INFORME SOBRE

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS

2025

GOBIERNO
CORPORATIVO

INFORME SOBRE

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS 2025

Las evaluaciones de idoneidad y desempeño se realizan con el fin de asegurar la efectividad y mejora continua del desempeño de los miembros del órgano de dirección en su conjunto y de sus miembros en forma individual, además de cumplir con la siguiente normativa relacionada:

- Política general sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del Estado, sus subsidiarias e instituciones autónomas(Directriz 102-MP)
- Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado y de instituciones autónomas (Directriz 039-MP)
- Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas (Directriz 099-MP)
- Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de entidades y empresas supervisadas, Acuerdo Conassif 15-22

PROPÓSITOS
DE LA EVALUACIÓN

Mejor gobernanza: asegura que los miembros sean idóneos y competentes, fortaleciendo la toma de decisiones y la gestión.

Eficiencia operativa: la evaluación periódica identifica oportunidades de mejora y optimiza los procesos internos.

Confianza pública: la transparencia y la idoneidad fortalecen la confianza de inversionistas, clientes y sociedad.

¿QUÉ SE EVALUA?

La institución evaluó sus órganos colegiados en el mes de diciembre del 2025 a través de los siguientes indicadores:

DIMENSIONES GRUPALES

Idoneidad: los integrantes de los órganos colegiados o de la alta dirección deben ser idóneos para desempeñar los cargos asignados a través de:

- **El cumplimiento normativo:** la idoneidad garantiza que los miembros respeten las regulaciones y estándares establecidos, previniendo sanciones y fortaleciendo la reputación de la entidad.

- **La gestión de riesgos:** los miembros competentes son capaces de identificar y mitigar riesgos de manera proactiva, salvaguardando los intereses de la organización y sus partes interesadas.

- **La eficiencia en la toma de decisiones:** los directores idóneos poseen el conocimiento y la experiencia necesarios para tomar decisiones informadas y estratégicas, lo que incrementa la eficiencia y efectividad de la organización.

Estrategia y negocios: ofrecen directrices para la toma de decisiones de la institución y ayudan a establecer los procedimientos necesarios para una gestión organizacional eficiente a través de:

Dirección y enfoque: una estrategia clara alinea las acciones con los objetivos a largo plazo.

La competitividad: facilita que la institución se diferencie en un mercado altamente competitivo, ofreciendo productos y servicios que satisfacen de manera óptima las necesidades de sus clientes.

Líneas de defensa: el modelo de gestión se utiliza para asegurar que los riesgos se identifiquen, gestionen y mitiguen de manera efectiva a través de: gestión operativa, riesgos, y cumplimiento y auditoría interna.

Gobernanza corporativa: conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos colegiados de una institución. Este sistema define las relaciones entre la Junta Directiva, la administración, los accionistas y otras partes interesadas. Asimismo, promueve transparencia, rendición de cuentas y decisiones responsables.

Rol del presidente: medidas lideradas por el presidente del Órgano Colegiado que garanticen la eficacia del cuerpo colegiado. La importancia de su liderazgo y manejo efectivo del tiempo es crucial para el buen funcionamiento.

Tabla 1 Dimensiones evaluadas

Dimensión	Descripción
Idoneidad	Competencias y calificaciones de los directores
Estrategia y negocios	Alineación con objetivos estratégicos
Líneas de defensa	Gestión de riesgos y controles
Gobernanza corporativa	Cumplimiento de mejores prácticas
Rol del presidente	Liderazgo y coordinación

Fuente: Elaboración propia

INDICADORES INDIVIDUALES

Retrospectiva personal: evaluación de la gestión propia del participante del Órgano Colegiado, se incluyen temas de liderazgo, participación efectiva en las sesiones, adecuado manejo de la información confidencial entre otros.

Evaluación de pares: los miembros del mismo órgano evalúan mutuamente su desempeño, habilidades y contribuciones. Además, contribuye a:

- **La retroalimentación constructiva:** los miembros proporcionan comentarios sobre el desempeño de sus colegas, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- **La mejora continua:** facilita la identificación de prácticas efectivas y áreas que requieren desarrollo, promoviendo un ambiente de aprendizaje y mejora continua.
- **La transparencia y confianza:** fomenta la transparencia y la confianza entre los miembros del órgano, ya que todos participan en el proceso de evaluación.
- **El desarrollo profesional:** ayuda a los miembros a desarrollar habilidades críticas como el pensamiento crítico, la reflexión y la capacidad de recibir y dar retroalimentación.

Cumplimiento estratégico: se evalúa el cumplimiento estratégico y el seguimiento periódico de los órganos colegiados en los cuales participan sus miembros integrantes.

Capacitaciones: impartidas a los integrantes de los órganos colegiados a fin de:

Mejorar sus habilidades y conocimientos: permiten a los participantes actualizar y ampliar sus conocimientos y habilidades, lo que mejora su desempeño y capacidad para tomar decisiones informadas.

Brindar adaptación a cambios y nuevas normativas: ayudan a los miembros a mantenerse al día con las nuevas regulaciones, tecnologías y mejores prácticas, permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

Incrementar la eficiencia y productividad: al mejorar sus habilidades y conocimientos, los integrantes de los órganos colegiados pueden desempeñar sus funciones de manera más eficiente y efectiva, lo que se traduce en una mayor productividad para la organización.

Mantener el desarrollo profesional continuo: el desarrollo profesional contribuye al aumento de la motivación y satisfacción laboral de los integrantes de los órganos colegiados.

Asistencia: es fundamental para el desarrollo de las sesiones del Órgano Colegiado ya que permite el desarrollo de:

El quórum y validez de decisiones: para que las decisiones tomadas en las sesiones sean válidas, es necesario que se cumpla con el quórum requerido. La ausencia de miembros puede impedir que se tomen decisiones importantes.

La participación: la presencia de todos los miembros asegura que se escuchen diversas opiniones y perspectivas, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y garantiza que las decisiones sean más equilibradas y representativas.

La responsabilidad y compromiso: asistir a las sesiones demuestra el compromiso y la responsabilidad de los miembros con sus deberes y con la organización. Esto fortalece la confianza y la cohesión dentro del Órgano Colegiado.

La transparencia y rendición de cuentas: la asistencia regular permite un seguimiento continuo de los temas tratados y facilita la rendición de cuentas, ya que todos los miembros están informados y pueden supervisar el cumplimiento de los acuerdos.

RESULTADOS

La evaluación anual **de idoneidad y desempeño** de los órganos colegiados es crucial para asegurar el cumplimiento de las normativas, mejorar el gobierno corporativo, gestionar los riesgos, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, adaptarse a los cambios, y seguir las mejores prácticas globales.

El instrumento de evaluación fue aprobado por la Junta Directiva General y los resultados fueron conocidos previamente por el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

La participación de los órganos colegiados en la evaluación fue del 100% lo que permitió obtener una visión integral y diversa de las fortalezas y debilidades de las juntas directivas, elementos clave para **la implementación de planes de mejora continua.**

Los resultados grupales e individuales de la evaluación realizada a los miembros de las **juntas directivas del Conglomerado Financiero BCR,** muestran un desempeño eficiente y conforme a las funciones encomendadas.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

Los órganos de dirección del Conglomerado Financiero BCR, destacan por un alto compromiso institucional por parte de sus directores, quienes asumen con responsabilidad y dedicación las funciones que les corresponden. Su participación y su disposición para el análisis técnico contribuyen directamente a la **calidad de las decisiones estratégicas.**

Asimismo, la disponibilidad oportuna de información estratégica fortalece la labor de **supervisión y dirección.** La entrega de datos fiables, completos y a tiempo facilita una discusión más informada en las sesiones, lo que redunda en decisiones oportunas y alineadas con las **prioridades institucionales.**

Otra fortaleza relevante es la operación adecuada de los comités de apoyo, cuyos trabajos complementan y enriquecen la labor del Órgano de Dirección. Estos comités permiten un análisis especializado de temas clave, mejorando la eficiencia y profundidad en la gestión de asuntos **estratégicos y regulatorios.**

Finalmente, existe una clara coherencia con el plan estratégico institucional, reflejada en la forma en que los órganos colegiados orientan sus deliberaciones y decisiones. Esta alineación asegura que la gestión de la institución avance de manera ordenada, consistente y alineada con los objetivos de largo plazo de la organización.

PLANES DE MEJORA

Las iniciativas de optimización para el año 2026 están dirigidas a:

1. **Mantener el enfoque en el cumplimiento de objetivos estratégicos:** es esencial para garantizar que la organización progrese hacia sus metas a largo plazo, alineando todas las decisiones y acciones con su visión y misión.

2. **Asegurar la capacitación continua en temas relevantes:** es fundamental para que los miembros de la Junta Directiva se mantengan al día con las últimas tendencias y conocimientos, mejorando así su capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas.

La Universidad Corporativa (SAGO) ha reafirmado su compromiso con la organización mediante la implementación de programas de capacitación a la medida orientados a desarrollar habilidades técnicas y estratégicas, desarrollados a partir de las observaciones identificadas como oportunidades de mejora en las evaluaciones anuales.