SESIÓN ORDINARIA N.° 505

Acta de la sesión ordinaria número **QUINIENTOS CINCO** de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., celebrada en su modalidad virtual a través del Sistema Microsoft Teams; la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **TRECE HORAS CON TRES MINUTOS** del **VIERNES CINCO DE DICIEMBRE DE DOS MIL VEINTICINCO.** La convocatoria a la presente sesión se llevó a cabo de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes la presidenta Sra. Iliana González Cordero, el vicepresidente Sr. Carlos Nieto Vargas, el tesorero Sr. Arturo Baltodano Baltodano, el secretario Sr. José Adolfo Barquero Arguedas y el vocal Sr. Elías Jara Arce.

Además, participan el fiscal Sr. Juan Carlos Fallas Muñoz, la gerente general Sra. Johanna Montero Araya, el auditor interno Sr. Ronald Benavides Umaña, el subgerente general de Operaciones Sr. Daniel Mora Mora, el jefe de la División de Riesgo Operativo Sr. Alberto Navarro Barahona y el representante de la Dirección Jurídica Sr. Mauricio Muñoz Valverde.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La presidenta Sra. González Cordero les da la bienvenida a todos y comprueba el cuórum.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

1. Aprobación del orden del día.

2. Aprobación de actas.

2.1. Aprobación de actas de las sesiones ordinarias n.os 502, 503 y 504 celebradas el 14, 19 y 21 de noviembre de 2025, respectivamente.

3. Asuntos de presidencia.

4. Asuntos de directores.

5. Asuntos de fiscalía.

6. Asuntos de la Auditoría Interna. (No hay)

7. Correspondencia resolutiva

7.1. La gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega remite para conocimiento, el Informe semestral de avance del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva de Popular Seguros, en cumplimiento del acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9.

Asimismo, solicita la modificación del acuerdo antes mencionado en sus incisos 4c, 9a y que se incorporen dos nuevos informes de manera que se reflejen los ajustes planteados por el Área de Gobierno Corporativo. (Ref.: oficio GGC-1196-2025)

8. Asuntos resolutivos

8.1. La Junta Directiva Nacional informa que dio por conocido el Informe Trimestral de Riesgo Tecnológico del Conglomerado Financiero Banco Popular, con corte a setiembre de 2025, de conformidad con lo indicado en el acuerdo CCTI-BP-23-ACD-247-2025-Art-4. (Ref.: acuerdo JDN-6263-Acd-1068-2025-Art-8)

9. Asuntos de comités y comisiones

Comité Corporativo de Cumplimiento

9.1. El Comité Corporativo de Cumplimiento remite para aprobación, el Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento de Popular Seguros, Correduría de Seguros para el año 2026., el cual incluye el programa de capacitación dirigido al personal.

Lo anterior en atención del artículo 7 y del inciso j) del artículo 19, ambos del Reglamento para la Prevención del Riesgo de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786 (Acuerdo CONASSIF 12-21), así como del CIA 35. (Ref.: acuerdo CCC-22-ACD-274-2025-Art-10)

9.2. El Comité Corporativo de Cumplimiento remite para conocimiento y aprobación, el informe de avance correspondiente al III trimestre de 2025, con corte al 30 de septiembre, sobre la ejecución del plan de acción aprobado por la Junta Directiva de Popular Seguros. Dicho plan atiende la recomendación emitida en la Carta de Gerencia de Auditoría Externa 2024, relativa a la eficacia y efectividad de las políticas, procedimientos y controles para la prevención del riesgo de LC/FT/FPADM.

Lo anterior, en atención del inciso 2 del acuerdo CCC-10-ACD-126-2025-Art-10. (Ref.: acuerdo CCC-22-ACD-275-2025-Art-11)

10. Asuntos de la Gerencia:

10.1. La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para conocimiento, la Información de la Masterclass "Los Riesgos de Cumplimiento Expectativas Regulatorias. (Ref.: oficio PSGG-445-2025)

11. Criterios legales. (No hay)

12. Asuntos de la Secretaría General. (No hay)

13. Asuntos Informativos.

14. Asuntos varios.

14.1. La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para conocimiento, el avance sobre el acercamiento comercial que se ha logrado obtener con Coopebanpo R. L. (Ref.: oficio PSGG-434-2025)

14.1**.** La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para aprobación, la solicitud de vacaciones colectivas del 23 al 31 de diciembre de 2025 (tomando un día como beneficio para gestiones personales) y del 2 al 5 de enero de 2026. (Ref.: oficio PSGG-444-2025)"

La gerente general Sra. Montero Araya indica que, si la Junta Directiva lo desea, se puede adelantar la capacitación; si no estaría para la 1:45 p. m.

La presidenta Sra. González Cordero somete votación el orden del día.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"Aprobar, sin modificaciones, el orden del día para la sesión ordinaria n.° 505 de esta Junta Directiva, celebrada el viernes 5 de diciembre de 2025".**
>
> **ACUERDO FIRME.**

ARTÍCULO 2

2.1. Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 502, celebrada el 14 de noviembre de 2025.

El secretario Sr. Barquero Arguedas expresa que remitió observaciones de forma para esta acta, la más relevante es que se lea correctamente que dicha sesión se efectuó de forma virtual y no presencial como se consignó.

El vocal Sr. Jara Arce indica que él también trasladó observaciones de forma a la Secretaría General.

La presidenta Sra. González Cordero mociona para:

Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 502, celebrada el 14 de noviembre de 2025.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 502, celebrada el 14 de noviembre de 2025".**
>
> **ACUERDO FIRME.**

ARTÍCULO 3

2.1. Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.˚ 503, celebrada el 19 de noviembre de 2025.

El vocal Sr. Jara Arce indica que él trasladó observaciones de forma a la Secretaría General.

El secretario Sr. Barquero Arguedas expresa que remitió observaciones de forma para esta acta.

La presidenta Sra. González Cordero mociona para:

Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 503, celebrada el 19 de noviembre de 2025.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 503, celebrada el 19 de noviembre de 2025".**
>
> **ACUERDO FIRME.**

ARTÍCULO 4

2.1. Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 504 celebrada el 21 de noviembre de 2025.

El secretario Sr. Barquero Arguedas indica que remitió observaciones de forma para esta acta, la más relevante es que se lea correctamente que dicha sesión se efectuó de forma virtual y no presencial como se consignó.

El vocal Sr. Jara Arce expresa que él también trasladó observaciones de forma a la Secretaría General.

La presidenta Sra. González Cordero mociona para:

Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 504, celebrada el 21 de noviembre de 2025.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"Aprobar, con las modificaciones indicadas, el acta de la sesión ordinaria n.° 504, celebrada el 21 de noviembre de 2025".**
>
> **ACUERDO FIRME.**

ARTÍCULO 5

3. Asuntos de presidencia.

La presidenta Sra. González Cordero indica que desea agradecer al subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora por su disposición para reunirse con esta Junta Directiva el pasado martes a la 1:00 p. m. con temas de suma trascendencia y muy estratégicos.

La presidenta Sra. González Cordero agradece el excelente resumen y acota que en tema de rentas vitalicias se indicó que primero se traerá al seno de esta Junta Directiva, incluso hacer un taller, y después elevarlo a la Junta Directiva Nacional.

El subgerente general de Operaciones Sr. Mora Mora agradece haber tomado ese tiempo para conversar. Tiene la obligación de apoyar en los proyectos donde sea necesario. De cara al Banco, tiene claridad —y así lo manifestó en la reunión— de que esos son los negocios que en prospectiva podrían generar más ingresos, hay mucho terreno que se puede aprovechar de cara a ir mejorando y ampliando la cultura de los clientes, a favor de la industria de los seguros.

De su parte propuso construir una matriz con las tareas específicas y estratégicas en las que se puede ir avanzando.

De parte de la Gerencia General Corporativa la alianza permanente será a través suyo y está convencido de que este negocio es para mucho más.

La presidenta Sra. González Cordero le desea al Sr. Mora Mora los mejores augurios para su nombramiento como subgerente general de negocios por un periodo de 5 años, espera que sea de mucha abundancia y prosperidad y que todos los emprendimientos estratégicos que son en conjunto con esta Correduría sean de mucho éxito.

Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos ***estratégicos****, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 6

4. Asuntos de directores.

El secretario Sr. Barquero Arguedas aprovecha el espacio para reiterar la felicitación al Sr. Mora Mora por la renovación de su nombramiento a partir del 2 de diciembre; se une al resumen realizado por la gerente y reitera de forma respetuosa la necesidad de seguir trabajando en equipo.

En la reunión resaltaban la importancia de que estos temas estén dentro de los BDP y KPI del área comercial del Banco la colocación de toda la gama de seguros individuales y de otros ramos, para aprovechar ese músculo fuerte que tienen desde el Banco, con esta cantidad tan importante de sucursales a lo largo y ancho del país, como también de los canales electrónicos.

Les enorgullece que el Sr. Mora Mora tiene una línea muy clara de dónde está realmente el futuro y la clave de éxito para la correduría y, por supuesto, para todo el Conglomerado.

El vocal Sr. Jara Arce acota que comparte lo manifestado, está seguro de que la reunión con el Sr. Mora Mora brindará muchos frutos, es un gran profesional, caracterizado por su compromiso. Agradece todo el acompañamiento que desde su avance pueda brindar a la Correduría.

En otra línea, desea manifestar que ha notado el tema de los seguros en publicaciones en redes sociales, le parece que han estado presentes con más intensidad, especialmente en el último trimestre. Insta a la Gerencia seguir por esa línea de hacer llegar la información a todas las personas por medio de redes sociales.

El tesorero Sr. Baltodano Baltodano se une a las palabras de agradecimiento al Sr. Mora Mora por su apertura como subgerente del Banco hacia la sociedad, el compartir su experiencia, su conocimiento y su compromiso es muy valioso para todos.

Le desea todos los éxitos posibles y el nuevo nombramiento florezca y lo haga crecer como persona y como profesional; no le queda duda de que tendrá mucho éxito y crecimiento; que Dios lo bendiga.

ARTÍCULO 7

5. Asuntos de fiscalía.

El fiscal Sr. Fallas Muñoz expresa que se suma a los agradecimientos y felicitaciones. En esta Junta Directiva están de fiesta y agradecidos con Dios por el nombramiento del subgerente de Negocios; se siente muy halagado de pertenecer a esta Junta y de entrar a este Banco y encontrar personas como el Sr. Mora Mora, le desea muchos éxitos y le pide a Dios que lo acompañe en la toma de decisiones y que pueda hacer agente de cambio en un banco que lo requiere.

En lo que le corresponde, será siempre un placer poderle ayudar a cumplir las cosas buenas, para lo que está en este Banco y en esta tarea.

El Sr. Mora Mora ya lleva cinco años y vienen, probablemente, los últimos cinco años de su carrera profesional, pues posiblemente tenga planes de desarrollarse después en otras tareas; pero estos cinco años serán de mucha plenitud personal y también para el Banco.

De su parte le desea lo mejor de lo mejor y que Dios sea la guía para poder avanzar de la manera adecuada.

Otro aspecto que no quiere dejar de mencionar es que desde la Fiscalía fueron parte de algo que va a ocurrir hoy, y que personalmente valora mucho, como lo es el demo de uno de los proyectos más importantes que esta Junta Directiva ha estado llevando adelante: el *core* Kadsi.

Esta sesión será de mucho provecho y lo que conozcan hoy les servirá para poder desde esta Junta Directiva estar validando, fiscalizando, proponiendo y avanzando en este que es uno de los principales proyectos de esta Correduría.

Al ser las **trece horas con veintiséis minutos** inician su participación los Sres. Berny Solano Maroto, jefe del Área de Gobierno Corporativo, y Jessica Loaiza Sibaja, representante del Área de Gobierno Corporativo.

ARTÍCULO 8

7. Correspondencia resolutiva

7.1. La gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega remite para conocimiento, el Informe semestral de avance del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva de Popular Seguros, en cumplimiento del acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9.

Asimismo, solicita la modificación del acuerdo antes mencionado en sus incisos 4c, 9a y que se incorporen dos nuevos informes de manera que se reflejen los ajustes planteados por el Área de Gobierno Corporativo. (Ref.: oficio GGC-1196-2025)

El jefe del Área de Gobierno Corporativo Sr. Solano Maroto explica que este es el primer informe semestral del estado, a nivel de la gobernanza de Popular Seguros. Este es el primer ejercicio que realizan con las Sociedades; ya en primera instancia se había desarrollada con la Junta Directiva Nacional y han venido trabajando en manera paulatina con las sociedades y por lo tanto ya tienen este primer ejercicio.

Comenta que se indica primer semestre 2025, esto se debe a que la calendarización de informes anuales se aprobó en setiembre y se procedió entonces con el análisis de todo el ejercicio de la gobernanza y cada uno de los indicadores.

El próximo informe, al segundo semestre, se traerá en tiempo, según la calendarización, para el mes de febrero.

Este tipo de ejercicio se realiza en alineamiento de lo establecido por la Junta Directiva Nacional, la cual aprobó el modelo de gobernanza corporativo, el cual establece una serie de indicadores que permiten medir el estado de la gobernanza de cada una de las empresas del Conglomerado.

Además, esta Junta Directiva, mediante el acuerdo de la sesión 494, aprobó su sistema de información de gerencial (SIG), que es el conjunto de informes que debe conocer esta dependencia.

A nivel regulatorio se tiene como antecedente lo establecido en el acuerdo 4-16, artículo 9, donde se indica que el órgano de dirección y la alta gerencia son los responsables de revisar y ajustar periódicamente su gobierno corporativo, y a nivel de norma interna se tiene lo establecido en el Reglamento de organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y las juntas de las Sociedades en el apartado de rendición de cuentas, donde establece que el área de Gobierno Corporativo debe presentar a cada órgano de dirección un informe semestral donde se comunica el resultado.

A continuación, presenta el detalle. El primer principio, Estructuras de autoridad, valora la gestión de la gobernanza de la Junta Directiva mediante los diferentes indicadores; por ejemplo, se verifica el cumplimiento de las sesiones mínimas. En este caso se logró cumplir en el tiempo establecido.

El siguiente indicador evalúa que se haya gestionado la evaluación de idoneidad y desempeño. En este caso, para Popular Seguros durante este año solo aplicará la evaluación de desempeño, porque la de idoneidad se había gestionado de manera previa en años anteriores.

El tercer indicador es el plan de atención de las brechas resultantes, esto se encuentra en proceso, para que se presente en el transcurso de diciembre y sea agendado para conocimiento de esta Junta Directiva en el transcurso de enero; eso se encuentra a cargo de la Dirección Corporativa de Capital Humano.

Además, hay dos indicadores relacionados con la gestión de los acuerdos: todos los acuerdos emitidos durante el periodo, 69 acuerdos, los cuales fueron atendidos en su totalidad; además, que se hayan atendido en tiempo; se identificaron 85 acuerdos y solo quedó pendiente de atención en el primer trimestre, pero ya en segundo trimestre ya se encontraba gestionado.

Otro de los apartados es el Ecosistema normativo, el cual es importante y forma parte de la gestión de la gobernanza de Popular Seguros; se refiere a la atención de las normas internas y externas.

Para el primer semestre se identificó un total de 199 normas internas, las cuales todas se encuentran actualizadas al corte del primer semestre. Para el tema de las normas externas, se consideró la información elaborada por el área de Cumplimiento Normativo, la cual identificó 52 ajustes o normas nuevas, todas las cuales se encuentran reportadas *en cumplimiento*.

Así pues, para este apartado se realizó una excelente gestión.

Para el apartado de Rendición de cuentas hay dos indicadores y uno que se subdivide en dos actividades, el primero es el cumplimiento del sistema de información gerencial, que fue aprobado en setiembre.

Al corte del primer semestre se identificó un total de 53 informes que debían presentarse ante este órgano de dirección para el cumplimiento de cada una de las funciones establecidas para los directores. Asimismo, se verificó que cada uno de esos informes se presentaran en el plazo establecido, para cumplir con la regulación y con el balance de agendas.

Adicionalmente, se da seguimiento al cumplimiento de las acciones resultantes de las evaluaciones externas, por lo cual la sociedad indica que al corte del primer semestre se identificaba un total de 3 recomendaciones, de las cuales una fue atendida en tiempo y dos aún están en proceso de atención, sin vencer.

Finalmente está el principio de Transparencia y las partes interesadas, donde hay dos indicadores, el primero es el cumplimiento de las revelaciones mínimas, donde se identifica, de acuerdo con lo establecido en la normativa Conassif 4-16, cuál es la información que debe estar comunicándose a las partes interesadas por medio del sitio web.

Se identificó un total de 31 revelaciones, 30 de ellas se encuentran gestionadas en tiempo. Así pues, se logró verificar que la información que se comunica a las partes interesadas en la página web de Popular Seguros y del Conglomerado, se encuentra atendida en el plazo que corresponde; solo hay una en proceso de atención a la fecha del corte.

El último indicador es el seguimiento de los indicadores de gestión de ética, esto es un insumo que elabora la Dirección de Capital Humano, la cual emite una serie de indicadores relacionados con la ética, con el fin de verificar su cumplimiento, dado que la ética también forma parte de la gobernanza; de hecho, los tres indicadores ya se encuentran atendidos.

A nivel general, los resultados muestran una nota para el primer semestre de 97,7. Más allá de la nota, resalta que actualmente Popular Seguros se encuentra en una gestión óptima de la gobernanza, lo cual se integra a la cultura institucional y se revisa y se adapta la mejora continuamente, y también genera valor estratégico con la sostenibilidad.

Como conclusiones indica la nota y el estado óptimo de la gobernanza, de 99,7. Adicionalmente, para el indicador de revelaciones mínimas la revelación relacionada con las actas o minutas colegiadas establecidas por la ley ya se encuentra en proceso de subsanación, por lo que ese tema ya se encuentra gestionado y atendido.

Por último, expresa que se identificaron algunas propuesta de mejora, para el SIG 04, que es el informe semestral de ejecución del presupuesto y del PAO, se había definido 2025, y la fecha correcta era 2026; para el informe semestral de avance de ejecución del plan de trabajo de la Oficialía, se indicó 2026 y lo correcto es 2025, y se estarán agregando dos nuevos informes, de acuerdo con las regulaciones y las gestiones que debe realizar esta Junta Directiva, a saber: el informe de estados financieros auditados individuales y el informe de estado de avance de los planes de acción resultantes de las evaluaciones de idoneidad y desempeño, el cual es el que permitirá cumplir con el primer indicador del que comentó, relacionado con temas de idoneidad y desempeño.

La presidenta Sra. González Cordero mociona para:

1.- Dar por conocido el SIG-02, Informe Avance semestral del estado del nivel de efectividad de la gobernanza del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros, lo anterior en cumplimiento el acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9.

2. Modificar el acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9, incisos, 4c, 9a y que se incorporen los dos nuevos informes, de manera que se reflejen los ajustes planteados por el Área de Gobierno Corporativo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"1.- Dar por conocido el SIG-02, Informe Avance semestral del estado del nivel de efectividad de la gobernanza del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros, lo anterior en cumplimiento el acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9.**
>
> **2. Modificar el acuerdo JDPS-494-Acd-319-2025-Art-9, incisos, 4c, 9a y que se incorporen los dos nuevos informes, de manera que se reflejen los ajustes planteados por el Área de Gobierno Corporativo, a saber:**

n.° SIG - Informe		Fecha propuesta	Justificación
SIG-004, Informe Semestral de ejecución y Evaluación del Presupuesto y Plan Anual Operativo.		29/01/2026	Lo correcto es ajustar la fecha del 29/01/2025, para el año 2026, siendo la fecha correcta 29/01/2026.
SIG-009, Informe semestral de avance y ejecución del Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento y sobre la gestión y exposición al riesgo de LC/FT/FPADM y el cumplimiento de la Ley 7786.		25/02/2025	Este informe se presenta de manera semestral ante este Órgano Colegiado. Lo correcto es ajustar la fecha del 25/02/2026, siendo la fecha correcta 25/02/2025.
SIG-048, Informes de Estados Financieros Auditados Individuales de Popular Seguros	Nuevo informe	11/03/2026	El informe trimestral, se presenta en primera instancia en CCA y posterior en JDPS
SIG-049, Informe del estado de avance de los planes de acción resultantes de las evaluaciones de idoneidad y desempeño individual y conjunto del Órgano de Dirección.	Nuevo informe	28/01/2025	El informe semestral, en cumplimiento del Acuerdo CONAASIF 15-2 "Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas"

".

(Ref.: oficio GGC-1196-2025)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **trece horas con treinta y nueve minutos** finalizan su participación los Sres. Berny Solano Maroto, jefe del Área de Gobierno Corporativo, y Jessica Loaiza Sibaja, representante del Área de Gobierno Corporativo.

ARTÍCULO 9

8. Asuntos resolutivos

8.1. La Junta Directiva Nacional informa que dio por conocido el Informe Trimestral de Riesgo Tecnológico del Conglomerado Financiero Banco Popular, con corte a setiembre de 2025, de conformidad con lo indicado en el acuerdo CCTI-BP-23-ACD-247-2025-Art-4. (Ref.: acuerdo JDN-6263-Acd-1068-2025-Art-8)

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

> **"Dar por conocido el Informe de riesgos tecnológicos del tercer trimestre de 2025 en respuesta de las actividades del Comité Corporativo de Tecnología de Información:**
>
> - **CIA 15, Declaración de la postura sobre el riesgo tecnológico y su impacto en el negocio para las categorías indicadas.**
> - **CIA 16, Definición de estrategias para la gestión del riesgo tecnológico de acuerdo con cada postura.**
> - **CIA 17, Informe Integral de Riesgos de TI en el Grupo Financiero".**
>
> (Ref.: acuerdo JDN-6263-Acd-1068-2025-Art-8)
>
> **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **trece horas con cuarenta y siete minutos** inicia su participación el oficial de Cumplimiento, Sr. Mauricio Delgado Chaves.

Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos ***de gestión de riesgo,*** *de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 10

Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos ***de gestión de riesgo,*** *de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 11

El vocal Sr. Jara Arce solicita al oficial de Cumplimiento Sr. Delgado Chaves, con el debido respeto y a modo de recordatorio, dado que quedan dos sesiones en diciembre, que les haga llegar el plan de vacaciones 2026, para que no quede desfasado.

El oficial de Cumplimiento Sr. Delgado Chaves acota que así lo hará.

Al ser las **catorce horas con diecisiete minutos** ingresan los expositores, Sres. Pablo Camacho Esquivel y Susana Marín, representantes de Fundepos, Sr. Omar Almeida Romo, gerente del Proyecto Kadsi, Sr. Melvin Chinchilla Morales, gerente a. i. de Tecnología de Información, Sr. José Martín Barahona Jiménez, gerente Administrativo Financiero, Sr. Marvin Alejandro Artavia Aguilar, gerente Comercial; Sra. Kattia Walker Rivera, gerente de Control Operativo, Sra. Magdalena Núñez Moya, gestora de Control Operativo y Sostenibilidad, Sr. Juan Manuel Agüero Jiménez, administrador de proyectos, Sr. Minor Chinchilla Campos, funcionaria de la Gerencia General, Sr. Manfred Canales Alfaro, gestor estratégico, Sra. Xiomara Torres Torres, asistente de la Gerencia General, Sra. Luana Irina Villegas Zúñiga, asesora Legal, Sra. Marileydi Castro Vargas, funcionaria de la Gerencia General, Sra. Rebeca Madrigal Porras, gestora de Talento Humano y Sra. Alejandra García Fernández, funcionaria de Talento Humano.

Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos ***de auditoría****, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 12

10. Asuntos de la Gerencia.

10.1. La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para conocimiento, la información de la *Masterclass* "Los Riesgos de Cumplimiento Expectativas Regulatorias". (Ref.: oficio PSGG-445-2025)

La gerente general Sra. Montero Araya expresa que este es un tema que hicieron extensivo a los colaboradores, aprovechando este espacio en la sesión de Junta Directiva, para poder hacer un manejo más adecuado del tema de cumplimiento normativo.

Lo anterior a fin de alcanzar los niveles de control interno adecuados, la adecuada gestión de riesgo permanente en todas las acciones de primera línea de defensa y de los informes que le lleguen a esta Junta Directiva poder interpretar de la mejor forma esa información, que es tan importante para toda la organización.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel agradece la oportunidad brindada para ahondar en algunos temas muy importantes y básicos en torno al tema del *compliance*, que es algo relativamente nuevo, en términos generales.

La representante de Fundepos Sra. Marín saluda a los presentes e indica que ya van a iniciar.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel comenta que este es un tema que en lo personal lo apasiona y le parece muy relevante; quizás no se tiene algo muy claro de parte del supervisor al respecto; sin embargo, se están haciendo esfuerzos importantes para poder tener una gestión de cumplimiento normativo más adecuada.

Si se hace la traducción literal de *compliance* se habla de cumplimiento y muchas veces se confunde con cumplimiento de la Ley 7786, ese es un primer error que normalmente se encuentra en las organizaciones, y por ello le endosan al oficial de cumplimiento de prevención de legitimación de capitales algunas cosas relacionadas con esa gestión, cuando son temas aparte.

Uno de los temas más importantes se refiere a la creación de valor, y lo explicará en detalle, para conocer cómo es el sistema de creación de valor, su relación con cumplimiento normativo, con la gestión integral de riesgos, cómo se manejan los datos para poder trabajar adecuadamente la gestión de *compliance* y cómo esto se va asociando un poco más a otros riesgos, como los legales, reputacionales, conductuales y demás.

Asimismo, brindará algunos consejos sobre qué tipo de indicadores deberían ver como cuerpo directivo, de acuerdo con la gestión que se está realizando.

La idea es conocer cómo estos pilares de gobierno, riesgo y cumplimiento se integran en la gestión de *compliance* y riesgo institucional, para poder tener claro cuáles son los roles indicadores, competencias requeridas en cada una de las áreas que gestionen *compliance*.

Plantea al vicepresidente, Sr. Nieto Vargas, la siguiente pregunta: ¿usted consideraría que en 90 segundos puede decir cuál fue la gestión *compliance* de Popular Seguros en este año?

El vicepresidente Sr. Nieto Vargas responde que cree que, de una u otra manera, han sido fuertes y preventivos, cuentan con una estructura muy importante en cuanto al plan de trabajo de la Oficialía de Cumplimiento para prevenir cualquier situación que se pueda presentar.

Han ido consolidándose y aprendiendo día a día en todas las áreas de la Correduría.

Considera que fue un buen año a efectos de ir consolidando la prevención de todos estos temas. Cabe recordar que hay un riesgo siempre latente porque las "personas del mal" siempre están buscando nuevas formas de cómo hacer sus negocios oscuros.

Así pues, se tiene ese nuevo reto de ir innovando también en la prevención de este tema. Considera que fue un buen año, que permitió consolidarse y establecer las estrategias para prevenir el tema de legitimación de capitales y todo lo que eso conlleva.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel agradece la respuesta y expresa que desea hacer una precisión respecto al tema de *compliance* y el tema de prevención de legitimación de capitales; se trata de dos roles diferentes dentro de la organización, porque cuando se habla de legitimación de capitales es algo que, además de que la ley lo exige, place hacer este tipo de gestiones para no permitir que suceda, y menos dentro de un apetito de riesgo como se debe tener establecido.

Cumplimiento normativo debería ser un rol sumamente separado de legitimación de capitales, aunque este tiene inmersos aspectos de cumplimiento normativo. Todos los oficiales de cumplimiento deben cumplir normas y demás, y el otro tema es que cumplimiento normativo *per se* es más consultivo.

Desea referirse, de una forma jocosa, a un ejemplo de una empresa llamada Iberdrola, en España, la cual es un "monstruo" en temas energéticos, desarrollo sostenible, paneles solares, energías limpias, combustibles y demás.

El vicepresidente Sr. Nieto Vargas acota que, ahora que se menciona, por supuesto es un tema un poco más global, y tiene que ver mucho con la cultura del cumplimiento; se va generando una cultura donde cada persona debe ser transparente y revelar los incumplimientos, porque si se ocultan, eventualmente puede ser peor lo que ocurra.

Tiene muy claro que el tema tiene que ver con muchas otras normas, que cada día se incorporan a la organización.

El auditor interno Sr. Benavides Umaña comenta que el tema del cumplimiento normativo en el Conglomerado ha ido madurando poco a poco, por ejemplo, a nivel corporativo se tiene un área encargada de vigilar el cumplimiento de toda la normativa a nivel del Conglomerado.

En Popular Seguros hay una persona destacada en la parte de Control Interno, quien se encarga de llevar a cabo revisiones respecto al cumplimiento normativo que les compete. De igual manera, cuentan con una abogada que hace seguimiento cuando se emiten nuevas normativas.

Además, se tiene la segunda línea de defensa, propiamente con la Ley 7786 y la Auditoría Interna y Externa.

Por lo tanto, el tema de gobernanza y de cumplimiento ha sido bastante satisfactorio.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel expresa que da fe de eso, pues si a él le preguntaran cuál es una de las entidades más maduras en este tema, de fijo respondería que el Conglomerado Banco Popular, y lo dice con todo el respeto del mundo.

Lo conoce porque lo ha visto, ha dado varias capacitaciones en este año y en años anteriores, y ve cómo va durando. Esto es algo que place ver, porque no en todas las organizaciones está.

Procede a mostrar un video para que se considere todo lo que se puede hacer en *compliance* en una institución como Iberdrola.

Indica que como esa presentación se observa que la persona conversó sobre capacitación, política conozca a su colaborador, proveedores, planes de continuidad del negocio, en minuto y medio habló de un tema muy amplio.

Lo que quiere mostrar es todo lo que puede abarcar la gestión de *compliance* en cualquier tipo de organización.

En todo caso, aclara que el objetivo de su intervención no es profundizar aún en temas específicos de cumplimiento normativo, sino introducir el concepto de creación de valor, el cual califica como especialmente relevante y poderoso y que considera fundamental que quede interiorizado tanto por los directivos como por otros colaboradores. Explica que cada decisión que se toma dentro de una organización puede crear valor o, por el contrario, deshabilitar las capacidades de generación de valor de la entidad.

Define la creación de valor como el proceso mediante el cual una organización utiliza sus recursos financieros, humanos, tecnológicos y operativos para generar resultados para sus distintos grupos de interés que superen, de forma consistente y significativa, el costo de dichos recursos. Señala que este proceso implica transformar inversiones, tiempo y capacidades en beneficios tangibles para las personas que reciben los bienes o servicios.

Indica que la creación de valor no se limita únicamente a la obtención de utilidades, sino que también puede manifestarse en mayores niveles de eficiencia, una mejor reputación organizacional, innovación, mayor lealtad del cliente o un mayor grado de sostenibilidad. En ese sentido, señala que una organización crea valor cuando cada decisión contribuye a fortalecer su posición futura y no únicamente a obtener ganancias inmediatas.

Advierte que, en la búsqueda de resultados de corto plazo, en ocasiones se adoptan decisiones que terminan por cercenar las capacidades de creación de valor de la organización. Por ello, enfatiza que la creación de valor no debe entenderse como un concepto limitado al corto plazo, sino como la construcción de ventajas y capacidades que permitan a la organización crecer, competir, mantenerse solvente y cumplir su propósito de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Explica que el valor se crea mediante la innovación en productos y servicios, la generación de mayor eficiencia en los procesos y la provisión de una calidad superior, de forma que los clientes incrementen su disposición a pagar por percibir un mejor servicio en comparación con otras entidades. Asimismo, señala la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos relevantes, advirtiendo que en ocasiones se gestionan riesgos que no lo son, lo que puede provocar que la solución resulte más costosa que la materialización del propio riesgo.

Al respecto, comparte un ejemplo surgido en el ámbito académico, en el cual la mitigación de un riesgo considerado reputacional implicaba un costo mensual de $8000, mientras que la materialización del riesgo tendría un impacto estimado de $1500 mensuales, lo que evidencia que dicha gestión no resultaba financiera ni operativamente razonable.

Se refiere, también, a la gobernanza en la toma de decisiones, destacando que las decisiones tienen un efecto multiperiodo. Explica que una decisión puede generar una mejora inmediata en los estados financieros de uno o varios períodos, pero a su vez provocar la pérdida de clientes o afectar negativamente la organización en el mediano o largo plazo. Indica que, al analizar una decisión, debe evaluarse si esta contribuye a generar valor para los distintos grupos de interés, tales como accionistas, clientes, proveedores, mercados financieros, la comunidad en la que opera la organización y la atracción de talento humano.

Señala que un adecuado entendimiento del concepto de creación de valor permite que, al momento de tomar decisiones, se analice el efecto multiperiodo que estas pueden tener, privilegiando una visión de largo plazo por encima de resultados inmediatos. Indica que, bajo este enfoque, es posible aumentar ventas, reducir costos, cumplir con la regulación, atraer mejor talento y optimizar recursos.

Menciona ejemplos de decisiones que afectan negativamente la creación de valor, como minimizar la importancia del cumplimiento normativo al considerarlo un aspecto meramente burocrático, sin dimensionar su impacto financiero potencial. Advierte que este tipo de decisiones puede derivar en sanciones, medidas correctivas, afectaciones reputacionales y pérdida de confianza, particularmente en entidades financieras, bursátiles y aseguradoras, donde el principal activo es precisamente la confianza.

Agrega que los incumplimientos regulatorios y las brechas normativas, cuando no se corrigen, pueden integrarse a la cultura organizacional bajo la premisa de que no generan consecuencias, lo cual incrementa el riesgo institucional. Asimismo, menciona las excepciones a políticas internas con el fin de agilizar ventas o procesos, señalando que, si bien el desarrollo del negocio es importante, debe existir un equilibrio adecuado entre la gestión comercial y los controles.

Advierte que un exceso de control puede ralentizar la organización, pero que su ausencia puede generar riesgos significativos. Para ilustrar este punto, plantea un ejemplo en el cual distintas áreas de control auditan simultáneamente a una misma persona sobre los mismos temas, lo que genera una sobrecarga operativa que impide el adecuado desempeño de sus funciones. Señala que, mediante una adecuada coordinación y distribución de los planes de trabajo entre Auditoría, Riesgos y Cumplimiento, es posible generar mayor valor tanto para los funcionarios evaluados como para la organización en su conjunto.

Indica que parte de la discusión se relaciona con el tema expuesto; sin embargo, enfatiza que, en determinadas ocasiones, el negocio termina imponiéndose sobre la gestión de control, lo cual constituye un aspecto relevante a considerar. Señala que la falta de inversión en capacitación técnica, en formación regulatoria y en otros temas afines resulta especialmente significativa, dado que, en ausencia de dicha inversión, las personas no comprenden adecuadamente el concepto de cumplimiento normativo ni lo incorporan como parte de la cultura organizacional.

Esta situación deriva, eventualmente, en errores humanos y operativos que afectan la productividad de la organización e indica que estos constituyen algunos ejemplos que deben tenerse en cuenta al analizar la creación de valor.

Al referirse a la creación de valor, al cumplimiento normativo, a la gestión de riesgos y a la relación con el ente regulador, señala que este último otorga especial relevancia al enfoque de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC). Detalla que, cuando el regulador realiza procesos de supervisión, evalúa de manera integral estos tres pilares. Afirma que, en materia de gobierno corporativo, el regulador analiza qué tipo de decisiones se toman, con qué información se sustentan, si estas se encuentran alineadas con la estrategia institucional, así como aspectos de transparencia, rendición de cuentas e idoneidad de los colaboradores que ocupan puestos clave, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva.

En cuanto al componente de cumplimiento, señala que se evalúa la existencia de integridad institucional y de un ambiente de control adecuado, así como si dicho control es razonable o si, por el contrario, un exceso de control genera desorden. Asimismo, se analiza si el sistema es dinámico y se adapta al entorno. En relación con la gestión de riesgos, se examina si la organización tiene capacidad de anticiparse a los cambios, si actúa de manera preventiva y si las situaciones de riesgo que se han materializado se incorporan como lecciones aprendidas en la gestión diaria. También, se valora la existencia de trazabilidad entre la gestión del negocio y la gestión de riesgos.

Realiza un comentario de carácter personal, aclarando que no corresponde a una posición institucional, en el cual se indica que la entrada en vigor de la Ley de Empleo Público ha limitado, en cierta medida, la capacidad del regulador para contratar personal con mayor experiencia. Como consecuencia, actualmente algunas revisiones son realizadas por funcionarios con menor experiencia, lo que provoca que ciertos procesos de supervisión se ejecuten bajo un enfoque predominantemente de verificación de listas de cumplimiento, sin generar el valor esperado de una auditoría con mayor profundidad técnica.

Opina que, ante los hallazgos formulados por el regulador, como la solicitud de emitir nuevas políticas o ajustar las existentes para cumplir con disposiciones normativas específicas, las organizaciones deberían contar con la capacidad técnica para discutir dichos requerimientos. Advierte que muchas entidades incorporan un volumen elevado de políticas y procedimientos únicamente en atención a observaciones de carácter formal, sin que estas agreguen valor real, debido a que se originan en revisiones de tipo mecánico. Menciona que existe una diferencia significativa entre las condiciones salariales del sector público y privado, lo cual reduce los incentivos para que profesionales con amplia experiencia permanezcan en el sector público, lo que se plantea como una reflexión adicional.

Al abordar la definición de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), comenta que este concepto comprende un conjunto de actividades que operan de manera integrada y coordinada para el logro de los objetivos establecidos en la estrategia organizacional, así como de los objetivos estratégicos definidos por cada área. Cita como referencia conceptual el *Open Compliance and Ethics Group* y otros organismos que desarrollan el enfoque de GRC de manera individual y conjunta. Agrega que, si bien las revisiones del regulador (Conassif) se realizan de forma integrada, estas se sustentan, entre otras, en la normativa relacionada con gobierno corporativo (normativa 4-16), administración integral de riesgos (2-10) y gestión del cumplimiento normativo (4-16), la cual establece que la gestión de riesgos debe contar con recursos orientados al cumplimiento de reglamentos y disposiciones aplicables.

Enfatiza que el enfoque de GRC no debe concebirse como un sistema de control aislado, sino como un mecanismo para generar valor de manera sostenible y señala la importancia de comprender la interrelación existente entre los distintos conceptos abordados.

A continuación, expone que, para que un programa de GRC sea efectivo dentro de una organización, es necesario contar con una serie de elementos habilitadores, los cuales se describen como capas interrelacionadas. En primer término, se mencionan los habilitadores de información, seguidos de su integración con el modelo de GRC y, posteriormente, su traducción en rendimiento y efectividad organizacional. Dentro de estos habilitadores se identifican la cultura organizacional, las políticas internas, las líneas de defensa y la tecnología, los cuales permiten generar información adecuada para la medición del desempeño del GRC.

Expone que estos elementos se coordinan a través de las áreas de control relacionadas con gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento, las cuales deben operar de forma articulada. Advierte que la falta de coordinación puede provocar que un mismo indicador sea medido de manera distinta por cada una de estas áreas, generando resultados divergentes que son presentados a la Junta Directiva, lo cual dificulta la toma de decisiones informadas.

Finalmente, señala que, cuando el sistema funciona de manera adecuada, la organización puede medir su rendimiento con base en información confiable, tomar decisiones alineadas con la estrategia, los planes estratégicos y los objetivos institucionales y, así, obtener resultados más sostenibles sustentados en datos completos, correctos y oportunos proporcionados por los sistemas de información gerencial. Explica que, dentro de la organización, la capa operativa es responsable de la ejecución diaria de los procesos, controles, reportes y actividades, así como de la atención de auditorías internas y externas y de la generación de indicadores y métricas de desempeño. Por su parte, la capa táctica se encarga del diseño de procesos y controles, la definición de métricas y criterios de medición, así como del monitoreo de los riesgos asociados.

Explica que la capa estratégica es la responsable de definir las políticas institucionales y corresponde al nivel de mayor jerarquía organizacional. Por ende, la estructura organizativa se comprende desde la capa estratégica hasta la capa operativa: en la capa estratégica se define el plan estratégico, su horizonte temporal, los pilares que lo sustentan y el apetito de riesgo. Finalmente, estas tres capas requieren un elemento articulador o traductor, función que recae en la gestión de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), la cual permite interpretar y vincular lo que ocurre en la gestión diaria desde las capas operativa, táctica y estratégica, integrando dicha información en un marco comprensible para la toma de decisiones.

Seguidamente, menciona diversos marcos de referencia relacionados con la gestión de GRC e indica que existen múltiples marcos utilizados para este fin y se presume que la organización emplea COBIT, el cual cuenta con una actualización del año 2023 que alinea los objetivos de tecnología de la información con la madurez tecnológica y la gestión del negocio. Asimismo, menciona que el marco de Basilea forma parte esencial de la gestión integral de riesgos, dado que es utilizado por el regulador, así como los lineamientos de la OCDE, los cuales establecen criterios que son incorporados por Basilea y, a su vez, por el ente regulador nacional. Manifiesta que estos marcos deben mantenerse dentro del radar institucional para su ejecución desde los niveles táctico y operativo.

Seguidamente, introduce el tema de la inteligencia artificial, aclarando que no profundizará de manera extensa en este punto. Señala que, si bien las organizaciones realizan inversiones significativas en seguridad de la información, surge la inquietud respecto del uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, tales como ChatGPT o Copilot. Por tanto, formula la pregunta sobre si dichas herramientas se encuentran permitidas dentro de la organización, a lo que se le confirma que estas herramientas sí se utilizan. A partir de ello, plantea el escenario en el cual un informe con datos sensibles es cargado a una de estas plataformas para su revisión o análisis de indicadores, lo que implica que dicha información podría quedar almacenada en la nube, con los riesgos asociados a su exposición.

El jefe de la División de Riesgo Operativo Sr. Navarro Barahona, en respuesta a esta inquietud, aclara que la organización utiliza Copilot empresarial, el cual permite que la información sensible se mantenga dentro de la nube institucional del Banco.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel reconoce que este es precisamente el punto crítico del análisis, dado que en el mercado muchas organizaciones no cuentan con versiones empresariales de estas herramientas, en parte debido a su costo, y recurren a versiones estándar. Señala que, en esos casos, aunque se inviertan recursos importantes en seguridad de la información, el uso de herramientas de inteligencia artificial no empresariales puede derivar en la exposición de información sensible en entornos externos.

El jefe de la División de Riesgo Operativo Sr. Navarro Barahona informa que la organización ha desarrollado políticas específicas que regulan qué tipo de información puede utilizarse en herramientas no empresariales y cuál no, reconociendo que no todos los colaboradores cuentan con acceso a versiones empresariales e informa que se encuentran en desarrollo mecanismos tecnológicos para implementar filtros de validación previos a la realización de consultas, con el fin de reforzar los controles.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel expresa reconocimiento por esta práctica y señala que constituye una buena referencia para compartir como buena práctica. Indica que no se tenía conocimiento previo de la posibilidad de implementar este tipo de controles y valora positivamente su aplicación.

Finalmente, hace referencia a una encuesta de McKinsey relacionada con los riesgos asociados al uso de inteligencia artificial generativa. Destaca que el estudio evidencia que los riesgos de inexactitud e infracción de la propiedad intelectual se consideran cada vez más relevantes. Menciona que el 63% de los encuestados identifica la inexactitud como un riesgo significativo y el 52% identifica la infracción de la propiedad intelectual. Asimismo, se señala que las organizaciones se encuentran trabajando en la mitigación de diversos riesgos asociados a la inteligencia artificial generativa, tales como inexactitud, ciberseguridad y cumplimiento normativo.

Explica que el riesgo de cumplimiento normativo surge, entre otros aspectos, cuando se solicita a una herramienta de inteligencia artificial que elabore políticas alineadas con la normativa del regulador, dado que dichas herramientas pueden generar documentos imprecisos o excesivamente laxos, lo cual puede derivar en incumplimientos regulatorios.

El jefe de la División de Riesgo Operativo Sr. Navarro Barahona indica que, además del cumplimiento normativo, el riesgo reputacional asociado al uso de inteligencia artificial es altamente sensible. Cita como ejemplo un caso reciente a nivel internacional relacionado con Deloitte, entidad que ha sido demandada por segunda ocasión debido al uso de inteligencia artificial que realizó referencias a estudios y conclusiones inexistentes. Aclara que, en este caso específico, se trató de estudios y conclusiones médicas que no existían, lo cual agrava significativamente la situación.

El representante de Fundepos Sr. Camacho Esquivel reconoce que este tipo de situaciones tiene un impacto directo sobre la vida de las personas y se enfatiza la magnitud del riesgo involucrado. A manera de ejemplo adicional, expone una experiencia reciente en la revisión de un modelo de riesgo de crédito de una organización de gran tamaño. Durante el análisis de la arquitectura tecnológica, bases de datos y desarrollo del sistema, se detectó que el código contenía referencias explícitas al uso de ChatGPT, lo que evidenció que gran parte del desarrollo había sido realizado utilizando dicha herramienta.

Indica que esta situación fue detectada debido a inconsistencias en los resultados del modelo, lo que motivó una revisión detallada del código. La persona responsable del desarrollo afirmó inicialmente que el modelo había sido elaborado internamente, lo cual resultó ser falso. Como consecuencia, se identificó un impacto financiero aproximado de 450.000.000 en un período de dos meses. Ante esta situación, la persona fue desvinculada de la organización, tanto por haber proporcionado información falsa como por haber expuesto información privilegiada en una plataforma externa de inteligencia artificial.

Señala que estos escenarios no son aislados y que, de acuerdo con estudios recientes, aproximadamente una cuarta parte de las organizaciones encuestadas ha experimentado consecuencias negativas derivadas de la inexactitud de la inteligencia artificial generativa. Aclara que, a la fecha, estas herramientas aún presentan limitaciones importantes en cálculos estadísticos, matemáticos y en procesos de lógica compleja, por lo que no deben considerarse una solución definitiva o infalible.

Menciona que, actualmente, la inteligencia artificial generativa se utiliza con mayor frecuencia en áreas como mercadeo y ventas, mercadeo personalizado y desarrollo de productos y servicios. Ejemplifica un caso en el que una organización intentó desarrollar un producto hipotecario con características de crédito revolutivo, en el cual cada cinco años el cliente podía reutilizar el monto amortizado como nuevo crédito, manteniendo la garantía de forma indefinida. Por ende, opina que este tipo de propuestas evidencian la falta de análisis integral de riesgos y de viabilidad financiera cuando se confía excesivamente en propuestas generadas por la inteligencia artificial.

A continuación, presenta algunas dimensiones clave para la gestión de la inteligencia artificial en las organizaciones, reconociendo que la entidad ya se encuentra trabajando en este ámbito. Entre estas dimensiones se destacan la mitigación de sesgos derivados de los datos de entrenamiento, la seguridad y privacidad de la información, el uso ético de la inteligencia artificial, la definición clara de cuándo debe y cuándo no debe utilizarse, así como el cumplimiento regulatorio.

Narra que los hallazgos presentados corresponden a informes recientes del regulador dirigidos a diversas entidades, en los cuales se identifican riesgos asociados al uso de inteligencia artificial. Entre los principales riesgos menciona el sesgo y la discriminación derivados de los datos de entrenamiento, dilemas éticos recurrentes y la falta de transparencia de los algoritmos, los cuales, en muchos casos, no son completamente comprensibles ni siquiera para los propios desarrolladores.

Destaca que las herramientas de inteligencia artificial tienden a no contradecir al usuario, validando afirmaciones opuestas de manera consecutiva, lo cual puede generar una falsa sensación de certeza y afectar el juicio crítico. Sugiere, incluso, realizar pruebas prácticas para evidenciar este comportamiento.

Luego, hace referencia a diversos marcos normativos aplicables a la gestión de la inteligencia artificial, destacando que uno de los más utilizados actualmente es el marco del NIST, el cual recomienda considerar como base para el desarrollo de políticas y controles internos en esta materia.

Finalmente, concluye que la gestión de la inteligencia artificial no debe limitarse al cumplimiento normativo, sino que debe enfocarse en la anticipación, el análisis y la toma de decisiones informadas. Enfatiza que la inteligencia artificial ya se encuentra integrada en las organizaciones y que el verdadero desafío radica en cómo se gestiona su uso, asegurando controles adecuados de seguridad de la información y manteniendo siempre el criterio humano como elemento central en la toma de decisiones. Indica que los sistemas de información gerencial deben incorporar modelos y criterios que contribuyan efectivamente a la creación de valor, en alineación con los principios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

Plantea que, en múltiples ocasiones, la organización solicita reportes específicos que contengan determinada información. Habitualmente, se traslada el requerimiento al área de Tecnologías de Información, donde se formula una solicitud técnica y, posteriormente, se genera el reporte correspondiente. Reconoce que este proceso es común y forma parte de la práctica cotidiana en muchas organizaciones, independientemente de si las personas participan o no directamente en las pruebas técnicas con el área de TI.

No obstante, enfatiza la necesidad de modificar el enfoque tradicional, aunque el cambio requerido no consiste únicamente en definir qué reporte se desea, sino en identificar previamente qué datos son necesarios para resolver un problema específico. Este cambio de mentalidad resulta fundamental para avanzar hacia una toma de decisiones basada en datos.

Señala que el primer paso es la correcta formulación del problema: identificar qué información se requiere para resolver una situación concreta que enfrenta la organización. A partir de ello, se procede a recopilar los datos necesarios, los cuales pueden provenir tanto de fuentes internas como externas, proceso en el cual los analistas de datos desempeñan un papel clave.

Destaca la importancia de comprender la naturaleza de los datos: si se trata de datos porcentuales, diarios, acumulativos, cantidades, frecuencias u otro tipo de medición. Asimismo, se debe identificar la existencia de datos atípicos que puedan sesgar los resultados de los informes o de las soluciones tecnológicas que se desarrollen a partir de ellos.

Una vez identificados los datos necesarios, se procede a la fase de depuración o limpieza de datos. Explica que, de manera generalizada, históricamente no existían controles estrictos sobre la forma en que los datos eran ingresados en los sistemas. Como ejemplo, menciona la variabilidad en la forma de registrar provincias, cantones y distritos, donde un mismo valor podía ingresarse con abreviaturas, tildes, mayúsculas o minúsculas, generando inconsistencias.

Indica que situaciones similares ocurren con los números de identificación personal, los cuales pueden registrarse con distinta cantidad de dígitos, en formato numérico o alfanumérico. Estas diferencias provocan que un mismo registro sea interpretado por los sistemas como entidades distintas, dificultando la identificación unívoca de una persona o un cliente y afectando la calidad de los reportes.

Los sistemas no reconocen si se incluyen códigos diferentes, por tanto, conviene limpiar los datos para identificar las inconsistencias y contar con un cubo de información correcta, los cuales deberán ser actualizados, normalizarlos, agruparlos y generar información.

Al final, lo que se pide es limpiar los datos, poner controles de entrada para que los modelos tengan datos limpios y que generen información de la misma manera.

Qué sucede con las personas, que a la fecha profesionalmente han cambiado mucho, antes una persona era el contador, pero ahora cada cual debe estar en aprendizaje adaptativo, pues se deben tener conocimientos de datos, contabilidad, riesgos, etc., para ser una persona que agregue valor al puesto que desarrollo. Considera que a la fecha nada es estable, todos los procesos son dinámicos.

Es importante tener claro lo anterior, sobre todo cuando se trabajan datos, se volvió algo necesario desde la perspectiva de funcionario. Ahora las personas son totalmente diferentes.

Comenta, por ejemplo, el caso de un auditor, cuya figura tradicional desaparece, ahora será un auditor de auditoría continua que sepa de datos, sobre ingeniería y ciencia de datos, etc., los datos deben ser completos, puntuales, consistentes e íntegros, no se vale si alguna persona ocupa información, se le niegue porque solo la puede brindar una única persona, todos deben tener acceso a la información salvo el trato diferente que se le da a la información privilegiada, pero igual depende de cómo se cataloga la información.

Añade que puede haber información contradictoria o inexistente, por ejemplo, hace poco le sucedió el caso cuando revisaron el saldo de un cliente, él decía tener un saldo, el sistema daba un monto diferente, cuando fueron a hacer el cálculo dio menos, por lo que no podían determinar cuál era el saldo real, por lo que tuvieron que confiar en los datos del cliente, quien tenía la información bastante ordenada.

Indica que algo importante de tener en cuenta, es que cuando se vaya a solicitar información el sistema extraerá datos de diferentes bases de datos, cuando de empieza tirar el informe se pega, lo correcto es hacer un cubo, extraer la información que se requiere de manera limpia y controlada.

En relación con los problemas que tienen los datos, por lo general son normales y están en contra de temas de *Compliance,* porque normalmente emite información de los sistemas de información gerencial, pero los datos incompletos, no estandarizados o controles que no se han documentos, formatos incorrectos, sensibles que se hace necesario anonimizar para cumplir la normativa, no se puede presentar la información de todos los clientes, al menos, no siempre.

Otro elemento muy importante y de los más relevantes, son los datos sin un responsable de negocio que entienda lo que significa y los valide. Eso le pasó con la situación antes expuesta con la situación del saldo del cliente que puso como ejemplo.

A pesar de que, se supone que el gerente de crédito es el dueño de la gestión o el *core,* no era el responsable de esos datos, al final eso fue una aprobación por parte de la gerencia general.

Todos esos datos de los que han hablado para creación de valor deben ser recopilados en un sistema de información gerencial, los aplicativos que se tengan, será ahí donde se recopile el resultado de todo lo indicado.

Añade que detrás de los números hay personas, procesos, controles, políticas, etc., por tanto, también errores, es mucho el trabajo que hay detrás de todo eso. Por lo que se requiere determinar que los datos con que se cuenta son correctos, por eso lo dicho sobre limpiarlos.

De todo lo anterior, la definición más lógica que considera es el resultado de la relación de interacción de elementos de un sistema de información, personas, hardware, software, datos, tecnologías y procedimientos, que de manera unida trabajan para resolver problemas que se presentan en las organizaciones por la cotidianeidad del negocio.

El sistema de información gerencial se conforma con el manejo de los datos, la normativa interna, lo cual es parte de la gobernanza y establecer todo lo referente a los límites y umbrales de apetitos, la reportería general que permite tomar decisiones, personas, hardware y

entes reguladores, que son parte de ese engranaje que hacen que se muevan las cosas cuando se toma una decisión respecto a los sistemas de información gerencial.

Por otra parte, están los marcos de gestión de datos que se pueden adoptar, es la constante de los informes del regulador.

En cuanto al ciclo del producto y cómo se maneja, habla de personas, datos, sistemas y procesos, es de donde vienen otros factores internos de riesgos, la parte de ingeniería de procesos, cómo se hacen los procedimientos, etc. Tiene la desventaja de que es metódico y requiere procesos demasiado formales y podría ralentizar un poco, dependiendo el tipo de dinamismo del negocio, lo hace poco conveniente.

En lo referente a riesgo institucional, cuyo concepto es fácil de entender, pero es muy difícil gestionarlo y determinar cómo se conecta con *compliance*, entonces cómo todo riesgo, dice la posibilidad de que una empresa tenga pérdidas, sanciones o deterioro, ese es el estribillo, pero básicamente son deficiencias en la gobernanza, gestión de riesgos e incumplimiento normativo que tenga un impacto que se vea en el mercado. Por tanto, se puede decir que riesgo institucional es más grande que una gestión de cualquier otro riesgo.

El riesgo institucional, una vez que se distingue el concepto, es muy fácil identificarlo, podría contagiar al Conglomerado si eventualmente se da una mala gestión que pueda tener un impacto financiero, la reputación conecta la marca.

Entonces es un tema que involucra la comunicación también, es multifactorial porque puede ser temas de corrupción, temas de ineficiencia, factores internos, crisis, cambios regulatorios abruptos, que pueden generar problemas.

En este sentido , de repente mi oportunidad para decir que tal cosa no está bien redactada o que puede generar cierta ambigüedad o que puede afectar mucho los procesos es cuando están en consulta y luego alta relación con la gobernanza y el compliance, evidentemente hay un tema de efectividad de los controles, dónde tienen que estar los controles y aquí quiero hacer digamos como una, como si fuera una pregunta de examen, dónde deberían de estar los controles, en los macroprocesos, en los procesos o en los subprocesos.

Añade que en realidad donde están los riesgos es los subprocesos, son subprocesos de mala ejecución, que un reto es revisar si esas matrices de riesgo tienen los controles en ellos para trasladarlos y modificarlos, ahí van a tener más efectividad.

Comenta que tiene sus reservas en cuanto temas por riesgo legal, quienes deberían conformar un equipo de gestión de riesgo de cumplimiento normativo, debería ser una visión más moderna, eso es lo que se estila ahora, en muchas entidades lo que hay es un grupo de abogados y no, más bien tiene que ser algo más dinámico, entonces si hay una nueva norma en temas de tecnología, entonces tiene que haber un comité de cumplimiento normativo, sí puede ser liderado por un abogado, pero acompañado por los especialistas de cada una de las áreas estratégicas.

Para ir terminando, la línea de ética es algo importante, la Ley 10437 establece que una entidad que tenga más de 50 empleados debe tener una línea de ética, permitir denunciar, por ejemplo, fraude de lavado de activos, conflictos de interés, relaciones laborales y temas de acoso laboral, acoso sexual o laboral, incumplimiento de normas y políticas, seguridad de la información, corrupción y soborno.

La normativa que yo establezca internamente tiene que garantizar que quien denuncia y los testigos no reciban represalias. Muchas veces los códigos de ética carecen de esto y en la normativa o en la vida diaria pasa eso, que, si hay algún tipo de represalias, por lo menos percibidas, entonces tiene que garantizarse de que eso no exista.

El vicepresidente Sr. Nieto Vargas agradece a la Administración por la excelente capacitación brindada, por lo que se queda a la espera del envío del material para hacer el repaso respectivo.

Así, procede con la propuesta de acuerdo:

"Dar por recibida la información de la clase magistral "Los riesgos de cumplimiento, expectativas regulatorias", a cargo del Sr. Pablo Camacho Espinoza, representante de Fundepos".

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

> **"Dar por recibida la información de la clase magistral "Los riesgos de cumplimiento, expectativas regulatorias", a cargo del Sr. Pablo Camacho Espinoza, representante de Fundepos".**
> (Ref.: oficio PSGG-445-2025)
>
> **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **dieciséis horas con tres minutos** finalizan los expositores, Sres. Pablo Camacho Esquivel y Susana Marín, representantes de Fundepos, Sr. Omar Almeida Romo, gerente del Proyecto Kadsi, Sr. Melvin Chinchilla Morales, gerente a. i. de Tecnología de Información, Sr. José Martín Barahona Jiménez, gerente Administrativo Financiero, Sr. Marvin Alejandro Artavia Aguilar, gerente Comercial; Sra. Kattia Walker Rivera, gerente de Control Operativo, Sra. Magdalena Núñez Moya, gestora de Control Operativo y Sostenibilidad, Sr. Juan Manuel Agüero Jiménez, administrador de proyectos, Sr. Minor Chinchilla Campos, funcionaria de la Gerencia General, Sr. Manfred Canales Alfaro, gestor estratégico, Sra. Xiomara Torres Torres, asistente de la Gerencia General, Sra. Luana Irina Villegas Zúñiga, asesora Legal, Sra. Marileydi Castro Vargas, funcionaria de la Gerencia General, Sra. Rebeca Madrigal Porras, gestora de Talento Humano, Sra. Alejandra García Fernández, funcionaria de Talento Humano y el Sr. Mauricio Delgado Chaves, oficial de Cumplimiento.

ARTÍCULO 13

14.1. La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para conocimiento, el avance sobre el acercamiento comercial que se ha logrado obtener con Coopebanpo. (Ref.: oficio PSGG-434-2025)

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

> **"Dar por conocido el informe sobre el avance y acercamiento comercial que se ha logrado obtener con Coopebanpo R. L.".**
> (Ref.: oficio PSGG-434-2025)
>
> **ACUERDO FIRME.**

Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos ***estratégicos*** *de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 14

14.2. La gerente general Sra. Johanna Montero Araya remite para aprobación, la solicitud de vacaciones colectivas del 23 al 31 de diciembre de 2025 (tomando un día como beneficio para gestiones personales) y del 2 al 5 de enero de 2026. (Ref.: oficio PSGG-444-2025)

El vicepresidente Sr. Nieto Vargas indica que en el periodo de vacaciones la Sra. Johanna Montero Araya se nombraría al Sr. José Martín Barahona Jiménez como gerente general a. i.

Así, al no haber observaciones, procede con la lectura de la propuesta de acuerdo:

"Aprobar las vacaciones solicitadas por la gerente general Sra. Johanna Montero Araya del 23 al 31 de diciembre de 2025 (tomando un día como beneficio para gestiones personales) y del 2 al 5 de enero de 2026.

Asimismo, se nombra al Sr. José Martín Barahona Jiménez como gerente general a. i. durante el mismo periodo".

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

> **"Aprobar las vacaciones solicitadas por la gerente general Sra. Johanna Montero Araya del 23 al 31 de diciembre de 2025 (tomando un día como beneficio para gestiones personales) y del 2 al 5 de enero de 2026.**
>
> **Asimismo, se nombra al Sr. José Martín Barahona Jiménez como gerente general a. i. durante el mismo periodo".**
> (Ref.: oficio PSGG-444-2025)
>
> **ACUERDO FIRME.**

Al ser las **DIECISÉIS HORAS CON DIECIOCHO MINUTOS**, finaliza la sesión.

Sra. Iliana González Cordero
Presidenta

Sr. José Adolfo Barquero Arguedas
Secretario