes (secreto bancario) y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en los artículos 24 Constitucional y 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO IV

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, el señor **Douglas Soto Leitón** presenta a la Junta Directiva General, una propuesta para la ampliación de la designación interina del señor Álvaro Camacho de la O, en el cargo de Subgerente de Banca Corporativa y del señor Renán Murillo Pizarro, en el cargo de Subgerente de Banca de Personas,

para lo cual se suministró a los miembros del Directorio, el informe GG-03-148-2020, fechado 09 de marzo del 2021, copia del cual está incluido en el expediente digital de esta sesión.

Para la exposición de este asunto, participa, por la modalidad de telepresencia, la señora Sandra Araya Barquero, Gerente Corporativa de Capital Humano.

Para efectos de analizar dicho asunto, y a solicitud del señor Soto Leiton, seguidamente, se traslada a la sala de espera virtual (lobby), a los señores Álvaro Camacho de la O y Renán Murillo Pizarro, quienes ocupan interinamente las referidas Subgerencias. A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto.

La señora **Araya Barquero**, indica lo siguiente: “Buenos días señores Directores. Para este asunto no hay una presentación (*ppt*), sino que se entregó un informe, sobre el detalle de los dos nombramientos (Subgerencia Banca Corporativa y Subgerencia Banca de Personas).

Dada la fecha vencimiento del nombramiento de don Álvaro (Camacho de la O) y don Renán (Murillo Pizarro), hicimos un informe, donde se da todo el detalle del caso de don Álvaro Camacho, como Subgerente de Banca Corporativa. Aquí nos estamos refiriendo (se refiere al informe transcrito al final de acuerdo), a todos los acuerdos que dieron origen al nombramiento de don Álvaro, con todo el detalle, - no me voy a detener en cada uno - y nos vamos al último”. Debido a que ocurrió un inconveniente en la proyección del informe, doña **Sandra** indica lo siguiente: “Me disculpo, porque algo pasó con el informe; entonces, voy a referirme *a capela* a este tema. Entonces, qué es lo que estamos haciendo con el informe, estamos viendo el detalle de todas las fechas de los nombramientos de don Álvaro Camacho y donde a él se le vence el nombramiento como Subgerente, el 30 de marzo. Dado que todavía no está concluido el proceso de selección, para el puesto de subgerente, no podríamos, en este momento, dejar el puesto sin el nombramiento de él (don Álvaro), porque no se va a cumplir para el 30 de marzo (el proceso de selección de subgerente).

¿Por qué no se cumpliría para el 30 de marzo? Porque estamos a la espera de un informe que los señores Directores solicitaron a la Auditoría (General Corporativa), para determinar factores importantes que son medulares, tanto para el concurso del puesto de Subgerente de Banca Corporativa, como para el concurso para el puesto de Subgerente de Banca

de Personas. Los dos concursos están amarrados, de una forma importante, con el informe que tenga que rendir la Auditoría, para determinar la situación salarial.

¿Qué es la situación salarial? Es que en el caso de que, en esos dos concursos participe don Álvaro (Camacho), o participe don Renán (Murillo); si solamente participa gente externa al Banco, la situación es diferente, porque ya están definidos cuáles son los salarios, pero aquí es un tema de definir la situación salarial personal y legal de ellos, por un tema de la continuidad de su nombramiento interino.

Para Banca de Personas tenemos el informe que se había entregado a la Presidencia de la Junta Directiva, donde se señalaba que tenemos que hacer un concurso público. ¿Por qué no podemos hacer un concurso, igual al que se inició con Banca Corporativa? Porque en noviembre del año pasado (2020), la Junta Directiva aprobó la política de igualdad, (*Política Declaración de igualdad, equidad e inclusión y proscripción general de cualquier forma de discriminación y manifestaciones conexas de intolerancia, presentes o futuras en contra de todas las personas trabajadoras en el Conglomerado Financiero BCR*), donde se dispone que todo nombramiento que tenga que realizar la Junta Directiva, tiene que hacerse mediante un concurso público.

Doña **Sandra** agrega: “El concurso de Banca Corporativa ya estaba abierto y está en proceso. El (concurso) de Banca de Personas, como no se ha abierto, tendría que hacerse a través de un concurso público, pero al hacerse a través de un concurso público se tiene que contratar a una empresa externa, que venga a realizar el concurso y que rinda a la Junta Directiva un informe con los candidatos para el puesto.

En resumen, a don Álvaro (Camacho), el nombramiento interino se le vence el 30 de marzo (2021) y a don Renán (Murillo) el nombramiento interino se le vence el 31 de marzo (2021), fechas que son coincidentes con el compromiso de la Sugef (Superintendencia General de Entidades Financieras), para entregar los nombramientos de ambos puestos, que todavía están pendientes. En conclusión, eso es y en el informe se hizo el detalle.

Al respecto, el señor **José Manuel Rodríguez Guzmán** indica: “Buenos días a todos. Tengo un comentario y una consulta.

El comentario es el siguiente, doña Sandra mencionó, por lo que entendí, que, de alguna forma, la investigación que nosotros (Auditoría General) estamos ejecutando o el resultado de la investigación podría tener algún impacto en lo que tenga que ver con estos

nombramientos. Yo quisiera comentar, en lo que puedo, que esta investigación tiene un objetivo muy puntual, y me parece que no se relaciona, con este otro tema que doña Sandra menciona, porque la investigación está enfocada, fundamentalmente, en revisar lo que ocurrió, a raíz del pago del ajuste por la modificación de salario del Gerente General y nada más.

Nosotros, en la investigación, no estamos revisando cuál debe ser o cuál debería ser el sueldo o el criterio para fijar el salario de esos puestos, llámese Gerente General o Subgerentes, etcétera; esa parte no está incluida dentro del alcance de nuestra investigación, porque eso ya está definido con los criterios que se emitieron. Entonces, me parece que si están considerando en algo, nuestra investigación, yo manifiesto lo anterior, porque no tiene que ver en este caso”.

En relación con lo expuesto por el señor Rodríguez, la señora **Sandra Araya** expresa: “Efectivamente, el salario ya está establecido, pero es en la situación de que en ambos concursos participe una persona que ha venido realizando el puesto de forma interina. Por esa razón, cuando hablamos del tema con don Néstor (Solís), lo que vimos fue que si nosotros hacemos el concurso de Subgerente de Banca Corporativa, como está en este momento, hoy tenemos la participación de don Álvaro (Camacho) y tenemos la participación de dos personas externas al Banco.

Si en ese resultado se nombrará una persona externa al Banco, no hay tema, porque el salario está definido, no así, la condición salarial legal que le correspondería, si fuera don Álvaro Camacho, porque él viene en una relación de interinazgo, desde hace más de dos años y esto podría tener algún tipo de relación, -de acuerdo con lo que don Néstor nos explicaba, con el tema del salario que se le tendría que considerar a ellos: si es el salario que está establecido actualmente, o si hay algún otro tema que tengamos que considerar a ellos. Por eso, es que nosotros hacemos esa observación, no porque el informe de la Auditoría nos vaya a decir este es el salario para estos puestos; es por esa eventualidad. Igualmente, sucede en el caso de Subgerente de Banca de Personas, si fuese la designación de don Renán Murillo”.

Don **José Manuel Rodríguez** añade. “Es que yo creo que ese tema, me parece a mí, y don Manfred (Sáenz Montero) y don Juan Carlos (Castro Loria), tienen mucho más criterio sobre eso, pero me parece que esa parte está definida con la respuesta que dio la Procuraduría General de la República. Repito, la investigación nuestra no va a aportar ningún elemento

diferente, porque no está orientada a ese respecto, sino más bien es a revisar lo que ocurrió con el pago, nada más”.

Respecto al tema en comentario, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica lo siguiente; "Dentro de esa línea, don José Manuel, lo que podría decir es que, por un tema de sana prudencia, nos pareció (Junta Directiva) conveniente, esperar a tener todos los elementos sobre la mesa, para tomar una mejor decisión. No teníamos claro, y yo, por respeto a su independencia, no les puedo preguntar: ‘mire, ¿cuál va a ser el alcance y por dónde va el informe?’; no, la independencia se respeta, el informe ustedes lo prepararán y presentarán, en su momento. Pero, pensando en un tema de sana prudencia, y de no dar un paso, eventualmente incorrecto, es que se dijo ‘mejor dejemos esto (los nombramientos) en pausa, hagamos las gestiones necesarias para pedir los permisos, o las prórrogas correspondientes a la Sugef, y cuando tengamos todos los elementos sobre la mesa, entonces, nos vamos a sentir muy cómodos tomando una decisión.

De hecho, le comento ya conversamos, a título de consulta, con la gente de la Procuraduría, con el Procurador que emitió el informe y eso nos ayuda a tener mejor criterio. Tenemos pendiente una reunión con especialistas laborales, para también generar mejor criterio”.

Por otra parte, don **José Manuel** indica lo siguiente: “Lo otro que quería es realizar una consulta, porque me genera duda con lo mencionó doña Sandra, de que, a raíz de la política que se estableció, debe hacerse un concurso público, que lo entiendo y me parece que está correcto eso, pero lo que no termino de entender es por qué un concurso público tiene, forzosamente, que hacerse con una empresa externa. El concurso público lo pueda hacer el Banco con recursos internos, pero no sé si es que hubo alguna decisión o algo, que llevó a irse por ese camino, pero repito, una cosa no obliga a la otra, se puede hacer un concurso público con recursos internos”. La señora **Sandra Araya** responde: “Sí señor, si se puede hacer con recursos internos, el tema es la capacidad instalada que tenemos en este momento para poder hacerlo. Lo que hicimos fue tomar de ejemplo lo que se había hecho, en su momento, para el concurso del gerente general; por ser posiciones de la más alta autoridad del Banco, consideramos que lo prudente era hacerlo a través de una empresa externa, exactamente igual en las condiciones que se hizo con el puesto de gerente general y que esa empresa externa viniera a hacer el concurso. El costo, más o menos, ronda como en ¢15.0 millones a ¢19.0 millones, lo

que es un concurso con una empresa externa, y por la cantidad de participantes que puedan llegar a participar en este proceso en este momento no es posible realizarlo con los recursos internos”.

Sobre el particular, el señor **Olivier Castro Pérez** señala: “Recuerdo que cuando se presentó el informe del concurso y todo esto, todos estuvimos de acuerdo, pero yo he estado pensando que la Junta Directiva no debe desligarse de la posibilidad de hacer un nombramiento por propia decisión, y la Junta podría hacer un conjunto de entrevistas y tomar una decisión y hacer los nombramientos. A mí me parece que eso de obligarse a hacer un concurso público y gastar ¢15.0 millones en una consultoría, no necesariamente es lo mejor para los intereses del Banco. Si hay un acuerdo me gustaría que lo sometiéramos a revisión, para verlo con cuidado”.

En relación con lo anterior, don **Néstor** dice: “Don José Manuel, esta es una más de las razones, para que, por sana prudencia, nos preocupemos por generar más información; de ahí, la recomendación de la solicitud prórroga, a la Sugef, y así se nos da el espacio para valorar y revisar”.

Además, don **Néstor** señala: “Muchas gracias don Olivier; yo también, cuando escucho esos montos de ¢19.0 millones o ¢20.0 millones, empiezo a pensar diferente”.

Asimismo, don **José Manuel** señala: “Don Néstor, un último comentario sobre eso. Yo sugeriría, en ese caso, con la aclaración que está haciendo doña Sandra, porque eso en el informe no lo encontré, que se agregue esa justificación, de cuál es la valoración para, por lo menos, de parte de Capital Humano, considerar que lo procedente es contratar una empresa externa, porque en el informe lo que se indica es que, por lo menos así lo entiendo yo, que se hace en razón de la normativa y no tanto de la capacidad instalada y otros elementos que mencionó doña Sandra, que son elementos válidos que deberían constar ahí, como justificación”.

Al respecto, el señor **Solís** indica: “Don José Manuel, de hecho, entre mis observaciones tenía el tema de que el informe (presentado por la Administración) plantea, de manera muy puntual, todo el antecedente, todo lo que ha pasado en el caso de don Álvaro (Camacho de la O, Subgerencia de Banca Corporativa) y qué ha pasado en el otro caso (Subgerencia de Banca de Personas), pero no explica el por qué no se están tomando las decisiones y por qué se les está dando un plazo prudencial. En buena hora, su observación en ese sentido. Doña Sandra y don Douglas, creo que vale la pena ampliar el informe o corregirlo, en lo que corresponda, con lo que se ha conversado”.

Doña **Sandra Araya** indica: “Sí señor, con mucho gusto agregamos lo que señala don José Manuel, en cuanto a ampliarlo con el tema del concurso. La recomendación que nosotros estamos haciendo, que sea una empresa externa, fue por las razones señaladas; el tema del concurso es porque así fue aprobado en una política, en cuanto a que tiene que hacerse un concurso público para todos los nombramientos que sean de Junta Directiva, por lo que habría que revisarse la política que se aprobó en noviembre (2020) y se publicó en diciembre (2020), en el sistema *Docu* del Banco. Después, el por qué estamos hoy con el proceso de Banca de Personas (puesto de Sugerente), en el informe sí estamos señalando cuál es la situación actual del concurso, para ese caso. En el caso de Banca Corporativa (puesto de Subgerente), iniciamos el proceso en diciembre del 2020 y lo detuvimos en enero (2021) en la tercera etapa, que era cuando ya teníamos previsto realizar las entrevistas a las tres personas que estaban quedando al final, por una solicitud de don Néstor, y fue cuando la Junta Directiva solicitó el informe a la Auditoría.

En cuanto al tema de Banca de Personas, ¿por qué en diciembre (2020) no se presentó la propuesta?, porque estábamos a la espera de arrancar con el de Banca Corporativa. Cuando ya lo íbamos a presentar fue cuando salió publicada (la *Política Declaración de igualdad...*), y ahí es donde don Manfred (Sáenz Montero), me levantó la mano y me dijo: “acuérdense que hay una publicación, donde ahora usted no puede hacer un concurso de la Junta Directiva, sino es por un concurso público”, entonces, volvimos a la mesa de dibujo a hacer el replanteamiento y fue el informe que ya se entregó a la Junta Directiva y que estábamos a la espera de que fuera agendado. Pero, si es necesario ampliar aún más el tema, en qué situación están ambos concursos, con mucho gusto puedo ampliarlo en el informe”.

Con respecto a lo comentado, el señor **Néstor Solís** consulta si los señores Directores tienen algún comentario o consulta adicional, y al respecto, el señor **Olivier Castro Pérez** expresa lo siguiente: “A mí lo que me preocupa es que aquí nosotros hemos hablado algunas cosas, pero los concursos siguen su marcha inexorable y me parece que eso no está bien, deberíamos tomar una decisión de suspender el concurso, si es necesario”.

La señora **Araya Barquero** indica: “Don Olivier, usted tiene razón en eso. En una presentación que voy a hacer más adelante, viene como estamos con los pendientes de (Gerencia Corporativa) Capital Humano (se refiere al artículo XI, de esta sesión); dos de esos son: uno, cuando la Junta me instruye que abra el concurso para Banca Corporativa (puesto de

Subgerente) y así se hizo. Ahora, yo necesitaría un acuerdo de Junta Directiva, donde se diga, vamos a dejar pendiente o en *stand by* ese concurso, porque ya está en proceso y hay personas ajenas al Banco que están participando. Y en el segundo, que es el de Banca de Personas (puesto de Subgerente), ese no se ha iniciado, porque estoy a la espera de que ustedes conozcan el informe que se había entregado, para que ustedes me digan, “Ok, está bien, contrate la empresa y haga el concurso público”, pero está latente ese pendiente, donde me está diciendo hay un tema por atender; entonces, es conveniente que, como usted bien lo señala (se refiere a don Olivier), hayan dos acuerdos que definan qué se va a hacer con el concurso de Banca Corporativa y con el de Banca de Personas (ambos para los puestos de Subgerente)”.

En relación con el tema en comentario, el señor **Néstor Solís** expresa: “Pienso que deberíamos tener más elementos, para tomar esa decisión. Ese mejor criterio, con base en lo que don José Manuel nos aclaró, pasa por el informe de Auditoría, y con ese informe de Auditoría, estaríamos pensando en tener reunión con los asesores legales externos. No estaría, en principio, en desacuerdo en tomar, hoy, ese tipo de decisiones, pero mi recomendación es que, igualmente, podemos tomarlas a unos días plazo, con más elementos sobre la mesa”. Además, don **Néstor** pregunta lo siguiente: “Don José Manuel, una pregunta. ¿Cuándo tendríamos el informe de Auditoría, con la independencia del contenido, que ya explicó?”. A lo cual, don **José Manuel** responde: “Nosotros, creemos, en el escenario optimista es que esperamos tenerlo para finales de este mes (marzo) o principios del mes de abril, si no surge nada nuevo y hasta el momento no ha ocurrido nada extraño, entonces, ese es el plan que tenemos. Esperaríamos tenerlo para esas fechas”.

Don **Olivier Castro** indica: “Yo estaría de acuerdo en que no tomemos ninguna decisión ahora, pero sí deberíamos tomarla la semana entrante. No sé si va a ver reunión el viernes (privada de Junta Directiva General), para que hablemos sobre este tema y tomemos alguna decisión, para traerla aquí a la Junta Directiva, el martes siguiente”.

Don **Néstor** señala: “En lo personal, de acuerdo con lo que se está planteando; no sé si los señores Directores están de acuerdo”.

De seguido, don **Javier Zúñiga Moya** señala lo siguiente: “Se ha hablado del acuerdo que tomó la Junta Directiva, en su momento, de someter a concurso todas las plazas que tuvieran que fueran de resolución de la Junta. A mí me parece que, en ese momento, hubo razones importantes que se tomaron en cuenta; yo creo que deberían sopesarse de nuevo, porque

lo que entiendo, es que hay algún interés en derogar ese acuerdo, o revisarlo. Yo estoy de acuerdo en que lo revisemos, no importa, pero sí tomar en cuenta los razonamientos que se dieron para llegar a ese acuerdo. El otro tema es las justificaciones que no se incluyeron en el informe, que deben de agregarse, que tienen que ver que se trata con posiciones de alto nivel, existen limitaciones en la capacidad instalada, que tiene (Gerencia Corporativa) Capital Humano, y en el tema de costos, si se quiere incluir el tema de costos, también, para que quedemos claros cuáles son los puntos que pareciera que hacen falta en ese informe, para llegar a una decisión”.

Sobre el particular, el señor **Solís Bonilla** indica: “Gracias don Javier. Lo más importante es que hoy, por un tema de Sugef, se debe tomar la decisión respecto a las prórrogas y le pedí a la Administración, a doña Sandra y a don Douglas (Soto Leitón), que dejaran abierto el espacio de tiempo por el que estaríamos prorrogando, pues originalmente ellos habían planteado de hasta por seis meses, o en el momento en que se diera el nombramiento, lo que se diera primero, con la independencia de que sea uno de ellos o de que sea un tercero. Yo les solicité, hicieran la sugerencia de prórroga y dejaran abierto el espacio, hasta por cuánto tiempo queremos (los Directores) renovar. Eso sí, en el entendido de que tenemos que tomar esa decisión hoy, porque sobre esa decisión, la Administración tiene que hacer una solicitud de prórroga a los compromisos de la Sugef 1265”.

Don **Javier** pregunta: “Don Néstor, cuando usted dice abierto, se refiere a no ponerle una fecha, o un plazo”. Y don **Néstor** responde: “No, don Javier, hay que ponerle un plazo; lo está abierto es un mes, dos meses, o unos días”.

En relación con el mismo tema, la señora **Gina Carvajal Vega** expresa: “Yo creo que ese plazo dependerá de la contratación de ese ente externo, que va a hacer ese proceso, o si va a ser interno. Me parece que, si ponemos seis meses, viendo los plazos del Banco, puede ser muy poco y volvamos, otra vez, en seis, a estar en el proceso. O no sé cuál es el compromiso de la Administración, con respecto a sacar esos pendientes y tomar una decisión que sea acorde, porque lo otro que se puede pensar es, doce meses y si el proceso del concurso se da antes, entonces antes, pero creo que la Administración es la que nos podría recomendar ese plazo, cuánto tarda, para poder tomar una decisión que no sea ni muy amplia ni muy corta”.

En respuesta a la consulta, don **Douglas Soto Leitón** indica: “Por eso nosotros habíamos recomendado seis meses, nos parecía lo prudente, o hasta que haya un titular en el puesto”. Para aclarar el tema, la señora **Sandra Araya** señala: “En el informe que se entregó a

la Secretaría (de Junta Directiva), para el tema del concurso de Banca de Personas, se señala el plazo: son dos meses para el proceso de contratación de la empresa y, después de ahí, la empresa tendría tres meses para hacer el concurso, porque ya están los plazos establecidos. Entonces, por eso, nosotros estimábamos que eran cinco meses, entre la contratación de la empresa, más los tres meses que la empresa requiere para hacer el concurso, y por eso estimábamos seis meses, que era un plazo razonable, pero, igualmente, atendemos las indicaciones de los señores Directores”.

Don **Olivier** indica: “Yo no tendría problema con los seis meses, o antes, si se nombra el que ocupará la plaza de forma definitiva”.

Al respecto, el señor **Solís Bonilla** aclara: “La recomendación original de la Administración fue de hasta seis meses, o el antes que plantea don Olivier. Pero, parecía que era un tema que teníamos que discutir y en el seno de la Junta Directiva sacar un consenso; si el consenso son los seis meses, yo en lo personal, estaría de acuerdo. No sé, y quisiera preguntarle a don Douglas y a doña Sandra, desde el punto de vista de la Sugef 1265, ¿qué es mejor tres o seis meses?”.

Doña **Sandra** responde: “De la reunión que yo tuve con las funcionarias de la Sugef, el plazo no fue un tema, sino la justificación que se fuera a dar. Aquí es importante y si quisiera aclararlo, nosotros estaríamos considerando seis meses, a partir del momento en que ya yo tengo luz verde para arrancar, porque si vamos a esperar el informe de la Auditoría y después de ese informe de la Auditoría, surgiera alguna otra consulta adicional que los señores Directores vayan a hacer con BDS (empresa asesora externa) o con la misma Procuraduría (General de la República), a partir de ese momento en que ustedes me den luz verde, aplicarían esos seis meses. Por eso, hago la salvedad de que seis meses es para el concurso, pero si en esos seis meses vamos a estar cortados, porque hasta en dos meses vamos a tener el “ok”, para poder arrancarlo, entonces, esos seis meses van a ser poco tiempo, para poder hacer el proceso de selección”.

Debido a lo comentado anteriormente, don **Olivier** sugiere: “Pongamos ocho meses, para no tener que pedirle otra prórroga a la Sugef”. Asimismo, doña **Gina** indica: “Yo creo igual, que tiene que ser más”. A lo cual, don **Néstor** propone: “Pongamos de nueve meses a un año y le explicamos bien a la Sugef; es más fácil y responsable explicar eso, que estar solicitando prórrogas adicionales, cada cierto tiempo”.

De seguido, el señor **José Manuel Rodríguez** señala: “Don Néstor, una observación ahí, a manera de sugerencia. Me parece que, para el tema de la Subgerencia de Banca de Personas, el escenario del horizonte tiempo es más amplio, no así para la Subgerencia de Banca Corporativa; podrían manejarse dos plazos, en función de eso y me parece que eso lo va a ver la Sugef con mejores ojos, porque al menos uno se estaría resolviendo en un corto plazo, por lo avanzado que ya está el proceso y otro requiere de más tiempo”.

Al respecto, don **Néstor** señala: “En lo personal, prefiero los 12 meses, en ambos casos, bien justificado, creo que nos daría mucha tranquilidad y nos da espacio, nos da el aire que ocupamos para tomar una buena decisión y hacer la tarea completa, sea consultar, eventualmente, no estoy seguro, a la Procuraduría General, o bien si través de BDS sale algún refilón de consulta, tenemos el espacio y el tiempo necesario, para manejarlo bien. ¿Les parece?”. En atención a la consulta de don Néstor, los señores Directores expresan estar de acuerdo con la propuesta externada, en cuanto al plazo de nombramiento interino de los Subgerentes de Banca Corporativa y Banca de Personas.

Así las cosas, don **Néstor** finaliza indicando: “Muchas gracias doña Sandra y don Douglas. Estaríamos trabajando con un horizonte de hasta doce (12) meses y con el especial cuidado de que en el planteamiento que se haga a la Sugef, se justifique de manera tal, que ellos comprendan que no estamos abusando o solicitando un plazo exagerado, sino que hay razones suficientes para manejarlo de esa manera”.

Don **Javier** pregunta: “¿Se estarían incluyendo las correcciones en el informe?”. A lo cual doña **Sandra** responde que sí. Concluida la presentación del asunto, se finaliza la telepresencia de la señora Sandra Araya Barquero.

Copia del informe GG-03-148-2021, suscrito por el señor Douglas Soto Leitón, Gerente General, en el cual se complementa acerca de la ampliación de las justificantes comentadas, asociadas a la limitación de la capacidad instalada, en la Gerencia Corporativa de Capital Humano, se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Que la designación temporal del señor Alvaro Camacho De la O., como Subgerente de Banca Corporativa, finaliza el 30 de marzo del 2021.

Segundo. Que el concurso para el proceso de selección del puesto de Subgerente de Banca Corporativa se encuentra en proceso y pendiente de concluir la etapa III y IV.

Tercero. Que la designación temporal del señor Renan Murillo Pizarro, como Subgerente de Banca de Personas, finaliza el 31 de marzo del 2021.

Cuarto. Que la propuesta para realizar el proceso de selección para nombrar el Subgerente de Banca de Personas se encuentra pendiente de ser conocida por la Junta Directiva General.

Quinto. Que la Junta Directiva General, en conjunto con la Gerencia General del Banco, cuyo nombramiento, de forma definitiva y por un plazo de seis años, se llevó a cabo en la sesión n.º06-19, artículo II, de 8 de febrero del 2019, en atención del oficio SGF-1265-2019, han realizado los nombramientos definitivos para los puestos integrantes del Comité Corporativo Ejecutivo, que estaban en condición de interinos, a saber: Gerencia Corporativa de Finanzas, Gerencia Corporativa de Capital Humano, Gerencia Corporativa de Operaciones y Gerencia Corporativa de Tecnología de Información; además, se nombró una nueva Gerencia Corporativa de Banca Digital, en propiedad.

Sexto. Que el resultado del estudio solicitado (investigación preliminar), a la Auditoría General Corporativa, en la sesión n.º03-21, artículo XX, del 19 de enero del 2021, podría generar insumos relevantes, a ser considerados, de previo a realizar y/o resolver los concursos de los puestos de Subgerentes.

Se dispone:

1.- Ampliar el nombramiento como Subgerente de Banca Corporativa, de manera interina, al señor **Álvaro Camacho de la O**, mayor, divorciado una vez, portador de la cédula de identidad número cuatro- ciento cuarenta y siete- cuatrocientos cincuenta y siete, Licenciado en Economía, vecino de Piedades, Hacienda Paraíso, Santa Ana. Este nombramiento interino es por un plazo de hasta doce meses, que rige a partir del 31 de marzo del 2021 y hasta el 30 de marzo del 2022, y podría finalizar antes de ese período, en el caso de que se nombre al titular del puesto de Subgerente de Banca Corporativa.

2.- Ampliar el nombramiento como Subgerente de Banca de Personas, de manera interina, al señor **Víctor Renán Murillo Pizarro**, mayor, casado segundas nupcias, portador de la cédula de identidad número cinco - ciento setenta - ochocientos ochenta y cuatro, Economista, vecino de San José, Mora, Ciudad Colón. Este nombramiento interino es por un plazo de hasta doce meses, que rige a partir del 1 de abril del 2021 y hasta el 31 de marzo del

2022, y podría finalizar antes de ese período, en el caso de que se nombre al titular del puesto de Subgerente de Banca de Personas.

3.- Disponer que con la ampliación de los nombramientos interinos aprobados en los puntos 1 y 2 anteriores, rige lo establecido en la *Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*, n.º9635, en lo que corresponda.

4.- Definir que para los efectos laborales de los señores Álvaro Camacho de la O y Renán Murillo Pizarro, los nombramientos interinos y su relación de servicio con el Banco de Costa Rica, se registrará por lo establecido en las “Políticas sobre el Régimen de Empleo y Remuneración para las personas que se nombren en los puestos de Gerente General y Subgerentes en el Banco de Costa Rica”, vigentes a la fecha en el Banco.

5.- Mantener al señor Álvaro Camacho de la O, en su calidad de Subgerente de Banca Corporativa a.i., la representación judicial y extrajudicial del Banco, con facultades de apoderado generalísimo, conforme lo determina el artículo 42, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Lo anterior, de conformidad con lo establecido en la sesión n.º09-18, artículo XXII, punto 7, celebrada el 12 de febrero del 2018.

6.- Mantener al señor Renán Murillo Pizarro, en su calidad de Subgerente de Banca de Personas a.i., la representación judicial y extrajudicial del Banco, con facultades de apoderado generalísimo, conforme lo determina el artículo 42, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Lo anterior, de conformidad con lo establecido en la sesión n.º09-18, artículo XXII, punto 7, celebrada el 12 de febrero del 2018.

7.- Instruir a la Gerencia General para que informe a la Superintendencia General de Entidades Financieras, acerca de la atención del hallazgo, generado en el oficio SGF-1265-2019, específicamente respecto al punto *1.1-Inestabilidad en integración de los órganos de dirección y alta gerencia*, fundamentado en lo siguiente:

- a) A partir del 2019 se ha logrado mantener la estabilidad en la conformación de la Junta Directiva General, ya que todos los nombramientos son permanentes y están realizados de conformidad a la normativa vigente y fueron autorizados por el Consejo de Gobierno.
- b) Mediante concurso público se nombró, por un plazo de seis años al Gerente General del Banco, el cual ha permanecido en el puesto desde el 2018.
- c) Se ha concretado el nombramiento, en forma definitiva, de los siguientes miembros del Comité Corporativo Ejecutivo, que venían desempeñando se interinamente; ellos son:

Gerencia Corporativa de Finanzas, Gerencia Corporativa de Capital Humano, Gerencia Corporativa de Operaciones y Gerencia Corporativa de Tecnología de Información. Además, se nombró en propiedad una nueva Gerencia Corporativa de Banca Digital.

- d) Si bien, en vista de algunas consultas en proceso, hechas en función del acatamiento de la Ley n.º9635 *Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*, se mantiene todavía en proceso los nombramientos temporales de las Subgerencias, tanto de Banca Corporativa como de Banca de Personas, dichos nombramientos fueron prorrogados hasta por el plazo de doce meses (31 marzo 2022), según se consigna en los puntos 1 y 2 de este acuerdo; asimismo, ambos Subgerentes han venido ocupando estos puestos, desde el año 2018.

8.- Dejar constancia que para el conocimiento y resolución de este tema, no estuvieron telepresentes los señores Álvaro Camacho de la O y Renán Murillo Pizarro.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO V

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, participa, por medio de la modalidad de telepresencia, la señora **Sandra Araya Barquero, Gerente Corporativa de Capital Humano**, para presentar la solicitud de reposición de plazas asociadas a salidas de personal. Lo anterior, según lo dispuesto en la sesión n.º50-2020, artículo VI, punto 2), del 8 de diciembre del 2020. Para la exposición del asunto, también participan por medio de la modalidad de telepresencia, la señora Kattia Ajoy Arnaez, Gerente Corporativa de Banca Digital y el señor Gabriel Venegas Hall, Jefe Oficina Gestión de Procesos y Productividad.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Introduce el tema la señora **Sandra Araya** diciendo: “Muchas gracias, nuevamente a los señores Directores. Para este tema, me acompaña doña Kattia y don Gabriel. ¿Por qué me acompañan ellos? porque el tema que vamos a ver, en este momento, corresponde a un pendiente de Junta Directiva, donde acordó el 8 de diciembre del año pasado, solicitar a la Gerencia General presentar a este Directorio, el detalle de las plazas que nosotros tenemos vacantes, en este momento, los ahorros que se han tenido de las plazas que se han eliminado y, después, algo muy importante para nosotros, para poder continuar con todas las diferentes necesidades que a nivel institucional tenemos, es el manejo de las sustituciones de plazas que nosotros venimos a pedir a la Junta Directiva y el tema de cargas de trabajo.

Aquí lo que los señores Directores definieron y comentaron en su oportunidad, era que cada vez que Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano) venía a la Junta Directiva a solicitar una plaza, tenía que venir acompañada con el estudio del Área de Procesos para determinar, si efectivamente se requería o no se quería la sustitución de esa plaza. Entonces, la presentación la vamos a hacer en dos partes; una parte que voy a señalar lo que ustedes solicitaron sobre el tema de las plazas y la segunda parte, que la va a hacer don Gabriel y doña Kattia, donde van a comentar con los señores Directores, cuál es el plan de trabajo que tiene el Área de Procesos y al final, vamos a ver cuál es la solicitud que se hace a esta Junta Directiva.

En cuanto a lo que son las estadísticas de ingresos y salidas de personal (ver imagen n.º1), esto es lo que nosotros tenemos del estado de las plazas, al 4 de febrero (2021); en este momento, en la cuenta de suplencias, que nos acordamos que suplencias es para atender las sustituciones de personas que están incapacitadas, aquí (en alusión a la imagen n.º1) tenemos 32 plazas, en este momento ocupadas y tenemos 28 vacantes.

En servicios especiales, tenemos 246 plazas que están ocupadas y tenemos 31 plazas que están en este momento vacantes y en sueldos fijos tenemos 3.708 plazas que están ocupadas y 72 vacantes. Estos resultados nos dicen que tenemos un total de plazas aprobadas de 4.117; de esas 3.986 están ocupadas y tenemos vacantes 131, tomando en cuenta las 28 de suplencias, las 31 de servicios especiales y las 72 de sueldos fijos.

Plazas existentes		
	Ocupadas	Vacantes
Suplencias	32	28
Servicios Especiales	246	31
Sueldos Fijos	3708	72
Total plazas aprobadas: 4117		
Total plazas ocupadas: 3986		
Total plazas vacantes: 131 (28 suplencias + 31 Servicios especiales + 72 sueldos fijos)		

Nota: Información generada con corte al 04 de febrero del 2021.

Imagen n.º1. Plazas existentes

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

Sobre estas vacantes (en alusión a la imagen n.º1) es cuando nosotros venimos ante ustedes a solicitarles la autorización, para utilizar alguna de las plazas para nuevas necesidades de una oficina o bien, sustituir la plaza de alguien que renunció o salió de la institución. Ahora bien, el año pasado eliminamos 43 plazas, que representaron ¢109.0 millones,

que eran costos mensuales con cargas sociales y $\text{¢}1.311$ millones anuales con cargas sociales, por la eliminación de esas 43 plazas.

¿Cuál es el proceso que nosotros veníamos aplicando, cada vez que veníamos ante ustedes, a solicitar la autorización para utilizar una plaza que está vacante? Aquí (ver imagen n.º2) se genera una necesidad; una solicitud de la plaza, cuando una persona renuncia al Banco, el jefe o superior jerárquico nos hace la solicitud de que se le reponga esa plaza; esa solicitud se analiza en la Gerencia de Gestión Integral, para preparar el informe con todas las justificaciones, tanto cuantitativas y cualitativas de esa solicitud. Una vez que tenemos esa información, la elevamos donde el Gerente Corporativo o Subgerente, para que nos valide si, efectivamente, cuentan con la aprobación de ellos, para que esa plaza se pueda reponer o se pueda solicitar a la Junta.

Cuando ya tenemos estas tres etapas, yo lo reviso junto con don Douglas (Soto Leitón, Gerente General) y la sometemos a aprobación de la Junta Directiva, que es lo que hemos venido haciendo, durante el año 2020 y hacia atrás.

Proceso de solicitud de utilización de plazas vacantes



Imagen n.º2. Proceso de solicitud de utilización de plazas vacantes
Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

A nivel de las salidas e ingresos durante el año pasado, tuvimos 60 ingresos y tuvimos 209 salidas. Estos resultados a veces, en el tema de los ingresos y las salidas, no coinciden con el tema de las plazas aprobadas, porque a nivel de las plazas que se habían aprobado, había unas que la Junta Directiva aprobó para el tema de Fideicomiso o de Esfera, pero se nos señaló que se van a ir dando de forma dosificada; están aprobadas pero no se da la contratación para todas las plazas; a la fecha no se han dado todas esas plazas que se le habían aprobado.

¿Cuáles (plazas) se aprobaron el año pasado? Se aprobaron 24 plazas para el Área Comercial y cuando hablamos del Área Comercial estamos hablando de Banca de

Personas, Pymes y Banca Corporativa. Se aprobaron 28 plazas, para la parte de Soporte Comercial o Soporte al Negocio, que aquí estamos hablando de la parte de Cobro (Área de Administración de Cobro), Comex (Área Comercio Exterior), Sistemática (Comercial), Unidades Móviles, Tarjetas (Gerencia de Tarjetas) y Crédito.

Y se aprobaron 39 plazas, en ese momento, que eran para la parte de Finanzas (Gerencia Corporativa de Finanzas), Auditoría (General Corporativa), Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), Operaciones (Gerencia Corporativa de Operaciones), Banca Digital (Gerencia Corporativa de Banca Digital), Jurídica (Gerencia Corporativa Jurídica) y Tecnología (Gerencia Corporativa de Tecnología). En su mayoría fueron plazas que se aprobaron, para sustituir a alguien que había presentado una renuncia o que salió de la institución.

Y algunas de esas (plazas), sobre todo en la parte de Tecnología (Gerencia Corporativa de Tecnología) y Banca Digital (Gerencia Corporativa de Banca Digital), que se aprobaron, para unas necesidades diferentes que se les habían asignado a ellos y se requerían para poder atenderlo. Esto es básicamente con lo que es el tema de las plazas y la información que los señores Directores solicitaron. A partir de esta parte, le cedo la palabra a don Gabriel y a doña Kattia, que son los que van a hacer la presentación”.

De seguido, el señor **Gabriel Venegas** continua con la exposición del asunto: “Gracias, doña Sandra. El Conglomerado Financiero BCR cuenta con un sistema de gestión basado en procesos, esto tiene como marco de referencia la ISO 9001. Nosotros lo que hacemos es la implementación, la identificación de todos los procesos del Banco y se hace una definición de cuáles de esos procesos son prioritarios, se hace una descripción de los procesos y se la da seguimiento a medición y mejora. (Ver imagen n.º3).

¿Por qué lo incluimos dentro de esta presentación?, porque en el seguimiento, medición y mejora, una de las herramientas que se utiliza para impulsar la mejora continua de los procesos son los estudios de capacidad instalada, porque la norma lo que dice es que hay que dotar del recurso necesario, a cada uno de los procesos, para que sea eficiente, porque si hay menos recursos, puede generar reproceso o inventario en espera y si hay más, resulta más costoso de lo que es. En el Sistema de Gestión ya nosotros lo estamos implementando.

Etapas para implementar un Sistema de Gestión

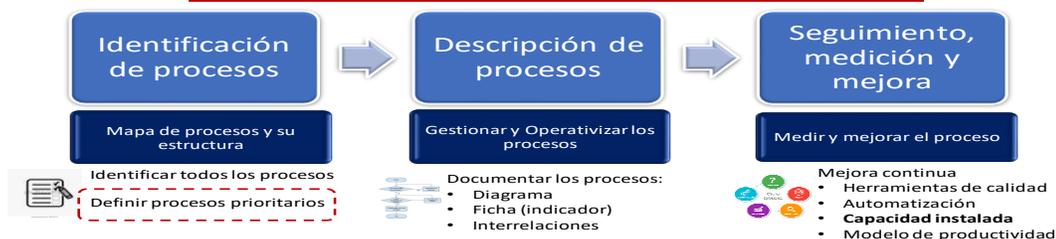


Imagen n.º3. Etapas para implementar un Sistema de Gestión
Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

¿Cómo lo relacionamos nosotros con esto? En realidad, los estudios de capacidad instalada no es algo que nosotros no conozcamos, ya lo hemos venido elaborando de años hacia atrás. Aquí (ver imagen n.º4) lo que hicimos fue tomar la base de datos de Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), con corte a noviembre del 2020 y se definió que hay 4.340 empleados, de esos, 3.921 están dentro del círculo de influencia del BCR, como tal. Eso nosotros lo resumimos en 146 roles, a los que se le aplica un método que ya nosotros tenemos estándar, para definir si aplica o no, para el estudio de capacidad instalada, tal cual nosotros lo manejamos.

Este estudio de capacidad instalada es un método estándar, que nosotros aplicamos a cada uno de esos roles, que inclusive, en su momento, fue validado con *Deloitte*, que aquí se toma en cuenta la cantidad de personas; que el rol que se va a realizar sea mayor a cinco personas; que no sea un puesto de liderazgo; el puesto de liderazgo tiene ciertas características particulares y se deben tomar en cuenta las actividades, el tiempo y la frecuencia, que eso se conoce como la demanda. Esos son los tres factores básicos que se deben tener, para definir si es un puesto que aplica o no, para estudio de capacidad instalada.

Modelo: Roles para estudio de capacidad y priorización



Imagen n.º4. Modelo: Roles para estudio de capacidad y priorización
Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

A la hora de hacer la priorización, primero hacemos una segmentación para definir de todos los puestos, cuántos aplican para estudios de capacidad y ahí depende de la cantidad de personas que intervienen, si están relacionados o no, a los procesos prioritarios del Banco, que se definieron junto con la Administración, que esto tiene que ver con el impacto que tienen en el cliente externo, el plan estratégico, los objetivos.

Y nosotros hacemos tres grupos que son: los estudios de capacidad, que ya hemos realizado, que a la hora de realizar un estudio, ya queda en la base de datos; entonces, es mucho más sencillo actualizarlo en el momento que se necesite; los estudios que estamos desarrollando este año y los estudios que ya tenemos planificado realizar el próximo 2022.

¿Cómo se encuentran conformados los 3.921 puestos? Tenemos que de los 3.921 puestos, 65% son medibles o aplican para estudio de capacidad instalada; 27% tiene un rol de liderazgo y un 28% no aplican de acuerdo al método. Es importante señalar que, todos los puestos son medibles, todos los roles son medibles, la diferencia está en el esfuerzo o que el método que se va a aplicar va a variar; el método estándar que nosotros utilizamos aplica para 65% de la población; en cantidad de personas son 2.551 personas. (Ver imagen n.º5)

Análisis de los roles en el BCR

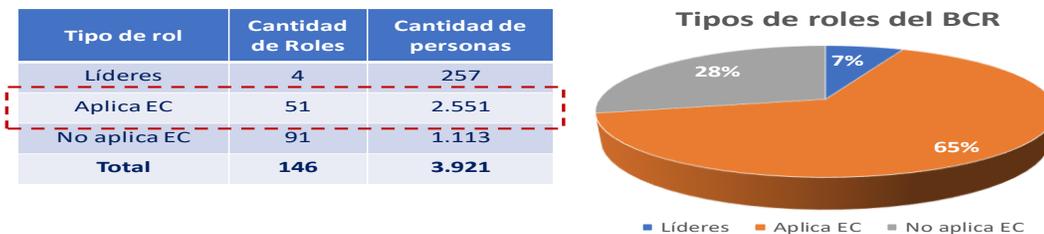


Imagen n.º5. Análisis de los roles en el BCR

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

De esto (ver imagen n.º6), nosotros ya estudiamos 552 personas, el año pasado; este año estamos haciendo 1.610 personas, que son 15 roles y para el próximo año quedan 389 roles-personas a medir. Estos (en alusión a la imagen n.º6) no pertenecen a procesos prioritarios, por eso es que quedaron para el siguiente año. Entonces, tenemos 22% que ya realizamos; 65% que estamos realizando, de la población que aplica para estudio de capacidad y 15% que quedará para el 2022.

Análisis de los roles en el BCR

Proceso	Realizado		En proceso 2021		En espera 2022	
	Cantidad de roles	Cantidad de personas	Cantidad de roles	Cantidad de personas	Cantidad de roles	Cantidad de personas
Prioritario	8	446	9	1.550	0	0
No prioritario	5	106	6	60	23	389
Total	13	552	15	1.610	23	389



Imagen n.º6. Análisis de los roles en el BCR

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

Para conocer un poquito a detalle (ver imagen n.º7), el año pasado nosotros trabajamos en estudios de capacidad de las unidades de ventas móviles, ahora que se abrieron; las 19 unidades de ventas móviles tienen un balanceo que se realizó, técnicamente, para definir en cuanto a la cantidad de personas; los encargados de oficina que fue el primer paso que se desarrolló, en acompañamiento con don Renán (Murillo Pizarro, Subgerente Banca de Personas a.i.); toda la parte de crédito se hizo un análisis de crédito empresarial y pymes, que nunca se habían realizado; la parte del Centro de Soporte, Analista, Formalizador y todos los roles que tiene incluido el Centro de Soporte, Seguimiento Grupo 1 y Grupo 2, tanto para personas físicas como jurídicas.

Este es nuevo (en alusión a la imagen n.º7), el Centro de Soporte Comercial, que atiende todas las transacciones de las empresas, se hizo el año pasado un estudio; Canales Digitales, Cumplimiento, Cobro Judicial, hay varios que conforman las 552 personas que ya fueron evaluadas.

Estudio de capacidad instalada realizados

Proceso	Realizado	
	Cantidad de roles	Cantidad de personas
Prioritario	8	446
No prioritario	5	106
Total	13	552

Estudios de capacidad: Realizados		
Rol	Cantidad de personas	Proceso Crítico
Unidad de ventas móviles	125	✓
Encargado de OC	106	✓
Analista de crédito empresarial y pymes	51	✓
Analista o Formalizador del CSO	46	✓
Seguimiento Grupo 1 y Grupo 2	42	✓
CSC	34	✓
Cobro Administrativo	33	✓
Canales Digitales	9	✓
Cumplimiento	32	
Oficial de cobro judicial	32	
Oficial de Operaciones	22	
Tarjetas Contracargos	15	
Centro Documental	5	
Total	552	

Imagen n.º7. Estudio de capacidad instalada realizados

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

Para este año, estamos haciendo el estudio de todas las oficinas comerciales (ver imagen n.º8), que estos son 1.610 puestos. En su mayoría tenemos Cajeros, Plataformistas, el

Promotor y el Tesorero; y algunas oficinas que pertenecen a procesos de apoyo o que están relacionados con el negocio, pero son procesos prioritarios, como el caso de la Formalización Empresarial y Pymes, que no se ha medido hasta este momento, ya lo arrancamos; la parte notarial de don Manfred (Saenz Montero, Gerente Corporativo Jurídico) también estamos haciendo el estudio; el tema de la gente que atiende Canales Presenciales, que es la segunda parte de los Canales Digitales y los Bienes Adquiridos, Gobierno Digital, tomando en cuenta la meta que se tiene con la colocación de Bienes Adquiridos, este año.

Estudio de capacidad instalada en proceso 2021

Proceso	En proceso 2021	
	Cantidad de roles	Cantidad de personas
Prioritario	9	1.550
No prioritario	6	60
Total	15	1.610

Estudios de capacidad: En proceso 2021		
Rol	Cantidad de personas	Proceso Crítico
Cajero	832	✓
Plataformista	312	✓
Promotor	166	✓
Tesorero	140	✓
Actualizador de clientes	67	✓
Formalizador empresarial y pymes	11	✓
Notariado Auxiliar	10	✓
Notariado Institucional	8	✓
Notariado Asistente	4	✓
Canales Presenciales	18	
Legal - Jurídico	18	
Bienes adquiridos Técnico o Asistente	7	
Bienes adquiridos Interventor	6	
Gobierno Digital	6	
Bienes adquiridos Analista	5	
Total	1 610	

Nota: Los estudios de capacidad instalada en ejecución 2021, que no se relacionan a procesos críticos, fueron seleccionados dado que tienen relación directa con el Plan estratégico 2020 - 2021

Imagen n.º8. Estudio de capacidad instalada en proceso 2021

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

Y para el próximo año, nos quedan 389 personas, que tenemos 100 personas en Administración de Saldos y la parte de Tarjetas y otras oficinas, que ya tenemos para realizar el estudio. Estos (ver imagen n.º9) no pertenece a procesos prioritarios.

Estudio de capacidad instalada en espera 2022

Proceso	En espera 2022	
	Cantidad de roles	Cantidad de personas
Prioritario	0	0
No prioritario	23	389
Total	23	389

Estudios de capacidad 2022		
Rol	Cantidad de personas	Prioridad
Administración de Saldos Revisor de Tula		
Administración de Saldos (Rev numerario y máquina)	100	1
Administración de Saldos		
Tarjetas Venta de Tarjetas		
Adquircencia		
Tarjetas Producción	64	2
Tarjetas Contabilidad		
Tarjetas Medios de Pago		
Cámara de compensación	32	3
TI Técnicos Soporte y Mesa	29	4
Contratación Administrativa	28	5
Contact Center	26	6
Custodia Física o Electrónica	25	7
Prevención de fraude	14	8
Capital Humano Valoración Puestos	13	9
Capital Humano Reclutamiento y Selección		
Cuentas Liquidadas	13	10
Estimaciones	11	11
Control y Seguimiento Contable	8	12
Controloría de Servicios	7	13
Servicios Auxiliares	7	14
Normativa Administrativa Analistas	6	15
Archivo Central	6	16
Total	389	

Imagen n.º9. Estudio de capacidad instalada en espera 2022

Fuente: Gerencia Corporativa de Capital Humano

En resumen, nosotros tenemos 7% de los puestos que es de liderazgo, que con esta metodología no se miden; 28% de los roles no aplican para capacidad instalada, debido a que la variabilidad que tienen en el tiempo las actividades, las mismas actividades o la frecuencia, es compleja de medir; nosotros todos los estudios los hacemos con base a estadística,

donde se define la cantidad de actividades, la frecuencia que esas actividades generan y de acuerdo a la frecuencia, se define una muestra para hacer una toma de tiempo representativa; en algunos casos, se puede trabajar con población, cuando los sistemas lo permiten y si no, hay que hacer una diferencia estadística y aplicar muestreo, ese muestreo debe ser representativo. El 65% de los roles ya nosotros lo estamos analizando.

Nosotros realizamos ya 22% de los estudios, estamos terminando el 63% para este año y dejaríamos 15%, para el próximo año, eso no significa que los estudios luego de realizarlos ya quedan en *pedra*; el estudio de las Unidades de Venta Móviles lo realizamos a mediados del año pasado y este año estamos haciendo una actualización. Cuando no hay cambio sustancial en el proceso, es únicamente actualizar la demanda o esa frecuencia con la que se realiza; cuando hay cambios importantes en sistemas o en actividades propias del proceso, ya sea por una mejora tecnológica, algún tema regulatorio y demás, sí hay que rehacer de alguna manera el estudio y eso requiere un esfuerzo mayor.

En términos generales, la Oficina de Procesos, en la parte de impulsar el sistema de gestión basada en procesos, una de las herramientas de mejora continua, son los estudios de capacidad instalada”. Seguidamente, el señor **José Manuel Rodríguez Guzmán** indica: “Es una consulta, me imagino que debe ser para don Gabriel y para doña Kattia, ¿En estos estudios de capacidad instalada, participa Riesgos (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), concretamente la gente de Riesgo Operativo tiene alguna participación?”.

Por su parte, el señor **Gabriel** indica: “El estudio de capacidad lo realizamos nosotros, desde la unidad de procesos, porque lo que se hace es determinar, de acuerdo a la demanda y el esfuerzo requerido que tiene esa oficina, cuánto personal requiere, por cada uno de los roles. No consideramos a la gente de Riesgos (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), porque no estamos midiendo temas sensibles, a nivel del puesto, sino lo que medimos, por ejemplo, en caso de Análisis, es cuáles son las tareas que están realizando, cuánto es el esfuerzo que requieren, de acuerdo a los minutos y así determinamos la cantidad de personas. Dependiendo del resultado, siempre se revisa con el auditorio que sea necesario, ya sea Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano) o el dueño del proceso, pero para darle una respuesta puntual, con Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), no nos involucramos”.

Don **José Manuel Rodríguez** indica: “La consulta que hacía es porque, por lo menos a nosotros, en la Auditoría, nos parece conveniente que el Área de Riesgo Operativo participe de alguna forma, en estos ejercicios, sobre todo por las implicaciones que estos estudios tienen, finalmente, que determinan la cantidad de recursos y que tan bien satisfechos están las labores, con los recursos que se tienen.

Y como el Banco está en un proceso bastante riguroso, de ajuste en cantidad de personal y la reposición de plazas se somete a estudio; nos parece a nosotros que incorporarle ese elemento, daría una fortaleza mayor a esta información, porque pudiera ser que algunos de estos puestos tengan, en la actualidad, una situación, desde el punto de vista de riesgo operativo o que con las salidas de personal que no son repuestas, ese nivel de riesgo operativo se incrementa y si no se considera en estas revisiones, puede pasar inadvertido, hasta que puede ser un poco tarde, que es cuando ya el riesgo se materializa y eso yo creo que nadie lo quiere. Me parece que podría ser un elemento que ayude, todavía, a darle más fortaleza a estos informes”.

Sobre ese mismo tema, el señor **Gabriel Venegas** indica: “Don José tomamos nota y le comento, cuando hay una eliminación de algún puesto, que da de acuerdo al estudio, nosotros sí pedimos por escrito el criterio de Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), pero los estudios de capacidad instalada, como tal, es para determinar la cantidad de recursos que se requieren para el puesto, para el rol en específico, que tiene ciertas características; cuando hay un cambio abrupto o importante, sí lo coordinamos con los compañeros de Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo) y le pedimos alguna nota propia, dentro del informe que nosotros incorporamos”.

Así las cosas, el señor **Minor Morales Vincenti** agrega: “Yo creo que ahí lo que deberíamos definir es cuál es el impacto relativo, en razón de que si lo hacemos, caso a caso, a mí me preocupa mucho que podamos ser un *cuello de botella*, en razón de que, nosotros, para temas de riesgos operativo, lo que tenemos es para todas las labores, únicamente tres personas. Si esto lo traemos a la lista del flujo normal, de que sea por cada posición que se analiza, no tenemos hoy la capacidad instalada, para poder tener una fluidez necesaria, como lo requiere esto. Esa es la preocupación que tendría yo, del lado nuestro”.

Por su parte, el señor **Luis Emilio Cuenca Botey** indica: “Me parece esto muy interesante, pero me gustaría saber cómo se liga esto con el costeo; es decir, si yo tengo estudios de capacidad instalada, entonces, puedo saber si tengo una capacidad para otorgar un millón de

créditos hipotecarios al año, mil créditos o si yo puedo ligar esto, a la propia producción de los servicios que yo oferto en el mercado, para poder tener más claridad sobre el costo y por ende, el precio a que los debo ofertar.

Y también, para poder hacer análisis de costo-volumen-utilidad, que me permitan entender, porque a veces en Junta tenemos debates al respecto, sobre que significa un crédito a tasa de interés en pérdida o no en pérdida y todo eso depende mucho de mi capacidad instalada. Si bien es cierto, según explica la metodología, no todos los puestos son objetos de este análisis, si me gustaría saber que tan cerca o lejos o si ya lo hacemos, si ya tenemos ese tipo de relación entre la capacidad, el costo y los servicios”.

Ahora bien, el señor **Gabriel Venegas** indica: “Don Luis excelente la pregunta y muy interesante el análisis que hace. En realidad, a nivel del costeo, nosotros sí coordinamos con los compañeros de Costos; lo único es que hay dos temas diferentes; uno, es la cantidad de personas que se requiere en el Centro de Soporte, para que procesen la demanda y otro es el tarifario, que tiene una listas de precios. Cuando se aplica ese costo de la comisión, nosotros sí participamos en la medición, para que se defina, pero dependiendo de lo que se quiera costear es muy diferente a un rol, porque un rol es un puesto que hace una persona o un grupo de personas en específico.

Cuando vamos a costear, normalmente es transversal en la organización, entonces, va a tomar algunas actividades de diferentes puestos, roles y procesos, pero sí lo hacemos de acuerdo a la necesidad. Lo que le estamos mostrando, un poco, son los estudios de capacidad instalada para roles en específico, pero lo que es costeo, por ejemplo en el tarifario sí participamos o cuando se requiera costear algún servicios o producto o algo transversal, en la organización, nosotros también lo hacemos, con un método muy similar a este, pero sí va a generar algunos cambios por la transversalidad que tiene; pero don Luis, sí participamos”.

Seguidamente, el señor **Luis Emilio** indica: “Si yo tengo esa información sería capaz de producir un análisis de la ejecución presupuestaria, que me permita saber dónde están las brechas y si vienen de la propia eficiencia; porque me imagino que ustedes parten de un estándar de productividad en las labores, a la hora de hacer el tema de la capacidad y, entonces, a partir de ahí, que tanto yo podría utilizar esa información, para saber dónde estoy siendo eficiente, donde estoy siendo ineficiente y por qué”.

Así las cosas, el señor **Venegas** dice: “Nosotros bajamos al nivel de productividad de las personas; inclusive, en la presentación, luego del estudio de capacidad instalada, uno puede determinar cuánto es la productividad máxima y mínima que una persona debe realizar; ya para determinar temas presupuestarios y a nivel de brecha, está un poco más alto; sí tendríamos que revisar cuál es el alcance de lo que se quisiera costear, a nivel de todo el presupuesto, por ejemplo, porque no lo hacemos; lo hemos hecho por tareas específicas que está a un nivel muy bajo, pero no podría asegurar que lo tenemos para todo el Conglomerado Financiero, de todo lo que está realizando, porque es un alcance muchísimo mayor al que nosotros, hoy por hoy, realizamos.

En procesos, el alcance que hoy hemos manejado es determinar capacidad instalada y niveles de productividad, es decir, cuántos son los casos mínimos que un Analista de Crédito debería estar realizando, para que retribuya a nivel de las labores; pero el costeo como tal, se ve directamente desde Finanzas (Gerencia Corporativa de Finanzas) y nosotros apoyamos a demanda. Entonces, para poder dar una respuesta puntual, don Luis, tendríamos que conocer previo, cuál es el alcance de ese costeo que se quiera hacer o que estarían pensando en realizar, para determinar cuál sería la capacidad de nosotros para atenderla”.

Por su parte, el señor **Olivier Castro Pérez** indica: “Una pregunta. Cuando uno ve la operativa del Banco, uno llega a la conclusión de que los procesos no son los más adecuados que se requieren; cuando usted dice que ha revisado el 63% de esos procesos, la pregunta es: ¿El proceso se evalúa tal cual está o ustedes cambian el proceso, si les parece que no es adecuado?”.

El señor **Gabriel Venegas** dice: “Don Olivier, a este momento hemos revisado el 22% de los roles; nosotros dentro de la revisión de los procesos que se hacen, sí se hace previo una revisión de esas actividades. Nosotros mapeamos, dentro de lo que está haciendo cada uno de los roles, cuáles actividades generan valor, cuáles no generan valor y cuáles (actividades), aunque no generen valor, son mandatorias, ya sea por un tema de cumplimiento, Sugef (Superintendencia General de Entidades Financieras) o algún tema regulatorio.

Todo lo que no genera valor nosotros lo eliminamos; aquí aplicamos un poco de *Lean* o de *Six Sigma*, que es para adelgazamiento de los procesos. Entonces, son 52 puestos que se quieren analizar, nosotros que levantamos las Unidades de Ventas Móviles, ahí se hace la revisión de todos los procesos, el análisis y el seguimiento también.

Cuando hay algunas actividades que no generan valor; por ejemplo, en algún momento había una supervisión de lo que ya revisaban los analistas, se hizo la validación para eliminar esa actividad; en ese caso, me apego a lo que decía don Minor Morales ahora, sí solicitamos a Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo) que valide nuestro criterio, que es que esa actividad no está generando valor, por eso recomendamos eliminarla; no solo hacemos el estudio tal cual está, sino impulsamos la mejora continua del proceso y, por ende, definimos cuáles actividades no están generando valor, para eliminarlas”.

Sobre el particular, la señora **Mahity Flores Flores** dice: “Un poco en la línea de mis compañeros. Entiendo que esta presentación puntual, ustedes la han traído a esta Junta para explicarnos de que, cada vez que se solicite una plaza vacante, ha cumplido con un filtro y un análisis previo, para determinar si se recomienda o no el uso de la plaza vacante; sin embargo, cuando uno ve un estudio complejo y tan interesante, como el análisis de la capacidad instalada, le surgen una serie de interrogantes.

Para entender, el resultado de todo este trabajo complejo, que ustedes han hecho, en qué más lo utilizan, aparte de recomendar si se usa o no se usa una plaza vacante, o sea esto ha llevado a alguna reestructuración interna de reasignación de recursos, de repente, para aprovechar; ¿en qué ha concluido todo este análisis de capacidad instalada en el Banco?”.

El señor **Gabriel Venegas** indica: “Nosotros coordinamos, junto con el dueño del proceso y con Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), para la toma de decisiones. Nosotros presentamos el resultado del estudio, que prácticamente son tres: que requiere recurso adicional, que está bien tal cual está o que puede requerir o le puede estar faltando recurso; cuando le hace falta recurso, nosotros hacemos una doble verificación, para ver si hay algo adicional que se pueda optimizar.

Inclusive, dependiendo de la cantidad de recursos, hacemos un balanceo interno en la oficina o implementamos algunas cosas, como lo que se conoce como “Capacidad instalada móvil”, que es que dos puestos o dos roles diferentes, que tengan perfiles similares, puedan realizar las mismas labores; esto también lo coordinamos con Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), por eso les indicaba que, dependiendo del resultado del estudio, así involucramos a diferentes áreas.

Para el Centro de Soporte, el Analista y el Formalizador pueden realizar las mismas tareas, siempre y cuando el Formalizador no analice. Entonces, nosotros sí entregamos

el resultado a Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), al dueño del proceso y al dueño del rol, para que tome las decisiones que requieran.

En algunos casos, doña Mahity, se ha realizado extracciones de compañeros y se han trasladado a otros puestos que requieren, porque en realidad nosotros vamos generando un inventario de trabajos, en algunos va a faltar y en algunos están bien y en otros les va a sobrar recurso. Entonces, ahí se va movilizandó la gente; eso lo vemos, inclusive, con doña Sandra y con la gente de Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano)".

Seguidamente, el señor **Javier Zúñiga Moya** indica: "¿Cómo se determinan estos estándares de productividad, máxima y mínima? ¿Cómo sale? ¿Cuál es el proceso? porque, además, veo que es un trabajo muy bueno el que están haciendo".

Acto seguido, el señor **Gabriel Venegas** se refiere al respecto diciendo: "Determinar la productividad individual, don Javier, como no somos máquinas, existe un método estándar, a nivel internacional. Uno toma la jornada de la persona de ocho horas y cuarenta y ocho minutos, los empleados que tenemos el horario normal o el nuevo que se le conoce; a eso hay que quitarle los 45 (minutos) de almuerzo y hay que quitarle un 11%, de suplementos al tiempo efectivo. El 11% de suplemento es el tiempo que nosotros gastamos en la jornada laboral, pero no directamente en temas laborales; por ejemplo, ir al baño, tomar agua, hacer algunas de esas funciones; como no somos máquinas, en el tiempo de las máquinas se les conoce como "alisto" o "mantenimiento" que es un estándar.

La industria lo que dicta es que para los puestos que no requieren un esfuerzo físico grande; como por ejemplo, trabajar en construcción, estar moviendo cajas de un peso importante, es un 11% de suplementos. Eso nos da un tiempo efectivo, por cada una de las personas. Entonces, de acuerdo al rol que se tiene, se define cuánto es la cantidad de trabajo que esa persona, con ese tiempo efectivo, puede requerir.

¿Cuál va a ser el esfuerzo que requiere?, depende del rol. Si una persona va a tardar en un análisis de casos una hora; entonces, uno más o menos ahí lo define, en realidad dice cuánto es su tiempo efectivo versus cuánto es el esfuerzo que le requiere por tarea y así le define una productividad diaria. Tenemos un modelo, ya definido, de productividad diaria, que como les comentaba lo utilizamos prácticamente para la atención de la auditoría 0284 que don Rodrigo (Ramírez Rodríguez, Gerente Corporativo de Gestión de Crédito) la tenía asignada y lo

validamos con *Deloitte*, tanto el estudio de capacidad instalada como el modelo de productividad individual.

Por decir, cuántos son los minutos disponibles que usted tiene y en cada una de las actividades que usted está invirtiendo, cuánto tiempo consumió y así nos da un parámetro; es decir, si tenía 300 minutos, cuántos minutos efectivos trabajó, para dar un rango de utilización, que el aceptable debería de ser -según la industria-, del 85% al 100%. Igual que los puestos, que eso es importante, don Javier; normalmente, uno desearía estar siempre al 100%, pero como no somos máquinas, hay días, como hoy, por ejemplo, que estoy un poco afectado de la garganta y las gripes, que hacen que el rendimiento de la persona tienda a bajar un poco.

El modelo de productividad individual lo llevamos de diario a mensual, para así asegurar en el mes, que la persona cumpla con la productividad. Eso, siguiendo un poquito con lo que nos consultaba doña Mahity, lo hemos relacionado a los indicadores individuales que tienen la Gerencia (General) y lo revisamos con Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), cuando corresponda. Don Javier, es un poco técnico, no sé si me pude explicar bien”. Don **Javier** dice: “Perfectamente, se lo copié, incluso, estuve tomando notas, porque me interesa mucho el tema. Un día tal vez converso con usted personalmente. Gracias”.

Así las cosas, el señor **Olivier Castro** manifiesta lo siguiente: “En todas estas cosas, a nivel internacional, hay ya estándares establecidos, ¿usted compara eso con esos estándares internacionales o solo hace un análisis *in house*?”. Al respecto, el señor **Venegas** dice: “Don Olivier, tal vez si me aclara un poquito: si comparamos el método nuestro o si comparamos el resultado que nos da con la industria”. Por su parte, don **Olivier** aclara: “Yo sé que el método es internacional y más o menos estándar, la pregunta es, el resultado con los bancos de verdad.

Si un proceso de crédito en un banco de verdad dura una hora, ¿cuánto dura en el Banco de Costa Rica? Si en un banco internacional, un empleado saca 10 créditos, ¿cuántos sacan en el Banco de Costa Rica? Porque eso es lo que es relevante, para efectos de si la productividad es adecuada o no, porque si solo estamos haciendo comparaciones en el mismo Banco, es un análisis que no le da a uno una visión de la eficiencia del Banco”.

Para responder la consulta de don Olivier, el señor **Gabriel** dice: “No, don Olivier. Actualmente, nosotros no hacemos esa comparación de los roles; me dejo la tarea a ver si es factible hacerlo, si se consigue la información. Nosotros, sí trabajamos contra un estándar;

cuando hacemos la evaluación de los puestos, medimos a todos los usuarios que participan; si hay ocho personas que realizan el puesto, medimos a todas las ocho personas y hacemos un comparativo de la productividad de cada una de las personas; esto da una productividad estándar, un promedio, que es el marco de referencia que estamos trabajando ahorita.

En realidad, cada rol no lo comparamos con industria internacional. Me lo dejo de tarea a ver en cuáles casos es factible, porque me parece importante el comentario y una buena oportunidad de mejora, don Olivier, más bien, muchas gracias”. Seguidamente, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica: “Un poco sobre la línea que plantea don Olivier. Usted conoce bien los niveles de eficiencia, en los diferentes puestos de todo el Conglomerado. Si uno le dijera que, en términos de eficiencia, quiere mejorar en un porcentaje de un 5%, un 10%, un 15%; usted en su experiencia, ¿vería áreas de mejora y con cuál potencial?”.

Don **Gabriel** consulta: “¿De todo el Conglomerado?”. Así las cosas, don **Néstor** dice: “Sí, del Banco de Costa Rica; ¿cómo podemos ser más eficientes apretando por acá y por allá y en qué porcentaje, mano alzada, se podría mejorar, en su experiencia?”. A lo que el señor **Gabriel** responde: “Es bastante compleja la pregunta, don Néstor. En cada uno de los puestos que nosotros hemos venido revisando, porque no son todos, como les comentaba es el 22% y tratamos de ajustar las *tuercas*, para que tenga la mayor productividad posible. Dicen los japoneses que este es un proceso de mejora continua, que la optimización, inclusive, en líneas de producción de Toyota, que tienen menos del 1% de error, por cada una de sus líneas, no están optimizados.

Yo pensaría que sí hay oportunidad de mejora, pero no podría darle un dato, porque nosotros trabajamos basados en datos y no tengo a mano, como para decirle ‘del 100% de los puestos, hemos determinado que este es el porcentaje de eficiencia que se puede mejorar’. Lo que sí hacemos es impulsar herramientas de productividad individual, para mejorar esa eficiencia y eso lo validamos con el dueño y con Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano); me parecería un poquito irresponsable darle un porcentaje, porque no tengo los datos”.

Don **Néstor** indica: “Se lo dejo de tarea y podemos sentarnos a conversar sobre el tema y que, respecto a las posibilidades de mejora, se anime en su experiencia, a *estimar* algún porcentaje de mejora,”.

Continúa la señora **Sandra** refiriéndose a los considerandos: “Desde la Administración y desde Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), ya existe un protocolo de análisis y la justificación, para determinar la viabilidad de recomendarle a ustedes, cuando venimos a solicitarle una plaza; ya hay un protocolo que se está implementando. Se cuenta y está en ejecución, un plan de trabajo para determinar la capacidad instalada 2021-2022, de los roles que aplican para este tipo de estudios, tal y como lo presentaba don Gabriel; que dado el plan establecido para las solicitudes de utilización de plazas vacantes, se aplicaría el protocolo de análisis y la justificación que se señaló anteriormente.

Que los casos de sustituciones para roles de liderazgo, donde exista una casilla en la estructura organizativa, aprobada por la Junta Directiva, no se requeriría someter para aprobación de la Junta Directiva, la utilización de una plaza vacante y, por último, la Oficina de Gestión de Procesos y Productividad continuará con la entrega de resultados de los estudios de capacidad para los roles, en los que están clasificados, como que aplica estudio de carga, esto que es lo que quiere decir es que, de aquí en adelante, cuando ya el Área de Procesos haya pasado por una oficina y tenga el informe correspondiente a procesos, lógicamente, que eso es un insumo primordial, para poder presentarle a la Junta Directiva, cuando corresponde a una oficina, que ya se hizo el estudio de procesos.

Seguidamente, doña **Sandra** procede a dar lectura a la siguiente propuesta de acuerdo:

Propuesta de acuerdo

- 1. Dar por conocida la estadística y el protocolo de utilización de plazas vacantes, que está utilizando la administración, al igual que su relación con los estudios de capacidad instalada que se realizan en el Banco.*
- 2. Se autoriza que en los casos de sustituciones para los roles de liderazgo donde exista una casilla en la estructura organizativa aprobada por la Junta Directiva General, no se someta para aprobación de la Junta Directiva General, la utilización de la plaza vacante, la cual previo a su utilización deberá de contar con la autorización del Gerente General.*
- 3. Dar por cumplido el acuerdo tomado por la Junta Directiva General, en la sesión 50-2020 del 08 de diciembre 2020.*

Por su parte, el señor **Néstor Solís** indica: “Señores Directores, ¿comentarios?”. Doña **Mahity** consulta lo siguiente: “Con respecto al punto dos (propuesta de acuerdo), estamos refiriéndonos a 247 plazas, que era el 7% según la presentación que nos acaban de hacer; ese sería el rango de gente que no pasaría ya por Junta Directiva.

La duda que tengo es si esto cambia o modifica, de alguna forma, algunos de los acuerdos que hemos tomado. En principio, hace poco, habíamos tomado uno donde se le había permitido a Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano), una flexibilización para que nombrará, en el momento, por un tema de continuidad de negocio y, posteriormente, llevar a conocimiento de la Junta, esa plaza que se iba a llenar. Tengo esa duda, porque me parece que esto es diferente o viene a cambiar un poco lo que ya veníamos trabajando”.

Por su parte, doña **Sandra** indica: “En este caso es lo siguiente, lo que ustedes habían autorizado era que, en aquellos casos que fueran puestos especiales, que nos autorizaban utilizar la plaza para una sustitución temporal, porque son puestos medulares en el proceso de una oficina, donde se requiere que efectivamente se tenga.

¿Cuáles puestos? Por ejemplo, el tesorero de una oficina comercial, que es un solo puesto, en una oficina comercial y que se requiere una sustitución temporal, mientras los señores Directores nos aprueban la utilización de la plaza, para un nombramiento definitivo.

El punto dos (propuesta de acuerdo) se refiere a lo siguiente: ustedes aprueban una estructura organizativa, un organigrama en el Banco, donde en cada una de esas casillas hay un líder. Cuando ese líder sale de la institución, necesitamos completar el líder de esa casilla - para la cual ya fue creada y fue aprobada-, para que pueda seguir dentro de su rol, en la toma de decisiones, liderazgo y demás.

Esos son los casos particulares, son los nombramientos de jefaturas que corresponden a una casilla, debidamente aprobada, anteriormente por la Junta Directiva; los otros son para puestos críticos, como ese ejemplo que les señalaba, un tesorero de una oficina comercial”.

Ahora bien, don **Néstor** indica: “Sobre la misma línea de doña Mahity, por qué no pensar en que no se someta de previo a la aprobación de la Junta, pero que sí se informe, ya sabemos que es una categoría de líderes, ya lo tenemos mapeado, sabemos cuántos son; entonces, cada dos o tres meses ustedes nos hacen un informe ‘miren el tema de los líderes que ustedes habían autorizado la sustitución “versión automática”, este es el resultado, hay cero cambios o sí se hicieron cambios en tal lado. No le quitamos el empuje, el dinamismo de la operación, pero tampoco le quitamos el *dedo* al seguimiento; nosotros lo veríamos a título informativo, no lo veríamos de previo y no detendríamos el proceso”. Así las cosas, la señora

Araya dice: “Con mucho gusto, lo hacemos de esa forma”. Prosigue el señor **Solís** diciendo: “Si los señores Directores están de acuerdo”.

Seguidamente, la señora **Mahity Flores** agrega: “Yo estoy de acuerdo. Por otra parte, entiendo perfectamente la posición de Minor (Morales), que no hay capacidad instalada para poder atenderlo; sin embargo, pienso que en el modelo podrían revisarse, -ya que van a revisar la sugerencia de don Olivier, que me parece muy atinada- también, un tema en ese sentido; por ejemplo, creo que hace poco terminaron un estudio de la Secretaría de la Junta Directiva y, prácticamente, quedó equiparada a una secretaria normal, pero me parece que el estar dentro de la Secretaría de esta Junta Directiva, hay un plus, un tema de confidencialidad, de información tan delicada que se maneja y eso me parece que es un tema de riesgo.

No sé si se podría incluir dentro de todo ese formulario y todo lo que ustedes llenan de recolección de datos, algunos –tal vez por sugerencia de Riesgo (Gerencia de Riesgo y Control Normativo), no que les trabajen o le apoyen-, algunos ítems que les puedan ayudar a visualizar e incorporar dentro de este modelo de evaluación temas sensibles, por ejemplo ese y traigo a colación el tema de la Secretaría (de la Junta Directiva)”.

Sobre ese punto, el señor **Gabriel** indica: “Si hacemos un estudio de capacidad instalada y el resultado afectaría a algunas otras áreas, nosotros hacemos la recomendación, inclusive, incorporamos a los compañeros de Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano). Una cosa es el estudio de capacidad instalada y por otro lado, tenemos la revisión de perfiles; nosotros hacemos el estudio del puesto, como tal y decimos cuantos analistas se requieren. El tema de definir ese perfil, que si es igual un Analista de Personas a uno (Analista) Empresarial, eso sí lo define el área especialista de Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano) que tiene que ver con el tema de perfiles”.

Interviene doña **Sandra** diciendo lo siguiente: “Para aclarar, eso que usted señala a nivel de confidencialidad, que en ciertas posiciones se requiere, la capacidad de las personas que vayan a desempeñar ese puesto, para mantener el nivel de la confidencialidad de los temas que ahí se manejan, esto tiene un peso a la hora que se hace una valoración de un perfil de un puesto; eso sí lo hacemos nosotros, a nivel de Capital Humano (Gerencia Corporativa de Capital Humano) con el perfil del puesto y Procesos lo que nos dice es, para desempeñar esa labor, cuántas posiciones requiere usted, para que efectivamente pueda tener la dinámica que esa oficina requiere. Eso que usted señala sí se toma en cuenta en los diferentes perfiles de puestos”.

Por su parte, el señor **Néstor Solís** indica: “Doña Sandra, tanto esa inquietud de doña Mahity, como la inquietud de don Olivier, podríamos dejarlas como “pendiente”, pero de manera formal, para en algún momento traerlo y darle seguimiento.

A lo que la señora **Sandra** responde: “Con mucho gusto, don Néstor, agregamos esas observaciones que ustedes están haciendo en la propuesta de acuerdo”. Para finalizar, don **Néstor** indica: “Señores, ¿estamos de acuerdo todos? Para darle las gracias a don Gabriel, a doña Kattia y a doña Sandra. Muchas gracias señores”.

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Se finaliza la telepresencia de las señoras Sandra Araya, Kattia Ajoy y del señor Gabriel Venegas.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Desde la Administración y desde Capital Humano ya existe un protocolo de análisis y justificación, para determinar la viabilidad de recomendar la utilización de plazas vacantes, y este protocolo se complementa con la ejecución de estudios de capacidad, en los casos donde exista.

Segundo. Se cuenta y está en ejecución, un plan de trabajo para determinar la capacidad instalada, en el 2021 – 2022, de los roles que aplican para este tipo de estudios.

Tercero. Que dado el plan establecido, para las solicitudes de utilización de plazas vacantes, se aplicaría el protocolo de análisis y justificación señalado.

Cuarto. Que en los casos de sustituciones, para los roles de liderazgo, donde exista una casilla en la estructura organizativa, aprobada por la Junta Directiva General, no se requiere someter para aprobación de la Junta Directiva General, la utilización de la plaza vacante.

Quinto. La Oficina Gestión de Procesos y Productividad, continuará con la entrega de resultados de los estudios de capacidad, para los roles “Aplica Estudio de Carga” en el momento en que estos se concluyan y se validen con el dueño del proceso (año 2021 – 2022).

Se dispone:

1.- Dar por conocido el informe sobre la estadística y el protocolo de utilización de plazas vacantes, que está aplicando la Administración y su relación con los estudios de capacidad instalada que se realizan en el Banco de Costa Rica.

2.- Autorizar a la Gerencia Corporativa de Capital Humano para que, cuando se trate de los roles de liderazgo, cuya casilla se encuentren definidas en la estructura organizativa

aprobada por la Junta Directiva General, la sustitución de la plaza, en caso de quedar vacante, no se someta a aprobación de la Junta Directiva General, sino de la Gerencia General. Asimismo, encargar a la Gerencia Corporativa de Capital Humano para que, con una periodicidad trimestral, informe a esta Junta Directiva General, en lo que corresponda, de estos movimientos.

3.- Encargar a la Gerencia Corporativa de Banca Digital, realizar un análisis comparativo de los puestos y roles del Banco de Costa Rica, con respecto a la industria internacional, a efectos de conocer el comportamiento de la productividad de los colaboradores, para lo cual deberá tomar en consideración los comentarios externados por los señores Directores en esta oportunidad.

4.- Solicitar a la Gerencia Corporativa de Capital Humano, presentar a este Directorio, un informe donde indique si dentro de las valoraciones de los perfiles de puestos en el Banco, se consideran aspectos sensibles, como lo es el nivel de confidencialidad de la información, que requieren dichos puestos, tomando como referencia el caso de la Secretaría de la Junta Directiva, para lo cual deberán considerarse los comentarios consignados en la parte expositiva de este acuerdo.

5.- Para la atención del punto 3 y punto 4 de este acuerdo, se deberá tener presente el plazo de seis semanas para la atención de este requerimiento, el cual rige a partir de la fecha de comunicación del acuerdo, por parte de la Secretaría de la Junta Directiva, lo anterior, según lo estableció la Junta Directiva General, en la sesión n.º27-2020, artículo IX, punto 6, celebrada el 14 de julio del 2020.

6.- Dar por cumplido el acuerdo de la sesión n.º50-2020, artículo VI, punto 2), del 8 de diciembre del 2020.

ARTÍCULO VI

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO VII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO VIII

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, continúan participando, por medio de la modalidad de telepresencia, las señoras **Rosy Durán Monge, Gerente Corporativa de Finanzas**, y **Jéssica Borbón Garita, Gerente de Gobierno Corporativo**, para presentan a conocimiento del Directorio, el documento que contiene el informe de los Resultados de autoevaluación de la Junta Directiva del BCR 2020 y cierre de los planes de acción autoevaluación 2019.

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. La señora **Jessica Borbón Garita** manifiesta: “Muchas gracias. Continúo con el último tema que corresponde a los resultados de la autoevaluación de las Juntas Directivas y Órganos de Dirección, producto de las autoevaluaciones ustedes realizaron; la connotación de la presentación tiene dos partes, darle el cierre al seguimiento de la autoevaluación 2019 y mostrarle los resultados en cumplimiento de la Directriz 039 (Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de la empresas propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas), que nos obliga a todas las entidades a realizar una autoevaluación de desempeño de las juntas directivas, de manera anual, así como enviar los resultados a Casa Presidencial; recordemos también que este es el segundo de autoevaluación, que realizamos en el Conglomerado Financiero.

¿Cuáles son las mejoras que hicimos en el instrumento respecto al año anterior? Para esta ocasión se incluyeron temas de dirección estratégica que, anteriormente, no estaban incluidos; logramos utilizar una herramienta virtual, la primera autoevaluación, se hizo en una hojita, “a pata” como dicen, me perdonan la expresión; se incluyen temas de calidad y transparencia de la información, así como se profundizaron temas de liberación de acuerdos registrados de actas.

Se incluyó el tema del fundamento normativo de cada pregunta, o sea, que justifica legalmente el cumplimiento de las funciones que ahí se estipulan; se incluyen los temas de gestión de tecnologías de información. A solicitud de una auditoría relacionada con el acuerdo Sugef 22-18 (Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la

Alta Gerencia de las Entidades Financieras), se hace una diferenciación en la evaluación del rol del presidente de las junta directivas e incorpora la creación de una estructura de evaluación basada en la efectividad, ahora les explico la razón, (ver imagen n.º1).



Imagen n.º1. Mejoras del Instrumento
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

El porcentaje total de la población a participar fue de 115 personas, el total de preguntas eran 159, ya estos datos los habíamos mostrado anteriormente y obtuvimos un porcentaje de participación de un 74%. En la gráfica que vemos al lado derecho (imagen n.º2), podemos observar la cantidad de participación que tuvimos, por Juntas Directivas generales, que incluyen a las Subsidiarias, la participación que tuvimos para los Comités de Apoyo y así comités de Subsidiarias.

Hacemos la nota que la Junta Directiva General, en este caso tuvo una participación de un 100% y en total tuvimos una participación de 85 personas, respecto a las población de 115 esperadas, (ver imagen n.º2).

Generalidades de la autoevaluación

Periodo de evaluación: Del 08-12-20 al 29-01-21

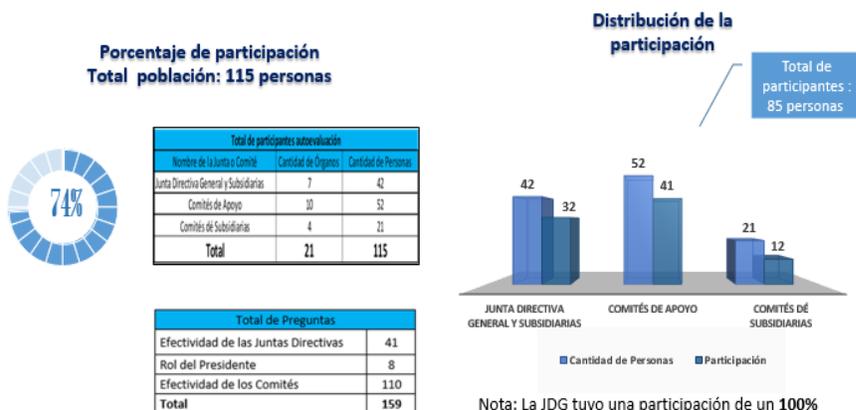


Imagen n.º2. Generalidades de la Autoevaluación
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Este es el resultado general de la autoevaluación de la Junta Directiva; nosotros incorporamos las funciones que describen el fundamento teórico, técnico y legal, en cuanto a juntas directivas, en los cuatro pilares que mencionamos, anteriormente; los dividimos en pilar de estrategia, gestión de negocio, gestión de riesgos, asesoría, supervisión, control y aparte unas preguntas relacionadas al rol del presidente.

Incorporamos, un valor de sección y obtuvimos, en cumplimiento de funciones, una efectividad total de un 95% (sic); ahorita me refiero, más adelante, específicamente, donde tuvimos la brecha específica para cada uno de ellos, (ver imagen n.º3).



Resultado de la Junta Directiva BCR



Pilares	Valor de la sección	% Obtenido
1. Estrategia y Gobierno	25%	24%
2. Gestión de Negocios	20%	17%
3. Gestión de Riesgos	25%	24%
4. Asesoría supervisión y control	20%	19%
5. Rol del presidente	10%	8%
Total	100%	93%

Efectividad total en cumplimiento de funciones



Imagen n.º3. Resultado de la Junta Directiva BCR
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

El señor **José Manuel Rodríguez Guzmán** solicita hacer uso de la palabra y agrega: “Doña Jessica, se puede devolver un momento, por favor, al gráfico anterior. Una observación, en este caso a mí me llama atención, el componente del rol del presidente, que visualmente pareciera como que está muy alejado del resultado esperado, pero en realidad, es un 100%, el porcentaje que alcanzó es el porcentaje total. Entonces, no sé si hace falta algún ajuste en la presentación, porque, por lo menos visualmente, da una impresión distinta a la realidad”.

En concordancia con lo manifestado por el señor Rodríguez agrega la señora **Borbón**: “Completamente de acuerdo, la gráfica tiene que estar en la esquina, casi llegando a la esquina y pareciera que algo pasó ahí, voy a revisar; puede ser que la hora de “jalar” la fórmula, porque, aquí tuvimos que hacer un ajuste...”. Agrega el señor **Néstor Solís Bonilla**: “Don José Manuel, muchas gracias”; de seguido la señora **Borbón** dice: “Sí, don José Manuel tiene toda la razón las disculpas del caso”.

Continúa doña **Jessica** con la presentación y dice: “Aquí, en términos de transparencia y divulgación, habían cinco preguntas que relacionaban el cumplimiento, en términos de transparencia; de esas preguntas obtuvimos un total de 94%, y nos tomamos la libertad de descartar, por validación, la pregunta que observamos a mano derecha, donde se pregunta, si ¿se difunde al público información relativa a la Alta Gerencia, responsabilidad, líneas de reporte, temas de atestados, experiencia a operaciones vinculadas?. Específicamente, nosotros trabajamos el cumplimiento de esa información y la dimos por descartada, dado que hicimos una validación que sí se cumple, en publicación de la página, que a veces, inclusive, los molestamos pidiéndole atestados, a todos ustedes, en temas de operaciones vinculadas y está incluido como parte del informe. Entonces, tomamos nota, que la pregunta salió en negativo; alguien la respondió que no lo cumplíamos, pero quisimos hacer la aclaración, en este foro, que esa información sí se cumple y sí se difunde al público, como lo especifica la pregunta”.

El señor **Olivier Castro Pérez** dice: “Doña Jéssica, es que cuando uno contesta, hay una serie de preguntas, ahí, que uno no está seguro de que los temas se cumplen y lo ponen a uno a decir si se cumple o no. Entonces, resulta complicado; por un lado, uno quisiera decir ‘la situación la veo así’, pero, una pregunta como esa como sabe uno, si se cumple; como esa, hay muchas preguntas en el documento, que no tienen una respuesta definitiva, desde el punto de vista del Director, creo yo, porque muchas veces lo que uno ve ahí, no depende del Director,

depende de otras cosas. A mí me parece, que hay que tener mucho cuidado a la hora de redactar las preguntas”.

A causa de este comentario, responde la señora **Jessica Borbón**: “Tenemos oportunidades de mejora, que algunos de ustedes nos han hecho saber, sobre el instrumento, pero específicamente en esa pregunta, es de conocimiento, don Olivier, de ustedes mismos, en el informe de Gobierno Corporativo, que esa información sí se publica en la página *web* (bancobcr.com); solamente, hago la nota aclaratoria, porque, sí hemos traído esa información, a revisión de parte de ustedes, específicamente, la que estoy mencionando en este momento, sobre temas de línea, reportes, atestados, experiencia, operaciones vinculadas, en el informe correspondiente al año pasado y que este informe también lo incluye”.

Dado esto, el señor **Néstor Solís Bonilla** atañe: “Doña Jessica, como alternativa para capitalizar esas esas posibilidades de mejora, lo que podríamos hacer, en una próxima oportunidad, es repartir el formulario completo y citamos a una reunión previa y entonces en esa (reunión), cada uno hará las preguntas sobre lo que determine que no está claro, a su entender y lo discutimos entre todos; eso nos daría mucho criterio y nos identificaríamos más, inclusive, con el ejercicio”.

Sobre el particular, dice la señora **Borbón**: “Totalmente de acuerdo, don Néstor. En el próximo ejercicio, ya que contamos con una base técnica, estamos esperando a hacer un foro, que nos permita mejorar el instrumento de manera previa y también queremos cambiar la forma, de solicitar la participación a ustedes, generando un espacio, para que en ese espacio, todos contesten las preguntas en relación con el tema del porcentaje de participación, que realmente podría ser mucho mejor; entonces, tenemos una propuesta de mejora en la línea de cómo queremos realizar el ejercicio”.

Así las cosas, continua la señora **Jessica Borbón** con el tema en referencia y manifiesta: “Para cerrar aquí, en términos de transparencia, sí valoramos que necesitamos hacer algunos ajustes, en términos de publicar los proyectos estratégicos, inversiones significativas y algunos temas que no estamos haciendo, que es parte, inclusive, ahora que mencionaba el modelo anterior, vamos a evaluar en la ejecución del inventario y vamos a hacer una validación y nos va a permitir ir cerrando la brecha, en términos de transparencia a terceros, (ver imagen n.º4).

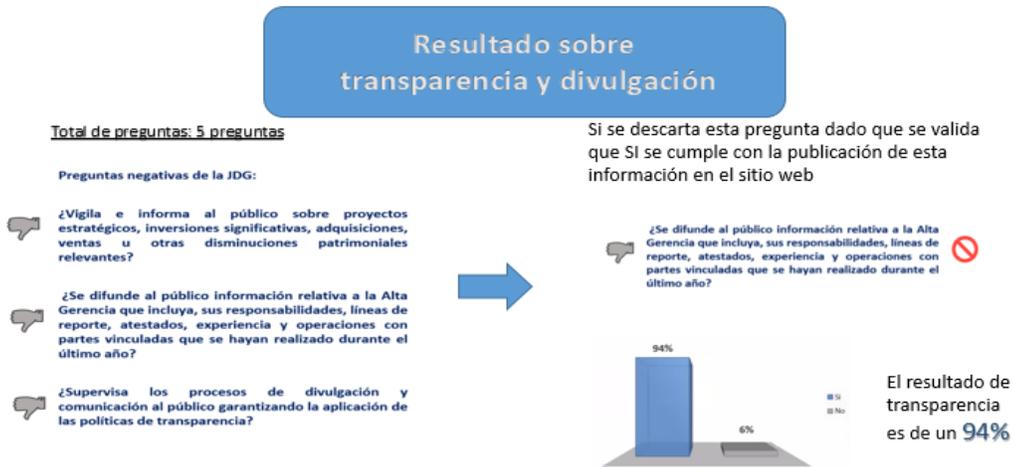


Imagen n.º4. Resultados sobre transparencia y divulgación
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Este es el resultado, general de todas las Juntas Directivas, del Conglomerado, en términos promedio logramos un 91%, y como les decía, hay alguna brecha interesante, en términos de participación, que me hubiese gustado obtener un poco mejor la evaluación de algunas Juntas Directivas, (ver imagen n.º5).



Imagen n.º5. Resultados sobre transparencia y divulgación
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Me refiero, a las secciones de la encuesta, (ver imagen n.º6), propiamente de la Junta Directiva. En el pilar de estrategia y gobierno, tuvimos un cumplimiento de valoración de funciones de este pilar de un 93%”. En el mismo momento dice el señor **Castro Pérez**: “Doña Jessica, una pregunta; ustedes finalmente tienen certeza, de quien faltó de contestar o si alguien no vio el cuestionario, en tal parte o en tal otra, porque, yo me acuerdo de que este año hubo

todo un enredo, con un montón de interrogantes, de si se había contestado o no se había contestado y uno no tenía, como certeza de decir ‘sí, yo mandé esto, yo mandé, este, yo mandé este’.

Al respecto, responde doña **Jessica**: “Don Olivier, efectivamente, como les indiqué a algunos de ustedes, la Directriz, nos instruye a que el ejercicio de autoevaluación no incluya la identidad de la persona, que responde el cuestionario. Por ello, desde el área de Gobierno Corporativo, que fuimos los que generamos el instrumento, tuvimos que hacer todo un ejercicio, poder cumplir con lo que solicita la Directriz, en el sentido de que nosotros no podemos saber quién responde, por temas de respecto de la confidencialidad de ustedes, que realizan en el ejercicio, para provocar, precisamente, la mejor transparencia; nosotros no podemos saber quién contesta o quién no hace la autoevaluación”.

En referencia al comentario anterior, sugiere el señor **Castro**: “A mí me parece que es, relativamente sencillo, establecer una “semi bitácora”, que puede ser que usted no lo conozca, pero que yo sí y que me quede constancia que el documento de junta directiva, tal, yo lo contesté; que el otro de la Operadora de Pensiones, también, lo contesté; entonces, si a mí me preguntan, yo puedo verificar y decir ‘efectivamente, todos los contesté’, ya que hoy yo no tengo ese control”.

Así las cosas, la señora **Rossy Durán Monge** dice: “Sí, don Olivier, yo concuerdo con usted y ya lo hemos conversado, justamente, cuando vimos los resultados, la revisión de la presentación para esta Junta Directiva; lo conversé con doña Jessica, porque usted y el Comité de Auditoría, me habían externado esa inquietud y yo concordé con ustedes, yo que soy participante en algunos comités, de que a uno le llegaba el correo del recordatorio y en mi caso yo la volvía a hacer, porque no recordada si a ese comité, ya le había realizado la encuesta, con total transparencia. Pero, sí tomamos nota de su recomendación, para el próximo año, de que a usted le quede un comprobante, en el tanto usted reciba un correo recordatorio, sigue siendo anónimo, pero usted tiene un comprobante, de que ya usted realizó la evaluación.

Igual, en el caso anterior, que menciona el tema que usted no precisa si se está cumpliendo alguna cosa, como lo es el caso, de la información que Gobierno Corporativo, publica, para efectos de la Junta Directiva, también, tomamos nota de su comentario, para en la próxima vez hacer un refrescamiento de cuáles son estas funciones del cuestionario, que las estamos ejecutando, a través del área de Gobierno Corporativo y que usted, ciertamente, pueda

contestar con toda propiedad, cuando se le solicite la respuesta”. De seguido dice el señor **Castro**: “Gracias doña Rossy”.

De la misma forma, la señora **Borbón** dice: “Es bastante interesante, la propuesta, de don Olivier. Si hago la mención y el recordatorio, porque es mi obligación, que hay herramientas de generación de encuestas muchísimo más robustas, sin embargo, la herramienta que utilizamos, tiene sus restricciones; quisiéremos poder abarcado herramientas más robustas, es la explicación, para poder generar este tipo de cosas, pero hacemos el ejercicio de revisión de incorporación del comprobante, para la próxima ejecución, o bien, valorar otras herramientas que nos permitan el tema de confidencialidad de la información, porque, recordemos que fue validada por área de Tecnología, para poder hacer la implementación por temas sensibles”.



Imagen n.º6. Secciones de la encuesta
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Posteriormente, la señora **Jessica Borbón Garita** continua con la presentación de los datos y dice: “Voy a referirme específicamente, a las oportunidades de mejora, para avanzar más rápido, en el ejercicio. En el pilar de estrategia y gobiernos se logró un 93%, de validación de cumplimiento de las funciones y la oportunidad de mejora que se detalló, en esta línea, por parte de algunos de ustedes, es la creación de los planes de sucesión adecuados, para los puestos de la Alta Gerencia; básicamente, esta fue la oportunidad de mejora que se identificó para este pilar, (ver imagen n.º7).

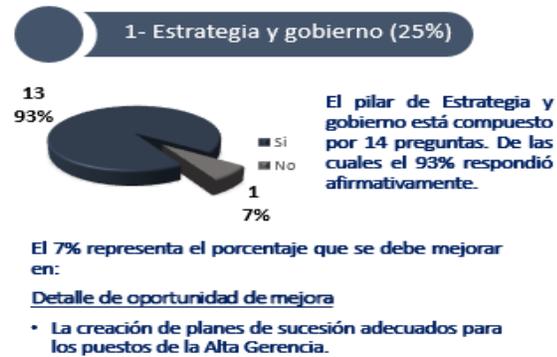


Imagen n.º7. Estrategia y Gobierno (25%)
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

En el pilar de gestión de negocios, lo que se mapea, como oportunidad de mejora, es la emisión de políticas para una mejor relación con los proveedores; hay que hacer un ejercicio, en esta línea, sobre esta función, de cara con la Junta Directiva, (ver imagen n.º8).

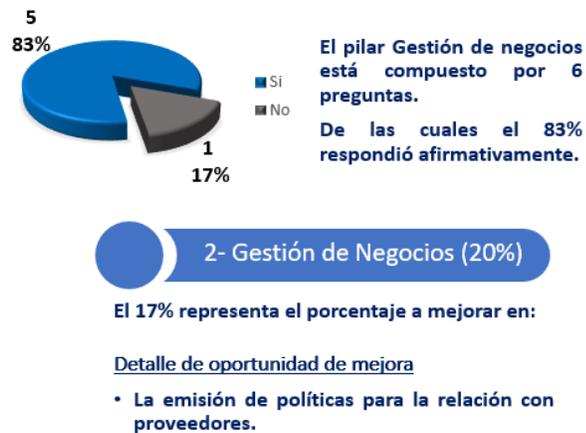
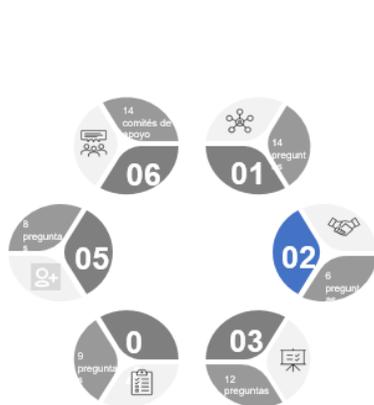


Imagen n.º8. 2.-Gestión de Negocios (20%)
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

En la parte de gestión de riesgos, debemos fortalecer la inducción en temas de medidas disciplinarias, código de conducta y valores corporativos que generen o mitiguen el tema de la gestión de los riesgos, en esta línea, (ver imagen n.º9).



El pilar de Gestión de riesgos está compuesto por 12 preguntas. De las cuales el 83% respondió afirmativamente.



El 17% representa el porcentaje a mejorar en:

Detalle de oportunidad de mejora

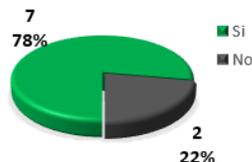
- Fortalecer la inducción en temas de medidas disciplinarias, código de conducta y valores corporativos.

3- Gestión de Riesgos (25%)

Imagen n.º9. 3.-Gestión de Riesgos (25%)
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

En el área de asesoría, supervisión y control obtuvimos la oportunidad de mejora, de fortalecer la supervisión de la gestión de la Alta Gerencia, a través de la rendición de cuentas, (ver imagen n.º10).

El pilar Asesoría-supervisión y control está compuesto por 09 preguntas. De las cuales el 78% respondió afirmativamente.



El 22% representa el porcentaje a mejorar en:

Detalle de oportunidad de mejora

- Fortalecer la supervisión de la gestión de la alta gerencia a través de la rendición de cuentas.

4- Asesoría-super y control (20%)



Imagen n.º10. 4.-Asesoría- súper y control (20%)
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

En el rol de presidente, en realidad no tuvimos ninguna observación”. Brevemente, el señor **Castro** dice: “Es imposible mejorar la función del Presidente, calificación 100%”; refiere el señor **Solís**: “Sí creo que hay muchas oportunidades de mejora, luego lo podemos hablar con tiempo, doña Jessica; el mismo manejo de juntas directivas y material, la cantidad es enorme y se pone cuesta arriba, hay que buscarle mecanismos”; dice la señora **Borbón**: “De acuerdo, don Néstor”, (ver imagen n.º11).

El rol del presidente está compuesto por 08 preguntas. De las cuales el 75% respondió afirmativamente

El 25% representa el porcentaje a mejorar en:

Detalle de oportunidad de mejora

- Proponer a la Junta Directiva, en ejercicio de sus funciones superiores de gobierno, la organización técnica y administrativa de la institución.

A fin de garantizar la eficaz ejecución de sus políticas. (Directriz MP099, art 5.11)

5- Rol del presidente (10%)

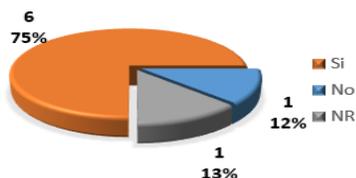


Imagen n.º11. 5.-Rol del presidente (10%)
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo



Continúa señalando la señora **Borbón Garita**: “En términos de la valoración de los comités de apoyo, les mostramos el resultado del cumplimiento de las funciones de los comités. En el que tuvimos más baja participación y valoración de sus funciones, fue en el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, obteniendo un promedio de calificación en cumplimiento, de todos los comités de apoyo, de un 97%, (ver imagen n.º12).

6- Comités de Apoyo
Cumplimiento de funciones

El porcentaje general promedio de la calificación del cumplimiento de funciones de los comités de apoyo es del **97%**

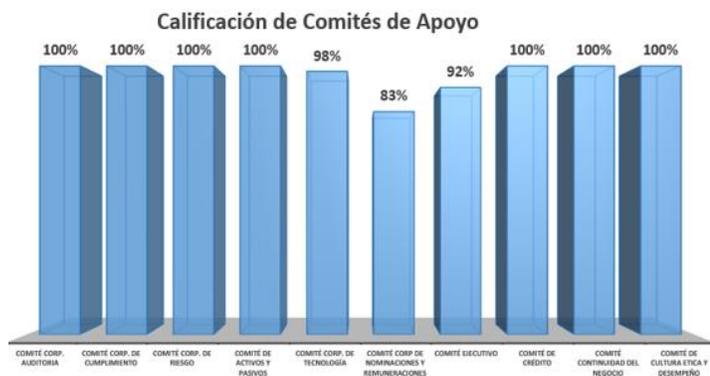


Imagen n.º12. 6.-Comités de Apoyo
Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Aquí les detalló el resumen de las oportunidades de mejora que se identificaron para los comités de apoyo. Específicamente, en el Comité de Nominaciones y Remuneraciones, se señalan fortalecer el ejercicio de un juicio competente, independiente, sobre políticas y

prácticas de remuneración, incentivos creados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez, así como reforzar la identificación y postulación a los candidatos de las juntas directivas de Subsidiarias; es bastante, interesante las oportunidades que se señalan para el Comité de Nominaciones.

Para el Comité de Tecnología, la oportunidad de mejora que se señala es recomendar las prioridades para las inversiones de tecnología, que estaríamos trasladando a los comités. Esta oportunidad de mejoras, la identificaron todos los comités, excepto el Comité de Activos y Pasivos y el Comité de Riesgos, o sea, es bastante importante y aquí se habla de fortalecer los programas de capacitación periódica, en las áreas de conocimientos, relacionados con los cargos desempeñados en los órganos colegiados y cuando se incorporan, nuevos miembros, ya sea a la Alta Gerencia, Comité de Apoyo o Junta Directiva.

Este sería un plan que Capital Humano debe fortalecer, en términos de inducción completa, a miembros de juntas directivas y comités de apoyo. El plan lo vamos a trasladar al área de Capital Humano, para que genere una acción que atienda esta oportunidad de mejora, que fue identificada en, prácticamente, en todos los Comités y aquí es importante rescatar que Capital Humano inició el programa de inducción de miembros de juntas directivas, sin embargo, debe ampliarse a cuando se incorpora un nuevo miembro a un comité y se detallan específicamente sobre las funciones que debe desempeñar un miembro, cuando se incorpora a estos órganos colegiados.

En el Comité de Cultura y Ética, reforzar el tema de la evaluación de los criterios de idoneidad; ahí se está trabajando en una política de idoneidad, con los compañeros de nominaciones y, por último, en el Comité de Auditoría y en los Comités de Cumplimiento y Tecnología, señalan rotar periódicamente a los miembros de juntas directivas., en los comités de apoyo. Estas serían las oportunidades de mejora que salen, producto de la autoevaluación que ya les indiqué, (ver imagen n.º13).

Resumen de oportunidades de mejora de Comités de apoyo

Oportunidades de mejora (OM)	Comité que identificó la OM	Responsable de atender la OM
Fortalecer el ejercicio de un juicio competente e independiente sobre las políticas y prácticas de remuneración y los incentivos creados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez.	Comité de Nominaciones y remuneraciones	Capital Humano
Reforzar la Identificación y postulación a los candidatos a las Juntas Directivas de las subsidiarias	Comité de Nominaciones y remuneraciones	Capital Humano
Recomendar las prioridades para las inversiones en TI	CCTI	Tecnología
Fortalecer los programas capacitación periódica en las áreas de conocimiento relacionadas con los cargos desempeñados en los Órganos Colegiados y cuando se incorpora un nuevo miembro a la alta gerencia, comités de apoyo y Junta Directiva	Todos los Comités la identificaron (excepto el Comité de Activos y Pasivos y Comité de Riesgo)	Capital Humano Nota: CH realiza inducción para los miembros de Juntas Directivas, no realiza inducción para miembros nuevos de comités, ni encargados de sucesión)
Reforzar la evaluación de los criterios de idoneidad a las personas que ocupen puestos de la Junta Directiva y Alta Gerencia	Comité de Cultura y Ética	Comité de nominaciones y remuneraciones
Rotar periódicamente a los miembros de Junta Directiva en los comités	Comité de Auditoría, Comité de Cumplimiento y CCTI	Junta Directiva

Imagen n.º13. Resumen oportunidades de mejora de Comités de Apoyo

Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

¿Cómo estamos con el cierre de los planes de mejora del 2019? Recordemos que se habían documentado, ocho planes de acción; todos los planes fueron atendidos y cumplidos al 100%. Aquí se habían identificado brechas relacionadas con incluir la información del estándar financiero, en términos de la Junta Directiva, el marco de cultura corporativa, el plan de capacitación y actualización profesional y el plan de sucesión, que está en proceso de implementación, (ver imagen n.º14).

Detalle de atención de los planes de acción de la autoevaluación del 20219



Imagen n.º14. Detalle de atención de los planes de acción de la autoevaluación del 2019

Fuente: Gerencia de Gobierno Corporativo

Seguidamente, la señora **Jessica Borbón** procede a dar lectura a los considerandos y a la propuesta de acuerdo, que se transcriben a continuación:

Considerando:

Primero. Que el artículo 4. Evaluaciones periódicas, de la Directriz 039 establece que todas las entidades deberán realizar una evaluación del desempeño de las juntas directivas al menos una vez al año.

Segundo. Que el artículo 21. Evaluaciones del desempeño, de la SUGEF 16-16 establece que los mecanismos para llevar a cabo evaluaciones anuales sobre su gestión, la de sus comités y de sus miembros; así como las acciones a tomar en caso de que existan reservas o dudas sobre el desempeño de alguno de sus miembros.

Tercero. Que el artículo 12. Informe sobre las evaluaciones, establece que en el mes de marzo de cada año cada empresa o institución deberá informar al Consejo de Gobierno o a la oficina o unidad que este designe sobre los resultados en término generales de la evaluación del año anterior.

Se dispone:

1. *Dar por conocido el resultado de la autoevaluación general de los órganos de dirección de la Junta Directiva general correspondiente al período 2020 así como el cierre de los planes de acción de la autoevaluación 2019 con fecha de corte diciembre 2020.*
2. *Instruir a la Secretaria de la Junta Directiva para que remita los resultados de la autoevaluación de los Órganos de Dirección al Consejo de Gobierno, el día siguiente a la aprobación por parte de la Junta Directiva General.*
3. *Instruir al área de gobierno corporativo coordinar las oportunidades de mejora con los comités de apoyo.*

El señor **Néstor Solís** dice: “Señores ¿estaríamos de acuerdo?”, y de seguido consulta: “¿Se ocupa el acuerdo en firme, doña Jessica?”, quien responde: “Sí, señor, solamente hago el ajuste de la gráfica para enviar la información correcta”. Agrega el señor **Solís**: “Señores estaríamos tomando el acuerdo en firme, ¿sí estamos de acuerdo?”. Los miembros de esta Junta Directiva se muestran de acuerdo y de inmediato el señor **Solís** dice: “Detrás de esto, por supuesto que hay un muy buen esfuerzo, pero también hay unas posibilidades de mejora importantes”. Acto seguido, los miembros de este Órgano Colegiado agradecen la participación de las señoras Borbón y Durán y con ello finaliza la conexión, vía telepresencia.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Que la directriz n.039- MP, Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de la empresas propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas, en su artículo 4, Evaluaciones Periódicas, establece lo siguiente:

ARTÍCULO 4. EVALUACIONES PERIÓDICAS

Todas las entidades instruidas a acatar la presente directriz deberán realizar una evaluación del desempeño de sus juntas directivas al menos una vez al año. Por lo tanto, deberán adoptar dicha obligación en su normativa interna. Cada empresa o institución definirá qué medio o medios utilizará para realizar la evaluación. El desempeño se medirá valorando los resultados de la gestión de la empresa o institución, en relación con el cumplimiento de su misión, de sus competencias legalmente establecidas, y en relación con su Plan Estratégico Institucional (PEI). Cada aspecto evaluado deberá contar con indicadores que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos.

(...)

Segundo. Que en el acuerdo Sugef 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, artículo 21 Evaluaciones del desempeño, establece lo siguiente:

Artículo 21. Evaluaciones del desempeño

El Órgano de Dirección debe establecer los mecanismos para llevar a cabo evaluaciones anuales sobre su gestión, la de sus comités y de sus miembros; así como las acciones a tomar en caso de que existan reservas o dudas sobre el desempeño de alguno de sus miembros. Estas evaluaciones pueden realizarse con la ayuda de expertos externos a la entidad y comprenden, entre otros:

21.1 La revisión de su estructura, tamaño y composición.

21.2 El desempeño de sus miembros.

21.3 Revisión de la eficacia de sus propias prácticas de gobierno y procedimientos, con el fin de determinar mejoras o cambios.

Tercero. Que la directriz n.039- MP, Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de la empresas propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas, en su artículo 12, Evaluaciones Periódicas, establece lo siguiente:

ARTÍCULO 12. INFORME SOBRE LAS EVALUACIONES

Cada empresa o institución designará un espacio de discusión para el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño, la valoración del instrumento aplicado y las propuestas de mejora sobre las debilidades encontradas.

En el mes de marzo de cada año, cada empresa o institución deberá informar al Consejo de Gobierno o a la oficina o unidad que este designe, sobre los resultados, en términos generales, de la evaluación del año anterior, para la valoración de los resultados. Con el envío de esta información, podrá remitir sus consideraciones y propuestas de mejora para su validación por parte del Consejo de Gobierno. Cuando las empresas o instituciones realicen la valoración anual del resultado de la gestión, deberán analizar asimismo el resultado de los planes de mejora propuestos.

El Consejo de Gobierno realizará una verificación del cumplimiento de las responsabilidades y valorará aspectos de mejora en cada empresa o institución, para lo cual podrá proponer un plan de mejora que se deberá poner en ejecución a la brevedad posible.

Se dispone:

- 1.- Dar por conocido el resultado de la autoevaluación general de los órganos de dirección de la Junta Directiva general correspondiente al período 2020, así como el cierre de los planes de acción de la autoevaluación 2019, con fecha de corte diciembre 2020, conforme al

documento conocido en esta oportunidad, y que forma parte de este acuerdo, copia del cual se conserva en el expediente digital de esta sesión.

2.- Instruir a la Secretaria de la Junta Directiva para que remita los resultados de la autoevaluación de los Órganos de Dirección al Consejo de Gobierno, el día siguiente a la aprobación, por parte de la Junta Directiva General.

3.- Encargar al área de Gobierno Corporativo coordinar las oportunidades de mejora con los comités de apoyo.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO IX

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, el señor **Renán Murillo Pizarro** presenta a aprobación de este Directorio, el oficio SGBP-JTA-010-2021, de fecha 3 de marzo, del 2021, que contiene el informe de cierre, para las oficinas de BCR Plaza Aeropuerto UE-954 y BCR Sabana Oeste UE-952. Para tales efectos, lo acompañan, por medio de la modalidad de telepresencia, los señores Guillermo Quesada Oviedo y Luis Enrique López Chaves, ambos en su calidad de Gerentes Regionales de las zonas de San José y Alajuela, respectivamente.

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. De seguido dice el señor **Renán Murillo Pizarro**: “Buenas tardes, yo invité a los señores gerentes regionales, para que estuvieran presentes y dirigieran la presentación; a don Luis López y a don Guillermo Quesada. En esencia, nosotros desde marzo del año pasado, cuando vino la pandemia y bajó el nivel transaccional, mandamos a mucha gente de vacaciones y cerramos una red de oficinas.

Posteriormente, entre los meses abril y julio, tuvimos hasta 600 personas, haciendo arreglos de pago, para los clientes y por eso se mantuvieron cerradas; luego de ello, las personas de estas oficinas las utilizamos para reforzar las gerencias locales, respectivas y conformar las gerencias móviles. Entonces, ya tenemos un año de tener estas oficinas cerradas, únicamente, están los cajeros automáticos funcionando y hay labores de *back office* adentro, pero no se atiende público y lo que no queremos es seguir incurriendo en estos gastos y queríamos presentar un informe, para que ustedes nos autoricen el cierre definitivo de las

oficinas; aclaro, que el personal de estas oficinas, ya está trabajando en las gerencias móviles y que, además, ya hicimos la investigación con los dueños de los inmuebles y no va a ver mayor gasto, por devolución de las oficinas, porque, se pueden devolver así como están, salvo retirar lo que tengamos que retirar de ellas.

Tenemos un protocolo establecido para realizar ese proceso y los informes fueron elaborados por los gerentes locales y regionales, para cumplir con aspectos normativos y, lo último, en decir, es que esto no obedece a un problema de la rentabilidad, de baja rentabilidad de la oficina, sino, más bien, un replanteamiento estratégico, de la necesidad de fortalecer otros canales del Banco. Con esta presentación-introducción, les cedo la palabra al señor Guillermo Quesada y a don Luis López, para que procedan a realizar la presentación formal del tema.

Dado esto, el señor Néstor Solís les saluda y les invita a dar inicio con el desarrollo del tema.

Así las cosas el señor **Guillermo Quesada Oviedo** dice: “Buenas tardes, señores miembros de Junta Directiva y a la Administración. La propuesta, como bien, lo decía don Renán es el cierre definitivo de las oficinas de Sabana Oeste, la unidad ejecutora n.º952 y Plaza Aeropuerto, que es la unidad ejecutora n.º954.

Este informe técnico y es importante indicarlo, presenta de forma consolidada, todos los documentos preparados por los gerentes locales, validados por ellos mismos, tanto de la oficina de la Alajuela, como de la oficina de Paseo Colón. Además, dichos informes fueron conocidos, previamente, por el Comité Corporativo Ejecutivo, cuya información cuenta con el respaldo de don Luis Enrique, como de este servidor, Guillermo Quesada.

En dichos documentos consta el análisis, justificación y recomendación, así como, la firma de cada gerente regional, responsable de cada oficina, con el fin de elaborar la presente propuesta. Por supuesto, que lo anterior está en congruencia con las disposiciones administrativas para la apertura y de cierre de oficinas de los puntos de venta.

Como antecedentes, tenemos que la oficina de Sabana Oeste, se abrió el 22 de setiembre del año 2010, es una oficina de carácter transaccional, la cual reporta a la organización a la oficina de Plaza Mayor. Por la situación económica que provocó, el efecto de la pandemia, no sólo a nivel nacional, sino, internacional, esta oficina cerró las puertas en marzo del 2020.

Dicha oficina, contaba con siete funcionarios y dos cajeros automáticos, su horario de atención a los clientes era de 9 de la mañana a 4 de la tarde y dado esto, el personal se reasigna, como bien lo decía don Renán, a las unidades de Ventas Móviles, plataformas de Gobierno Digital y de servicios, en aras de mantener el servicio al cliente, tanto bajo una forma presencial, como por los diferentes canales digitales.

En cuanto, a la oficina Plaza Aeropuerto, su creación data de hace tres años, en el Office Centro Plaza Aeropuerto. El equipo de trabajo estaba compuesto por cinco personas y dos cajeros automáticos, el horario de atención a clientes, era igual la anterior oficina, de 9 de la mañana a 4 de la tarde y cierra sus puertas en el mes de abril del 2020, al igual, que una cantidad de oficinas que fueron cerradas, en aquel momento, para trabajar en los miles de arreglos donde se ocupó de personal de todas esas oficinas, de agencias urbanas y oficinas que cerraron para efectos de este trabajo (arreglos Covid), que continúa aún.

El 100% del recurso humano, en este caso, se reasignó a la unidad Móvil de Alajuela, con el fin de fortalecer, en su totalidad, los servicios electrónicos o digitales.

¿Cuáles son los objetivos, señores?, conocer y aprobar la propuesta del cierre definitivo de las oficinas de Sabana Oeste y Plaza Aeropuerto; conocer la re ubicación de ambas oficinas, aspecto que estará bajo la supervisión y valoración de Capital Humano. Esto es parte de lo que tenemos que hacer, tiene que haber una adecuada coordinación con Capital Humano, en todos estos movimientos y verificación que el personal se asigne adecuadamente”.

En cuanto a la justificación, de la decisión tomada por parte de la Administración, el señor **Guillermo Quesada** procede a dar lectura a los siguientes enunciados:

Justificación

- *Por efecto pandemia y por acatamiento a lineamientos gubernamentales y de Ministerio de Salud, en Marzo y Abril 2020 las oficinas indicadas cierran temporalmente puertas al público.*
- *En 11 meses que ambas oficinas se han mantenido cerradas, las carteras de negocios y atención de sus clientes se han mantenido, a través de su atención por medios electrónicos y plataformas de servicio aledañas.*
- *En cuanto a la proximidad tenemos en Sabana Oeste: (Plaza Rohmorser, ICE, MSJ, Paseo Colón) y en Plaza Aeropuerto: (Plaza Real Alajuela, City Mall y Oficina Central de Alajuela). Ambas con el apoyo de las Unidades de Ventas Móviles.*
- *Por directriz administrativa, nuestra institución está en un proceso continuo de transformación hacia lo digital y con ambos cierres se fortalece el nuevo esquema del negocio bancario, al propiciar mayor acceso digital a los servicios y productos del BCR.*

- Con el cierre definitivo de ambas oficinas, se cumple con la normativa que regula este proceso, y se genera una economía en gasto cercano a los ¢75 millones de colones anuales en Plaza Aeropuerto y ¢141 millones de colones anuales en Sabana Oeste, tal y como se muestra en los siguientes cuadros:

Continúa el señor **Quesada** exponiendo y manifiesta: “Como datos interesantes, el cierre definitivo de la oficina de Sabana Oeste, nos va a generar ahorros por alrededor de ¢ 141.359.720.04, considerando, los gastos de alquiler y administrativos; ahí se pueden ver los diferentes rubros (imagen n.º1), de seguridad, limpieza, servicios públicos, alquiler de equipo y el alquiler, que es bastante alto en esta zona, el monto mensual de ahorro corresponde a ¢11.779.976.67 y el ahorro anual, se comentó anteriormente, (ver imagen n.º1).

DATOS RELEVANTES SABANA OESTE

- Al cerrarse esta Oficina en forma definitiva, se reducirían los gastos anuales en ¢141 MM, considerando rubros de alquiler y administrativos.

AHORRO EN GASTOS UE: 952		
RUBRO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
SERVICIOS DE SEGURIDAD	¢1,849,153.09	¢22,189,637.08
SERVICIOS DE LIMPIEZA	¢ 336,197.40	¢ 4,034,368.80
SERVICIOS PUBLICOS	¢ 851,676.69	¢ 10,220,120.28
ALQUILER DE EQUIPO	¢ 581,890.49	¢ 6,982,685.88
ALQUILER DE EDIFICIOS \$11,500 Y CUOTA MANTENIMIENTO \$1,727.00	¢ 8,161,059.00	¢ 97,932,708.00
TOTAL DE GASTOS POR MES	¢11,779,976.67	¢141,359,720.04

Imagen n.º1. Datos relevantes Sabana Oeste

Fuente: Subgerencia Banca de Personas

En caso de la oficina Plaza Aeropuerto, bajo esos mismos conceptos (alquiler y administrativos, seguridad, limpieza, servicios públicos, alquiler de equipo), el ahorro anual corresponde a un monto de ¢74.740.950.60, y en su conversión mensual el monto de ahorro es de ¢6.228.412.55. (Ver imagen n.º2).

DATOS RELEVANTES PLAZA AEROPUERTO

- Con su cierre se reducirían los gastos anuales en ¢74,7 MM, considerando rubros de alquiler y administrativos.

Ahorro en gastos UE 954		
Concepto	Ahorro Mensual	Ahorro Anual
SERVICIOS DE SEGURIDAD	¢931 047,40	¢11 172 568,80
SERVICIOS DE LIMPIEZA	¢410 772,55	¢4 929 270,60
ELECTRICIDAD Y AGUA	¢958 898,67	¢11 506 784,04
ALQUILER DE EDIFICIO \$5,263.54	¢3 221 286,48	¢38 655 437,76
CUOTA CONDOMINAL \$676.30	¢352 695,60	¢4 232 347,20
ALQUILER EQUIPO DE OFICINA	¢353 711,85	¢4 244 542,20
Total Colones	¢6 228 412,55	¢74 740 950,60

Imagen n.º2. Datos relevantes Plaza Aeropuerto

Fuente: Subgerencia Banca de Personas

En cuanto a la distribución del personal, en Sabana Oeste, se reforzaron las unidades de Ventas Móviles de Gobierno Digital y las plataformas, en aras de mantener el servicio, tanto presencial como por los canales digitales. Con respecto a lo que es Plaza Aeropuerto, el personal es reubicado, íntegramente, a la unidad Móvil de Alajuela y para ambos casos, la distribución de esos colaboradores estará bajo la supervisión y valoración de Capital Humano, como lo comenté ahora”.

Por otra parte, el señor **Quesada Oviedo** procede a dar lectura a los considerandos que se transcriben a continuación:

- **Primero.** *La coyuntura mundial en la que se vive actualmente causada por el COVID-19, provocó que el banco acelerara su proceso de transformación, con canales digitales y con servicios no presenciales (Unidades de Ventas Móviles)*
- **Segundo.** *Las Oficinas de BCR Sabana Oeste y Plaza Aeropuerto se mantienen cerradas desde los meses de Marzo y Abril 2020, sin impactar negativamente en los negocios y carteras de las mismas.*
- **Tercero.** *Geográficamente el BCR cuenta con otras oficinas ubicadas en las cercanías de estas plazas comerciales a cerrar, las cuales ya han asumido su transaccionalidad y sus clientes han hecho uso de los canales de atención no presencial.*
- **Cuarto.** *Actualmente las oficinas de BCR Sabana Oeste y Plaza Aeropuerto, generan altos costos por concepto de alquiler, gastos administrativos. Con el cierre definitivo, se propiciará un ahorro de aproximadamente ₡141 MM anuales y ₡74,7 MM respectivamente.*
- **Quinto.** *Los Gerentes Locales responsables de los puntos de ventas, deberán cumplir el proceso de cierre definitivo de su oficina, según lo establecido en las Disposiciones Administrativas para la apertura y cierre físico de los puntos de venta comerciales, siguiendo el respectivo protocolo que tiene que ver con la devolución y control de los activos del banco.*

Refiere el señor **Quesada** lo siguiente: “Como bien lo dijo don Renán, los administradores de ambos puntos de alquiler, están de acuerdo en que se mantenga la oficina como se encuentra; sólo, el administrador del edificio de la oficina de Sabana Oeste, pidió que se pintara y el encargado de Plaza Aeropuerto, indica que no es necesario realizar ningún cambio. Así las cosas, el Banco procedería a recoger los activos que se encuentran en ambos puntos, tales como mobiliarios de plataformas cajas, equipos, etcétera”. De seguido el señor **Guillermo Quesada** procede a dar lectura a la propuesta de acuerdo, que se transcribe.

- *Dar por conocida y aprobada la propuesta de cierre definitivo para las oficinas de Sabana Oeste UE-952 y Plaza Aeropuerto UE-954.*
- *Tomar nota de la reubicación del personal de la Oficina de Sabana Oeste, y Plaza Aeropuerto, aspecto que estará bajo la supervisión y valoración de la Gerencia Corporativa de Capital Humano.*

El señor **Javier Zúñiga Moya** dice: “Un comentario y una pregunta, que quiero hacerle a don Guillermo. Mi comentario es algo que ya es una canción psicológica mía, yo he

venido, apoyando y en forma entusiasta, el tema de las gerencias móviles, porque las he visto trabajando y creo en eso; me parece que es un buen proyecto y eso me hace pensar que el cierre de estas oficinas, en este caso, va a ser productivo para el Banco, transformándose un producto, que creo yo, que tiene mucho futuro.

Dicho esto, quiero preguntarle a don Guillermo si, en ambos casos, se quedan los cajeros automáticos, en esas oficinas, o ¿también se reubican?”. Para atender la consulta, el señor **Guillermo Quesada** dice:” Buenas tardes, don Javier. En el caso de Sabana Oeste, definitivamente, por los niveles transaccionales nosotros estamos analizando dejar cajeros automáticos, ahí o en los alrededores; por lo menos uno, ya que, realmente hay un buen uso que se hace en esas cercanías”. De la misma forma, el señor **Luis Enrique López Chaves** dice: “En caso de Plaza Aeropuerto no vamos a dejar ningún dispositivo, porque es un punto que consideramos bastante oneroso, es muy caro y tenemos ATM’s (cajeros) en las cercanías de Río Segundo, por la Bomba conocida del Chino, en el cruce hacia el lado de la Cervecería Costa Rica y hacia el lado de San Juan de Santa Bárbara; en ese cruce tenemos presencia con ATM’s y, físicamente, tanto con City Mall y Plaza Real Aeropuerto, para atender el servicio de las personas”.

Interviene la señora **Gina Carvajal Vega** y manifiesta: “Yo estoy de acuerdo con el cierre de las oficinas físicas, sólo que quisiera externar una preocupación que me dio un cliente. Hace poco fue a una oficina, porque tuvo un recargo en la tarjeta o una transferencia que no era identificada y lo atendieron en la oficina, pero le dijeron que el trámite no podía continuar, si no lo hacía digitalmente; entonces, me parece que ya por estar en la oficina, debería de haber alguna forma de atender a los clientes en todos los procesos. Porque, (en este caso) el señor, es un señor mayor, que tiene problemas de vista, problemas de oído y sí me llamó bastante indignado, porque que en la oficina le dijeron que los trámites no podían hacerse, si no eran de manera virtual.

Dejó la duda, porque, debería ser que las oficinas que queden, sirvan para todo el proceso de los trámites y no va a hacer que la gente, que tiene alguna discapacidad, o que tiene alguna dificultad, tenga que ir a hacerlo en la computadora. Igual, me dijo que tuvo que ir a un lugar, donde le tuvieron que imprimir los documentos, porque, a pesar de que era digital había que imprimir y escanear; entonces, ahí quisiera dejar esa sugerencia que si quedan

oficinas abiertas, que tengan todos los servicios, para que la gente que no puede hacerlo digitalmente lo puedan hacer (presencialmente)”.

Para atender el comentario de la señora Carvajal, don **Guillermo Quesada** dice: “Tiene toda la razón; definitivamente, es un tema de actitud, porque las personas, los clientes, ya sea actuales o potenciales, que pueden entrar en una oficina, requieren un servicio hacia la plataforma y hay un mecanismo para poder gestionar eso. Siempre, nosotros, estamos haciendo nuestro mayor esfuerzo, para en causar a todas la clientela, hacia medios electrónicos, pero no deben dejarse esos pequeños, grandes detalles, que deterioran la imagen del Banco, como lo es la queja de este señor”.

El señor **López Chaves** dice: “Nada más reforzar que, también, con la presencia del edecán, la idea es que aborde ese tipo de clientes, no sólo para direccionarlo a los medios digitales, sino tener ese discernimiento, en el caso de personas con alguna urgencia o alguna condición especial, darle el trato que se merece; entonces, el edecán es como el portero, que tenemos, para mandar a la gente a canales digitales, pero también tiene que tener ese “feeling”, que esperamos en el servicio al cliente”.

Agrega el señor **Solís Bonilla**: “Excelente, muy bien. En mi criterio, falta en el acuerdo dejar, claramente indicado, a partir de qué fecha estarán cerradas esta sucursales, ¿para qué fecha lo tenemos planeado?”. Añade don **Guillermo**: “Sería, prácticamente, en este momento, si se aprueben firme, porque, nosotros tenemos un lapso máximo de tres meses, para hacer este cierre y mientras corre el tiempo, tenemos que acelerar para hacerlo todo bien, de acuerdo con los controles y disposiciones, pero sobre todo, para dejar de pagar, porque seguimos pagando; o sea, *el tubo sigue abierto*, entonces, necesitamos cerrarlo, don Néstor”.

Sobre el particular, dice el señor **Solís**: “Está claro. Si los señores Directores tienen algún otro tema o alguna otra consulta y estamos de acuerdo, estaríamos dando por aprobada la propuesta, en los términos planteados, ¿el acuerdo lo ocupan en firme?”. Responde el señor **Quesada**: “Sí señor, para efectos de acelerar el cierre definitivo”; en el momento dice el señor **Solís**: “¿Señores en firme?”, los miembros de esta Junta Directiva se muestran de acuerdo con lo propuesto.

Dado esto dice don **Néstor**: “Bien, estaríamos tomando el acuerdo en firme y una pregunta para Manfred (Sáenz Montero), ¿por el contenido debemos declarar este acuerdo como confidencial?”; agrega el señor **Manfred Sáenz Montero**: “No, señor. Yo esto no lo veo

como confidencial, porque, en realidad esto es operativa del Banco, operativa normal de apertura y cierre de oficinas, inclusive hay que dar por terminados contratos que están sujetos a procedimientos de contratación administrativa públicos”. Dice el señor **Solís**: “Ok; no quería dejar preguntarlo. Muchas gracias, don Guillermo y don Luis”.

Seguidamente, don Guillermo y don Luis, agradecen la atención brindada y se finaliza su participación, bajo la modalidad de telepresencia.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Lo establecido en el Código de Gobierno Corporativo del Banco de Costa Rica, artículo 7. Funciones de las directivas, que dice en lo que interesa en esta oportunidad.

Artículo 7. Funciones de las juntas directivas

Sin perjuicio de las funciones y responsabilidades que asignan las leyes, reglamentos, este Código y otros órganos a las juntas directivas, las establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional LOSBN, en el Acuerdo Sugef 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, y en la Directriz No 099-MP, dictada por el Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia, les corresponde cumplir al menos las siguientes funciones:

(...)

Supervisar a la gerencia superior y exigir explicaciones claras e información suficiente y oportuna, a efecto de formarse un juicio crítico de su actuación.

(...)

Segundo. Que la coyuntura mundial en la que se vive, actualmente, causada por el COVID-19, provocó que el Banco acelerara su proceso de transformación, con canales digitales y con servicios no presenciales (Unidades de Ventas Móviles)

Tercero. Que las Oficinas de BCR Sabana Oeste y Plaza Aeropuerto se mantienen cerradas, desde los meses de Marzo y Abril 2020, sin impactar negativamente en los negocios y carteras de las mismas.

Cuarto. Que, geográficamente, el Banco de Costa Rica, cuenta con oficinas ubicadas estratégicamente, en las cercanías de estas plazas comerciales a cerrar, las cuales ya han asumido su transaccionalidad y sus clientes han hecho uso de los canales de atención no presencial.

Se dispone:

- 1.- Aprobar el planteamiento para el cierre definitivo de las BCR Plaza Aeropuerto (UE-954) y BCR Sabana Oeste (UE-952), conforme al documento conocido en esta oportunidad,

y que forma parte de este acuerdo, copia del cual se conserva en el expediente digital de esta sesión.

2.- Tomar nota de la reubicación del personal de la Oficina de Sabana Oeste y Plaza Aeropuerto, conforme se expuso en el presente informe, aspecto que estará bajo la supervisión y valoración de Capital Humano.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO X

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuando el tema se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273, de la *Ley General de la Administración Pública*.

ARTÍCULO XI

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la *Ley General de la Administración Pública*.

ARTÍCULO XII

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Auditoría General Corporativa*, el señor **José Manuel Rodríguez Guzmán**, por lo avanzado del tiempo, propone a la Junta Directiva General, salvo mejor criterio, posponer, para la próxima sesión, el conocimiento del tema consignado en el punto V.a *Presentación de informes de alto riesgo: Estudios de auditoría de alto riesgo "Gobierno de datos - revaloración"*, y a ese respecto, el señor **Rodríguez Guzmán** indica lo siguiente: “Don Néstor, yo creo que por las limitaciones de tiempo y considerando que más tarde hay reunión del Comité (Corporativo) de Auditoría, si ustedes están de acuerdo, el tema nuestro, no habría ningún inconveniente en que se re programe para una próxima sesión”.

A lo cual, don **Néstor Solís Bonilla** señala: “Creo que valdría la pena reprogramarlo, don José Manuel, por el contenido mismo del tema y si los señores Directores están de acuerdo. Gracias, don José Manuel”.

Los miembros del Directorio externan estar de acuerdo con la sugerencia del señor Rodríguez Guzmán.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Dispone trasladar, para una próxima sesión, el conocimiento del asunto *Presentación de informes de alto riesgo: Estudios de auditoría de alto riesgo "Gobierno de datos - revaloración"*, consignado en el capítulo de *Asuntos de la Auditoría General Corporativa*.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO XIII

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo*, el señor **Néstor Solís Bonilla**, por lo avanzado del tiempo, sugiere trasladar, para una próxima sesión, el conocimiento de los temas de la Gerencia de Riesgos y Control Normativo y dice: “Don Minor (Morales Vincenti), si pudiéramos reprogramar sería mejor”. Y al respecto, don **Minor Morales** señala: “Sí señor, en aras de facilitar el análisis de esto, de verlo con más tiempo, y debido a lo avanzado de la sesión, lo podemos reprogramar sin problema”.

Don **Néstor** señala: “Muchas gracias, entonces estaríamos reprogramando los temas de riesgo”. Los miembros del Directorio externan estar de acuerdo con el traslado de los temas de riesgo, para la próxima sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Dispone trasladar, para la próxima sesión, el conocimiento de los siguientes asuntos que fueron consignados en el capítulo de *Asuntos de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo*:

- *Informe final de la Prueba de Stress BUST 2020. (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO)*
- *Resumen de temas conocidos en Comité Corporativo de Riesgo y Comité de Crédito (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO). Atiende SIG-51.*
 - iii. *Perfil trimestral de riesgo de mercado y liquidez BCR al cierre de diciembre 2020.*
 - iv. *Resultado del CMI 2020 de la Gerencia de Riesgo y Control Normativo.*

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO XIV

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, en atención de lo dispuesto por la Junta Directiva General en las sesiones

n. °45-19, artículo XIV, n. °52-19, artículo VII, celebradas el 8 de octubre y 19 de noviembre del 2019, así como de la sesión n. °32-2020, artículo VI, celebrada el 18 de agosto del 2020, se conoce informes que resumen los acuerdos ratificados o temas de relevancia que fueron conocidos por las siguientes Juntas Directivas de subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR:

- **BCR Pensión S.A.:**
 - Informes resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la sesión extraordinaria n.°05-21 y la sesión ordinaria n.°06-21, celebradas el 23 y 24 de febrero del 2021.
- **BCR SAFI S.A.:**
 - Informes resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la sesión extraordinaria n.°05-21 y la sesión ordinaria n.°06-21, celebradas el 23 y 24 de febrero del 2021.

Copia de dichos informes fue suministrada, de manera oportuna, a los miembros de la Junta Directiva General, y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica: “Pasamos a *Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*. Don Pablo (Villegas Fonseca), por favor me ayuda con este tema”.

Don **Pablo Villegas** señala: “Sí señor. Se les circularon, con la agenda, los informes de acuerdos ratificados por las juntas directivas de BCR Pensión S.A. y BCR SAFI S.A. En este caso, la recomendación es, si lo tienen, a bien, dar por conocido dichos resúmenes, en razón de que la documentación les fue circulada a ustedes, para su revisión, en forma oportuna, salvo que ustedes dispongan otra cosa”.

En relación con lo anterior, don **Néstor Solís** consulta si los señores Directores están de acuerdo, quienes asientan afirmativamente a la propuesta.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°45-19, artículo XIV, celebrada el 8 de octubre del 2019:

Instruir a los Presidentes de las Juntas Directivas de las Subsidiarias y a los Presidentes de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva y Administración del Conglomerado Financiero BCR, para que informen de manera rápida y oportuna a este Órgano de Dirección todos los temas relevantes que permitan continuar con el proceso de eficiencia y profundidad en el análisis de estos hechos.

Segundo. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°52-19, artículo VII, celebrada el 19 de noviembre del 2019:

(...)

4. Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva que incluya en el orden del día de las sesiones, un capítulo permanente denominado *Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, a fin de que en ese apartado se informen los hechos relevantes conocidos por esos órganos, lo anterior, en complemento del acuerdo de la sesión n.º45-19, artículo XIV, del 8 de octubre del 2019.

Tercero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.º30-2020, artículo VI, del 18 de agosto del 2020, en el cual se aprobó el formulario 23-ZD *Informe resumen de acuerdos ratificados en los Órganos Colegiados*.

Se dispone:

Dar por conocidos los informes que resumen los acuerdos ratificados y los acuerdos de relevancia tratados por las siguientes juntas directivas de subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR:

- **BCR Pensión S.A.:**
 - Informes resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la sesión extraordinaria n.º05-21 y la sesión ordinaria n.º06-21, celebradas el 23 y 24 de febrero del 2021.
- **BCR SAFI S.A.:**
 - Informes resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la sesión extraordinaria n.º05-21 y la sesión ordinaria n.º06-21, celebradas el 23 y 24 de febrero del 2021.

ARTÍCULO XV

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, en atención de lo dispuesto por la Junta Directiva General, en las sesiones n.º45-19, artículo XIV y n.º52-19, artículo VII, celebradas el 8 de octubre y 19 de noviembre del 2019, respectivamente, así como de la sesión n.º32-2020, artículo VI, celebrada el 18 de agosto del 2020, seguidamente, se conocen informes que resumen los acuerdos por los siguientes Comités Corporativos del Conglomerado Financiero BCR:

- **Comité Corporativo Ejecutivo:**
 - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.º08-2021, del 1 de marzo del 2021.
- **Comité Corporativo de Activos y Pasivos:**
 - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.º03-2021, del 12 de febrero del 2021.

Copia de dichos informes fue suministrada, de manera oportuna, a los miembros de la Junta Directiva General, y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica: “Pasamos a *Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*. Don Pablo (Villegas Fonseca), por favor me ayuda con este tema”.

Don **Pablo Villegas** señala: “Sí señor. Se les circularon, con la agenda, los informes de acuerdos ratificados por el Comité Corporativo Ejecutivo y el Comité Corporativo de Activos y Pasivos. En este caso la recomendación es, si lo tienen, a bien, dar por conocido dichos resúmenes, debido a que la documentación les fue circulada a ustedes, para su revisión, en forma oportuna, salvo que ustedes dispongan otra cosa”.

En relación con lo anterior, don **Néstor Solís** consulta si los señores Directores están de acuerdo, quienes asientan afirmativamente a la propuesta.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.º45-19, artículo XIV, celebrada el 8 de octubre del 2019:

Instruir a los Presidentes de las Juntas Directivas de las Subsidiarias y a los Presidentes de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva y Administración del Conglomerado Financiero BCR, para que informen de manera rápida y oportuna a este Órgano de Dirección todos los temas relevantes que permitan continuar con el proceso de eficiencia y profundidad en el análisis de estos hechos.

Segundo. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.º52-19, artículo VII, celebrada el 19 de noviembre del 2019:

(...)

*4. Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva que incluya en el orden del día de las sesiones, un capítulo permanente denominado *Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, a fin de que en ese apartado se informen los hechos relevantes conocidos por esos órganos, lo anterior, en complemento del acuerdo de la sesión n.º45-19, artículo XIV, del 8 de octubre del 2019.*

Tercero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.º30-2020, artículo VI, del 18 de agosto del 2020, en el cual se aprobó el formulario 23-ZD *Informe resumen de acuerdos ratificados en los Órganos Colegiados*.

Se dispone:

Dar por conocidos los informes que resumen los acuerdos ratificados por los siguientes Comités Corporativos del Conglomerado Financiero BCR:

- **Comité Corporativo Ejecutivo:**
 - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.º08-2021, del 1 de marzo del 2021.
- **Comité Corporativo de Activos y Pasivos:**
 - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.º03-2021, del 12 de febrero del 2021.

ARTÍCULO XVI

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Junta Directiva General* y de acuerdo con lo dispuesto en el orden del día, según solicitud presenta por el señor Oliver Castro Pérez, se deja constancia de la charla-capacitación recibida, hoy, 15 de marzo del 2021, en horario de 09:30 am – 11:00 am, denominada “Coyuntura política, en un año electoral”, la cual fue impartida por el señor Constantino Urcuyo, socio de la empresa Consejeros Económicos y Financieros, S. A. (CEFSA).

Dicha charla, además de los miembros de la Junta Directiva General, contó con la participación de los integrantes del Comité Corporativo Ejecutivo, así como de los señores directores, fiscales y gerentes de las Juntas Directivas de las sociedades: BCR Pensión Operadora Planes de Pensiones Complementarias S.A. (BCR Pensiones), BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (BCR SAFI), BCR Valores S.A., BCR Corredora de Seguros, BCR Logística (Depósito Agrícola de Cartago, S.A., y su subsidiaria, Almacén Fiscal Agrícola de Cartago, S.A.), Banprocesa S.R.L.

Copia de la presentación fue remitida oportunamente, a los participantes y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. El señor **Pablo Villegas Fonseca** dice: “A solicitud de don Olivier (Castro Pérez), en la aprobación del orden del día -y si don Olivier desea ampliar, con mucho gusto-, dejar constancia de que hoy, tanto la Junta Directiva General como las Juntas Directivas de las subsidiarias que integran el Conglomerado Financiero, y la Alta Administración del Conglomerado, recibieron una capacitación, por parte de Cefsa (firma Consejeros Económicos y Financieros S.A.), específicamente, por parte del señor Constantino Urcuyo (en horario de 09:30 am – 11:00 am, denominada “Coyuntura política, en un año electoral”).

Para los efectos que correspondan, se aportará, para efectos del expediente, copia de presentación utilizada en dicha capacitación.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Dejar constando en actas la charla-capacitación recibida, hoy, 15 de marzo del 2021, en horario de 09:30 am – 11:00 am, denominada “Coyuntura política, en un año electoral”, la cual fue impartida por el señor Constantino Urcuyo, socio de la empresa Consejeros Económicos y Financieros, S. A. (Cefsa), la cual contó con la participación de los miembros de las distintas Juntas Directivas que conforman el Conglomerado Financiero BCR, del Comité Corporativo Ejecutivo, así como de los gerentes de las distintas subsidiarias del Conglomerado.

ARTÍCULO XVII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XVIII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos, operaciones de clientes (secreto bancario), gestión de riesgo y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273, de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XIX

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con operaciones de clientes (secreto bancario) y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en los artículos 24 Constitucional y 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XX

En el capítulo de la agenda denominado *Correspondencia*, con instrucción de la Presidencia de la Junta Directiva General, el señor Pablo Villegas Fonseca expone la correspondencia recibida para esta sesión.

A continuación, el señor **Pablo Villegas Fonseca** presenta oficio n.º5500-0281-2021, GG-259-2021, de fecha 03 de marzo de 2021, suscrito por la señora Hazel Cepeda Hodgson, Gerente General del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); y el señor Luis Francisco Calvo Solano, Gerente General de la Junta Administradora del Servicio Eléctrico de Cartago (Jasec); y dirigido a esta Junta Directiva General, por medio del cual comunican la

modificación de instrucción conjunta, relacionada con la orden la nulidad del Contrato de Prestación de Servicios Profesionales celebrado entre el Banco de Costa Rica, en su condición de Fiduciario del Fideicomiso Proyecto Hidroeléctrico Toro 3, y Consultores en Infraestructura GIP Limitada, instruida por la Contraloría General de la República, mediante oficio n.º18675 (DFOE-DI-2469) y comunicado en el oficio n.º5500-0297-2021, conocido en la sesión n.º11-21, artículo XIX, del 02 de marzo del 2021.

Asimismo, se instruye al Banco de Costa Rica para que coordine con esas Gerencias, cualquier participación formal del ICE y JASEC, dentro de las acciones judiciales que deben ser planteadas y coordinadas por el fiduciario, debido a la declaratoria de lesividad de sus propias actuaciones. Por lo tanto, quedan a la espera del borrador del escrito de demanda para revisar los fundamentos y pretensiones en los que se sustentará el proceso judicial de lesividad a interponerse, ante la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, por el Banco de Costa Rica, en conjunto con el ICE y JASEC.

A continuación, se transcriben los comentarios efectuados durante el conocimiento de este informe. El señor **Pablo Villegas** dice: “El oficio fue remitido por los Gerentes Generales del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Junta Administradora del Servicio Eléctrico de Cartago (Jasec); está dirigido a esta Junta Directiva, mediante el cual comunican la modificación de la instrucción conjunta, relacionada la nulidad del Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, celebrado entre el Banco de Costa Rica, en su condición de Fiduciario del Fideicomiso Proyecto Hidroeléctrico Toro 3, y Consultores en Infraestructura GIP Limitada. Lo anterior, conforme a lo instruido por la Contraloría General de la República, mediante oficio n.º18675 (DFOE-DI-2469) y comunicado en el oficio n.º5500-0297-2021, conocido en la sesión n.º11-21, artículo XIX, del pasado 02 de marzo.

En concreto, en esta nota se instruye al Banco de Costa Rica para que coordine con esas Gerencias, las del ICE y JASEC, la participación de esas instituciones, dentro de las acciones judiciales que deben ser planteadas y coordinadas por el fiduciario, debido a la declaratoria de lesividad de sus propias actuaciones. Además, indican que quedan a la espera del borrador del escrito de demanda, para revisar los fundamentos y pretensiones en los que se sustentará el proceso judicial de lesividad, a interponerse ante la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, por parte del Banco de Costa Rica, en conjunto con el ICE y JASEC.

En este caso, la recomendación, si lo tienen a bien, sería trasladar este oficio a la Gerencia General, a la Subgerencia de Banca Corporativa, a la Gerencia Corporativa Jurídica, al Asesor Jurídico de la Junta Directiva y a la Gerencia de Negocios de Esfera, para que la analicen y atiendan conforme corresponda, debiendo mantener informado a este Directorio, en lo pertinente. Asimismo, instruir a la Secretaría de la Junta Directiva acusar recibido de este oficio, e informar lo acordado en esta oportunidad. Lo anterior, salvo que ustedes dispongan otra cosa”.

Al respecto, señala el señor **Douglas Soto Leitón** comenta lo siguiente: “Este tema lo habíamos traído a la Junta Directiva General, sobre la posición que iba a adoptar el fiduciario e iba a proceder de conformidad (se refiere al acuerdo tomado en la sesión n.º06-21, artículo V, del 2 de febrero del 2021).

Copia del oficio se remitió, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

1.- Dar por conocido el oficio n.º5500-0281-2021, GG-259-2021, remitido por las Gerencias Generales del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y de la Junta Administradora del Servicio Eléctrico de Cartago (Jasec), mediante el cual comunican la modificación de instrucción conjunta, relacionada con la orden la nulidad del Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, celebrado entre el Banco de Costa Rica, en su condición de Fiduciario del Fideicomiso Proyecto Hidroeléctrico Toro 3, y Consultores en Infraestructura GIP Limitada, instruida por la Contraloría General de la República, mediante oficio n.º18675 (DFOE-DI-2469) y comunicado en el oficio n.º5500-0297-2021, conocido en la sesión n.º11-21, artículo XIX, del 02 de marzo del 2021.

Lo anterior, con el propósito de que el Banco de Costa Rica coordine con esas Gerencias, cualquier participación formal del ICE y JASEC, debido a la declaratoria de lesividad de sus propias actuaciones, debido a lo cual quedan a la espera del borrador del escrito de demanda, para revisar los fundamentos y pretensiones en los que se sustentará el proceso judicial de lesividad a interponerse ante la Jurisdicción Contenciosa Administrativa.

2.- Trasladar el oficio n.º5500-0281-2021, GG-259-2021, remitido por las Gerencias Generales del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y de la Junta Administradora del Servicio Eléctrico de Cartago (Jasec), a la Gerencia General, a la Subgerencia de Banca

Corporativa, a la Gerencia Corporativa Jurídica, al Asesor Jurídico de la Junta Directiva y a la Gerencia de Negocios de Esfera, para que la atiendan conforme corresponda, debiendo mantener informado a este Directorio, en lo que se estime necesario.

3.- Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva acusar recibido del oficio n.º5500-0281-2021, GG-259-2021. Asimismo, informar a las Gerencias Generales del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y de la Junta Administradora del Servicio Eléctrico de Cartago (Jasec), lo acordado en esta oportunidad.

ARTÍCULO XXI

Se convoca a sesión ordinaria para el martes veintitrés de marzo del dos mil veintiuno, a las nueve horas con treinta minutos.

ARTÍCULO XXII

Termina la sesión ordinaria n.º13-21, a las quince horas, con treinta minutos.