

SESIÓN ORDINARIA 5899

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL OCHOCIENTOS NOVENTA Y NUEVE** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y TRES MINUTOS** del **MIÉRCOLES DOS DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes, expresando sus buenos deseos.

Procede con la comprobación del cuórum.

Se confirma que están presentes todos los miembros.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5897.

3.- Correspondencia.

3.1.- La Sra. Grethel Mora Chacón remite el Informe Final de Gestión como Presidenta de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S.A.

3.2.- El Sr. Carlos Nieto Vargas remite el Informe Final de Gestión como Vicepresidente de la Junta Directiva de Popular Seguros Correduría de Seguros S.A.

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. **Confidencial** (Ref.: Oficio GGC-259-2022)

8.4.2.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., remite el informe de los resultados del Plan Táctico de Imagen, con corte al 31 de diciembre de 2021 (II semestre). (Ref.: Oficio GGC-117-2022)

8.4.3.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., remite el avance semestral del "Modelo de Gestión por Procesos", con corte a diciembre del 2021, en atención a los acuerdos 880 de la sesión 5685 y 554 de la sesión 5840. (Ref.: Oficio GGC-100-2022)

8.4.4.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, adjunta los oficios SGN-2882-2021 y SGN-2778-2021 en los cuales se expusieron elementos relevantes que han sido considerados para la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la Agencia Huacas. (Ref.: Oficio GGC-1622-2021)

8.4.5.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., adjunta el oficio PEN-0134-2022 de la Gerencia General de Popular Pensiones, mediante el cual informa que no es viable que los trabajadores pensionados puedan acoger el ROPC como medio de apalancamiento. Lo anterior, en atención al acuerdo JDN-5886-Acd-034-2022-Art-11. (Ref.: Oficio GGC-237-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios".

Se aprueba el orden del día.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 5896.

El Director, Sr. Espinoza Guido, menciona que no tiene observaciones al acta en su contenido, aunque debe mencionar que pudo ver varios párrafos resaltados en amarillo. Desconoce si la marca obedece a alguna indicación especial al respecto.

El Secretario General, Sr. Lizano Muñoz, indica que se debe quitar lo resaltado, el acta no debió irse con ello.

El Director, Sr. Espinoza Guido, socita tener el cuidado correspondiente para próximas actas, dado que en la sesión se ve como material oficial, sea la versión correcta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Aprobar, sin observaciones, el acta de la sesión ordinaria n.º 5897, celebrada el 23 de febrero del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"Aprobar, sin observaciones, el acta de la sesión ordinaria n.º 5897, celebrada el 23 de febrero del 2022". (187)

ARTÍCULO 3

3.1.- La Sra. Grethel Mora Chacón remite el Informe Final de Gestión como Presidenta de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el Informe Final de Gestión como Presidenta de la Junta Directiva de Popular Sociedad Correduría de Seguros S. A. presentado por la Sra. Grethel Mora Chacón.

Lo anterior de conformidad con las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE.

La Junta Directiva Nacional, actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el Informe Final de Gestión como Presidenta de la Junta Directiva de Popular Sociedad Correduría de Seguros S. A. presentado por la Sra. Grethel Mora Chacón.

Lo anterior de conformidad con las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE”.
(180)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 4

3.2.- El Sr. Carlos Nieto Vargas remite el Informe Final de Gestión como Vicepresidente de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el Informe Final de Gestión como Vicepresidente de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. presentado por el Sr. Carlos Nieto Vargas.

Lo anterior de conformidad con las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE

La Junta Directiva Nacional, actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el Informe Final de Gestión como Vicepresidente de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. presentado por el Sr. Carlos Nieto Vargas.

Lo anterior de conformidad con las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE”.
(181)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 6

El Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena, considera que esta Junta Directiva Nacional debe valorar el hacer un reconocimiento a las mujeres que trabajan en el Conglomerado en virtud de la cercanía del 8 de marzo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, entiende que el Banco internamente realiza varias actividades al respecto.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, indica que el Banco genera todo un proceso en esa materia, pero validará cualquier reforzamiento que se estime necesario.

Finalizan su participación virtual el Director General Corporativo a.i., Sr. Maurilio Aguilar Rojas, y la Directora de Capital Humano, Sra. Graciela Vargas Castillo, al ser las **dieciocho horas con treinta y seis minutos.**

ARTÍCULO 8

La Presidenta, Sra. Badilla López, manifiesta que quizás se está adelantando pero son las 6:37 p. m. y aún tienen varios temas pendientes, se han entretenido bastante con estos dos que han estado conversando; por ende, mociona para:

Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n. °5899 hasta las 7:30 p.m., a fin de avanzar en los puntos agendados.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n. °5899 hasta las 7:30 p. m., a fin de avanzar en los puntos agendados”. (184)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 9

8.4.2.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., remite el informe de los resultados del Plan Táctico de Imagen, con corte al 31 de diciembre de 2021 (II semestre). (Ref.: Oficio GGC-117-2022)

Inicia su participación virtual el Director de Investigación y Desarrollo de Mercados, Sr. Fernando Rojas Araya, al ser las **dieciocho horas con treinta y ocho minutos**.

El Director de Investigación y Desarrollo de Mercados, Sr. Rojas Araya, indica que este es un procedimiento que venían haciendo desde hace un par de años, donde en la Comisión de Pautas, en el 2019, se les pidió que informaran semestralmente sobre un plan que se les había solicitado de imagen.

Esta presentación se refiere específicamente a ese plan que tenía varios componentes específicos.

Para el 2020 se tiene planificado hacer un nuevo estudio de imagen, porque se hace cada dos años y esperan obtener una nueva cifra en este indicador.

También les había comentado que en el 2020 habían tenido una mejora en la principalidad. En realidad, la recordación espontánea y la principalidad tienen una alianza y una determinación casi conjunta y mejoran de 12,3% a 15,7% la principalidad, siendo que es el principal banco para el 15,7% de la población de acuerdo con la encuesta realizada.

Del mismo modo mejoró la tenencia, que corresponde a las personas que recuerdan tener un producto o servicio, que en realidad en el 2018 las personas habían olvidado que tenían un producto y servicio porque la tenencia real era un poco mayor, pero ahora las personas tienen más clara la tenencia de productos y servicios y el 33% de la población dice haber tenido productos y servicios con el Banco Popular y el 67,1% decían en el 2020, que consideran la oferta del Banco Popular como una oferta oportuna para cubrir sus necesidades.

La principalidad se desglosa por diferentes generaciones y se aprecia con satisfacción que la generación de los *Centennials*, que nacieron después del 2000, un 14,6%, una nueva generación que se introduce al mercado laboral. En el caso de los *Millennials* también ha mejorado desde el 2018 a 12,6%, lo mismo que la Generación X, de 11% hasta 20%, y solamente se registra una leve disminución en los *Baby Boomers*, que son los mayores que ya van pensionándose y no son parte de la fuerza laboral.

La publicidad también ha mejorado la recordación con respecto del 2018 y se tiene que el plan publicitario es un 14,1% de la población que recuerda haber visto algún anuncio del Banco Popular o alguna publicidad, mejorando en 4,4% la medición anterior.

Finalmente, el conocimiento de las marcas, que también se había analizado en alguna oportunidad, se ubicaron en un tercer lugar cuando se habla de una recordación espontánea ante la pregunta de: ¿Cuál es la primera marca que se le viene a su mente de una institución financiera? El 11% decía en el 2020 que recordaba al Banco Popular.

En el conocimiento global, el 100% de las personas recuerda al Banco Popular y ya cuando se les pide si recuerdan alguna otra institución financiera, el 59% de la población recuerda al Banco Popular,

De tal forma, ese es el conocimiento de marca y para eso es que se hacen las estrategias de imagen para ir penetrando, igual que con las estrategias comerciales, en la mente de los consumidores para que los recuerden.

En el último semestre del 2021 se hicieron varias acciones que la Junta Directiva Nacional también recordará porque participaron en algunas de ellas y en cuanto a refrescamiento de marca, se introdujo el color lila o púrpura que tiende a relacionarse con el poder, con la elegancia del Banco, para hacer una combinación con el naranja que es muy amigable.

Se sugiere la marca del neobanco, se hizo todo un estudio en el cual muchos Directores participaron, donde se determinó un nuevo nombre y algunos logotipos para esta iniciativa estratégica que se implementará oportunamente.

En la parte de visualizar acciones de responsabilidad social y ambiental, se hizo en el segundo semestre del 2021, algunas actividades muy importantes en diferentes patrocinios y actividades con la población, congresos y oportunidades, y estima que lo más interesante es que se realizaron también las acostumbradas campañas de reciclaje, de las cuales se efectuaron nueve; y se realizaron cinco testimoniales para reforzar las acciones de sensibilidad del Banco respecto de sus acciones sociales y ambientales.

Se hicieron unos videos muy lindos con la Sra. Lizeth Castro, que permitieron recordar algunas acciones que hace el Banco. Muy recordada fue la entrega de viviendas en Pozón de San Carlos, financiadas con Bono Total, y una actividad donde se efectuó un testimonial de un señor que tenía una cafetería en Heredia, que tenía un préstamo con un banco privado y a través del Fodemipyme, con un crédito con el Banco Popular, logró salir de la crisis y salir adelante.

Se hace este tipo de actividades que mejoran la imagen del Banco Popular.

Ejemplo de ello son la participación siempre en 90 Minutos por la Vida, este año también se hizo y la Sra. Badilla López orgullosamente lo representó, y han continuado con Chietón Morén con oportunidades de mejora para ese mercado especial de la población indígena.

Se han hecho patrocinios de congresos de asociaciones de desarrollo comunal en nueve localidades y también estuvieron con la Cámara de Industrias patrocinando el premio de Excelencia Empresarial.

Presenta el proyecto de reciclaje y algunos de los testimoniales, un evento de máscaras en Orotina, una señora que hace costura y habla muy bien del Banco Popular. Ejemplos de estos son los que se han ido produciendo y exaltando con los clientes.

También se han propuesto desarrollar campañas enfocadas en los productos y servicios y en realidad durante todo el año, con el apoyo de la Junta Directiva Nacional, tuvieron un reforzamiento a final de año del presupuesto, lo cual les permitió tener una presencia importante en los medios de comunicación y se ejecutó un cronograma de actividades para los diferentes productos que se tienen en el portafolio, por ejemplo, en Vivienda Digital que se hizo una feria, fueron a la Expomóvil Digital, *merchandising* en oficinas y agencias de vehículos, se hizo *showroom* de viviendas.

En la parte financiera, prendaria y de vivienda también se hizo una campaña digital de ahorros, campañas de atención de clientes y, en fin, cada mes del año se efectuaron diferentes campañas, lo cual les permitió ejecutar todo el presupuesto asignado y promover los productos y servicios del Banco Popular.

Se hicieron variadas actividades que se hace en línea empresarial, Banca Social, Fodemipyme, tarjetas, crédito, ahorros, etc., y por mes se detallan las actividades que con gusto puede profundizar si lo consideran y parte de mantener la imagen es también mantener la oferta de productos y servicios.

Menciona la campaña de ahorrar, una campaña de tarjetas de débito y crédito que fue muy exitosa, tuvieron unos premios de diez aguinaldos de ₡300.000 y aumentaron realmente las facturaciones que tenían de las tarjetas y que compensaron de alguna forma la caída en las comisiones que ganaban.

Se ha promocionado el BP Punto como una alternativa de llevar al Banco Popular a diferentes regiones y con Pymes; el crédito de la campaña financiera. En BP Salarios también hicieron lo propio y una exitosísima campaña de marchamo donde rifaron un automóvil eléctrico, lograron un récord de ventas de marchamos y ya entregaron el premio que lo ganó una señora de Cartago, que también hicieron llegar a las 90.000 personas que pagaron el marchamo con el Banco un correo electrónico diciendo quién había sido la ganadora para transparentar este tipo de promociones que siempre las personas desean saber quién se ganó el premio y que fue bien ganado por esa cliente de Cartago.

En débito y crédito se emitieron algunos anuncios que no presentará, de los cuales hicieron campañas al respecto.

En la parte de *merchandising* han intentado homologar para que toda las oficinas se vean ordenadas, limpias, profesionales, adecuadas con la gran marca que tenemos. Se ha hecho una serie de actividades durante todo el año que les han permitido ir resolviendo algunos de los inconvenientes de imagen que podrían tener las oficinas, han ido arreglando cada una de las cosas que encuentran, visitaron todas las oficinas e hicieron llegar a los Gerentes y a los Directores Regionales y al personal de Servicio al Cliente, los hallazgos detectados a fin de que se comuniquen y mejoren.

Estima que podrían visitar los Directores todas las oficinas del Banco Popular y encontrarán, por ejemplo, mesas llenas de publicidad que ya pasó, desórdenes, publicidad pegada en las paredes que no corresponde, etc. Hoy son más limpias, más ordenadas y estandarizadas, y de eso se trata el *merchandising*.

Se buscó contar con una estrategia de redes sociales en los medios digitales, aquí realmente también se ha hecho un trabajo intenso, diario, todos los días se hacen posteos, se tiene relación con los clientes, igual cuando hay caídas de los sistemas y demás se comunican con cada uno de ellos cuando se quejan, etc., y en realidad hay infinidad de productos, servicios y actividades que se promocionan.

Cita la venta de bienes que tienen una gran acogida por el público, se tiene un App, se tiene una revista de los bienes que se promocionan, el uso de la banca móvil y las citas virtuales, son cosas que se han ido promocionando en las redes sociales y, en general, también en la parte de fraude, en la parte de los nuevos cajeros automáticos, la Web, etc.

Afirma que estas cifras son muy halagüeñas, se ha aumentado a 363.953 los seguidores de las diferentes redes sociales y están en presencia en Facebook, Twitter, Instagram, en LinkedIn, que también se ponen anuncios para contratar personas; en YouTube que es el más gráfico, se tiene menos presencia pero están incentivándola también y se ha logrado esta cantidad orgánica de clientes, los 363.000 que han dado un "me gusta" y siguen las redes sociales del Banco, es porque les gusta, porque no han hecho un esfuerzo diferente para que los sigan los clientes de todo el país.

Acciones como estas ejecutadas en educación financiero, se hizo un *podcast*, está en Spotify; son grabaciones que se hacen de charlas muy interesantes, su nombre es "Cuéntamelo todo", donde tomaron diferentes tópicos de la educación financiera, los colgaron en el sitio Web y las personas los puede escuchar cuando quieran, de tal manera que es muy gustado por las generaciones jóvenes, han tenido más de 30.000 reproducciones de cada una de estas lecciones de educación financiera que se han colgado.

En patrocinios y eventos realmente no ha sido muy intensa la actividad debido a que el COVID-19 no les ha permitido hacer eventos masivos, no hay carreras, no se conjuntan las personas en las diferentes actividades; entonces, lo que se ha ejecutado es poco pero entre lo más importante ya mencionó los 90 Minutos por la Vida, se ha seguido apoyando el fútbol de amputados, han hecho un concierto de la Independencia, lo mismo que una lunada digital para los adultos mayores en su día, son actividades que se han estado patrocinando.

Estas son las principales acciones que se han realizado en la parte de imagen, es evidente que hay muchas cosas aún por hacer, precisamente hoy estuvo reunido con el Gerente General Corporativo, con la agencia de publicidad y con los compañeros, están haciendo una nueva estrategia de imagen mucho más reforzada, basada en índices diferentes que les permitirán mejorar estos aspectos y considerar las situaciones que vive el Banco con los sistemas, etc., y responder adecuadamente a los clientes.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, le parece interesante el informe pero hay dos oportunidades de mejora que observa, la primera es en cuanto a la antigüedad de la información, porque algunos de los indicadores del 2020 no dicen mucho a estas alturas, de manera que sería muy sano tener datos mucho más actualizados para que les digan realmente si el comportamiento es el esperado, porque el 2020 o el 2018, para estos efectos, ya es historia muy vieja.

La otra oportunidad de mejora sería hacerlo comparativo con la industria, con la competencia, porque *per se* no se sabe si es bueno o es malo y pone el ejemplo del famoso *top of mind* que se presenta con corte al 2020. En realidad él lo tiene al 2021, pero si compara lo que pasó, en el 2018 el Banco Popular tenía un 11%, en el 2020 tenían un 14% y en el 2021 volvieron a un 11%, pero cuando incluye el 2021 le genera un comportamiento un poco extraño, porque en vez de aumentar, bajaron.

Confirma que hay que ver qué está pasando con la competencia.

Eso les da una idea de cómo están realmente y si avanzan lo suficiente con respecto de la competencia, porque de lo contrario no dicen mucho.

Estas son oportunidades de mejora en esos informes que son semestrales, los ubicarían mejor en el análisis.

El Director de Investigación y Desarrollo de Mercados, Sr. Rojas Araya, le parece que coinciden y aclara que los informes que presenta del *top of mind* se refieren a los estudios de imagen que se hacen bianualmente, no se hacen todos los años debido a que se considera que la imagen no cambia tanto, pero ciertamente el Auditor Interno tiene informes derivados de imagen y de *top of mind* que se hacen cuando se realizan las evaluaciones de campaña, de los cuales se han dicho muy bien los datos; pero los cuales refirió eran estudios completos de imagen que también consideran a la competencia, etc.

Dicho lo anterior, informa que hoy estuvieron hablando precisamente de indicadores de reputación diferentes a los famosos *top of mind* de recordación, sino indicadores de reputación y construir un índice de reputación, que ya lo hicieron para este año 2021, a septiembre, y que están analizando conjuntamente con la Gerencia General, adoptarlo como una nueva forma de medir la imagen donde se tiene un *ranking* de reputación.

en esa línea están trabajando con la Gerencia General para tener una oportunidad mejor de estos indicadores y refleja también las incidencias existentes.

En esos indicadores nuevos pueden ver los *posnext*, algunos de los indicadores como la recomendación, la satisfacción de los clientes y ser más oportunos. En eso coinciden, están en ese proceso de mejora que el Sr. Rodríguez Calderón conoce bien, hoy estuvieron trabajando en ello y que pronto estarán adoptando como una mejor práctica.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la presentación y quedan a la espera de que integren estas comparaciones con la industria. Por ende, mociona para:

1. Dar por recibidos los oficios GGC-117-2022 y SGN-0127-2022, por medio de los cuales se comunica el informe de avance del Plan Táctico de Imagen al II semestre del 2021, el cual presenta las acciones realizadas para la atención del acuerdo 176, de la sesión ordinaria 20-2019 de la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local.

2. Instruir a la Secretaría General a fin de que se finalice y cierre en el sistema CAR el acuerdo 176, de la sesión ordinaria 20-2019 de la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“1. Dar por recibidos los oficios GGC-117-2022 y SGN-0127-2022, por medio de los cuales se comunica el informe de avance del Plan Táctico de Imagen al II semestre del 2021, el cual presenta las acciones realizadas para la atención del acuerdo 176, de la sesión ordinaria 20-2019 de la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local.

2. Instruir a la Secretaría General a fin de que se finalice y cierre en el sistema CAR el acuerdo 176, de la sesión ordinaria 20-2019 de la Comisión de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local”. (185)

ACUERDO FIRME

Finaliza su participación virtual el Director de Investigación y Desarrollo de Mercados, Sr. Fernando Rojas Araya; e ingresan la Directora de Gestión, Sra. Maybelle Alvarado Desanti, y la Jefa de la División de Gestión de Calidad, Sra. Sandra Castillo Villarreal, al ser las **diecinueve horas con dos minutos**.

ARTÍCULO 10

8.4.3.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., remite el avance semestral del “Modelo de Gestión por Procesos”, con corte a diciembre del 2021, en atención a los acuerdos 880 de la sesión 5685 y 554 de la sesión 5840. (Ref.: Oficio GGC-100-2022)

La Directora de Gestión, Sra. Alvarado Desanti, explica que procede a presentar el avance obtenido durante el segundo semestre de 2021 en el Modelo de Gestión por Procesos, para el cual recuerda que en ese año se centraba en la ejecución de diez procesos prioritarios, que muestra en una lista, donde emplearon un método de trabajo distinto que motivó la dificultad para progresar en el tema.

Sin embargo, a raíz de la implementación de metodologías ágiles, y sobre todo debido a la posibilidad de que aquellos grupos que atienden los procesos dedicasen casi el 100% de sus recursos de la célula al levantamiento, análisis, implementación y mejora, que son las cuatro etapas definidas con la nueva metodología, lograron avanzar en 2021 en esos diez procesos prioritarios.

Agrega que, aparte de esta decena de procesos con sus respectivos indicadores de mejora continua, adelantaron en otros tres adicionales que quedaron en la fase de análisis, a saber: los de Cumplimiento, Seguridad y Recuperación (normalmente denominado “cobro”).

En cuanto a los logros generales, además de trabajo realizado, enumera que integraron trece células de Calidad activas, una por cada uno de los procesos. Así, como ejemplo, el proceso de Crédito dispone de cinco células diferentes que trabajan en elementos concretos para su optimización.

Indica que, en total, llegaron a capacitar 110 personas en mejora de procesos, de las que un 75% pertenecen a las células de Calidad, pero resalta el dato de que el restante 25% lo llevó a cabo de forma voluntaria, es decir, no pertenecían a una célula y aun así quisieron aprender del tema. Por otra parte, señala que se identificaron 111 oportunidades de mejora en los diez procesos prioritarios.

Otro aspecto relevante consiste en que los dueños de los procesos asignados se enfocaron en la mejora continua de la mano con todo el personal involucrado, algo bastante importante porque se empieza a ver la cultura de trabajo de la gestión por procesos. También, se alcanzó el 100% de implementación de los diez procesos.

Unido a lo anterior, los procesos quedaron completamente documentados y publicados en el Sistema de Gestión de Aseguramiento de la Calidad. Añade que se efectuó la sistematización del flujo de proceso, es decir, ya se puede brindar trazabilidad a sus actividades.

Destaca que un factor muy positivo radica en la automatización de las acciones del proceso de Crédito, el más avanzado de todos, específicamente en crédito hipotecario. Además, en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad se encuentra publicado el Mapa de Procesos, con la información respectiva, y es posible identificar la documentación de la normativa, por lo que las personas pueden ingresar en el proceso y examinar los distintos materiales ligados a este y su flujo, lo cual considera un progreso muy relevante en la organización.

Acerca de los primeros avances de mejora en cada uno de los procesos, recuerda que cuando iniciaron lo hicieron en una etapa básica o cero, que significa que ni siquiera existían procesos en ninguno de ellos, excepto los tres de Crédito porque arrancaron en 2020 y al final de dicho año ya lo tenían levantado de forma independiente en las tres Bancas, mientras que el resto se encontraban en esa fase de madurez cero o inexistente.

Ahora es posible afirmar que los procesos pasaron de una madurez incipiente a un incremento de madurez, y si bien todos aparecen en etapa dos, algunos específicos (Gestión de crédito, Comercialización de tarjetas y Creación y modificación de productos y servicios) demuestran un avance mayor.

Sobre los dos catalogados en etapa incipiente (Gestión de canales y Desarrollo, operativa y evaluación de la estrategia de la experiencia del cliente), menciona que quedaron en fase de implementación para entrar luego a la etapa de mejora, y ya disponen de un diseño de proceso con enfoque sistematizado, estandarización de actividades, definición de los indicadores, una célula de Calidad integrada que trabaja en coordinación con el responsable del proceso, el inicio de la implementación de mejoras, además de la fusión de tres procesos de experiencia de la clientela en uno solo.

Respecto de ese último punto, advierte que el proceso de experiencia se plasmaba como tres distintos en el Mapa de Procesos, pero después de realizar un análisis, determinaron la opción de integrarlo en uno, que comprende desde el desarrollo de la experiencia de la clientela hasta su evaluación.

Para los tres procesos de Entrega de productos de captación y servicios bancarios, Gestión comercial y Mercadeo y Gestión del cambio, advierte que este último es muy importante pues representa la manera como la entidad debería estar trabajando la totalidad de los procesos de cambio, previendo las acciones que surjan y planeando con antelación los mecanismos para atacar los procesos, y en este caso pertenece a la Dirección de Capital Humano.

Ya en concreto para el proceso de Entrega de productos de captación y servicios bancarios, señala que 78 trámites de productos y servicios se gestionan de forma remota y veinte con la firma digital; en cuanto a la estrategia centralizada en el segundo semestre de 2021, se trata de un proceso cíclico y en fechas específicas, entonces afirmar que cuentan con la estrategia centralizada significa un logro destacable.

Asimismo, se estandarizaron los requisitos de productos de captación y servicios bancarios, implementación del expediente digital y ajuste en la normativa, sumado a la activación de las cuentas a la vista mediante la aplicación móvil.

Para los procesos de gestión del cambio y Gestión comercial y mercadeo, resalta la ejecución del primero en el Modelo de Gestión por Procesos, en el sentido de que se plasmó como una de las principales reformas manejadas en la institución. También, completaron las estrategias de segmentos de modo integrado en coordinación con las Bancas, las divisiones de Mercadeo y Canales, junto con una mejora en plantillas de aplicación, construcción de estrategias con un enfoque en la clientela, no el producto, y formatos por tipo de gestión de cambio.

Respecto de aquellos procesos que muestran una mayor madurez, serían el de Gestión de crédito (Empresarial, Corporativo, Social y de Personas), los de Comercialización de tarjetas y Creación o modificación de productos y servicios. En el caso del primero, ya lograron una disminución de veinte días en los análisis de crédito empresarial, que equivale a una reducción del 50% en el tiempo empleado.

Además, una disminución a 1,5 días en el lapso de análisis para la línea BP Autos, que en un inicio se encontraba en 7,2 días y la meta original se planteó en una reducción a 2,1 días. Se aumentó la productividad en escrituras notariales, de 173 a 216 mensuales; así como en los avalúos, que ascendieron de 311 a 381 cada mes.

Unido a lo anterior, consiguieron una sistematización y documentación digital en los tres tipos de créditos; la automatización, trazabilidad, disminución de errores y actualización en tiempo real, junto con la visualización y seguimiento del estado de todos los créditos de parte de la totalidad de participantes del proceso mediante reportería en inteligencia de negocios (BI).

Para el proceso de Comercialización de tarjetas, indica que se logró un incremento del 300% en la capacidad de análisis, a partir del trabajo de cuatro analistas y el apoyo de un robot; una disminución del tiempo del ciclo, desde diez días hasta siete días, sumado a que redujeron la meta de entrega y activación de tarjetas, pues bajó de cinco a cuatro días.

En el proceso de Creación o modificación de productos o servicios, advierte que entrarán en una revisión con la Subgerencia General de Negocios porque ha resultado imposible atender el objetivo propuesto de 175 hábiles.

En consecuencia, después de tantas noticias positivas, muestran un punto negativo debido a que no lograron la meta de un proceso liderado por la Dirección de Investigación y Desarrollo de Mercados, que recibe el acompañamiento de la Dirección de Gestión y es patrocinado por

la Subgerencia General de Negocios. Agrega que en ese proceso sí se dispone del desarrollo de un flujo automatizado base para gestionar indicadores.

Acerca de los elementos en los que deben continuar trabajando, detalla el alineamiento de la priorización de procesos con el *backlog* (inventario) empresarial y la capacidad instalada de la organización, una debilidad detectada en la entidad. También, necesitan adelantar una mayor cantidad de procesos de forma simultánea y empoderar e involucrar a los responsables de los procesos, pues se progresa poco a poco, pero aún se escucha una resistencia relacionada a que es la División de Calidad la que los conoce, lo cual es falso porque son estos quienes son los dueños y tienen que apoderarse de ellos junto con las células y el personal involucrado

Además, requieren gestionar la resistencia al cambio en la organización para llevar a cabo las tareas de manera diferente y medir las actividades mediante indicadores, esto a partir de un fortalecimiento del conocimiento institucional en cuanto a lo que significan los procesos y su gestión, si bien comprende que se trata de una transformación cultural, que siempre conllevan un esfuerzo adicional.

Menciona a su vez la importancia de fortalecer la cultura del dato para asegurar la adopción de decisiones a partir de la información concreta que cada proceso genera, no emanada de opiniones individuales o pensamiento de grupo, sino fundamentadas en los datos, así como en el conocimiento de los indicadores para determinar si se están cumpliendo o no según la información que genere cada proceso.

Por último, se encuentra el elemento esencial de depurar la ruta de aprobación de la estructura organizacional relacionada con la implementación de los procesos, ya que el Modelo a veces no progresa lo suficiente porque aún no posee la estructura organizacional que demanda, y para lo cual consideran que en la formalización o aprobación se ha tardado mucho más de lo pertinente, por lo que en la actualidad llevan a cabo una revisión de esa ruta. De ese modo finaliza la presentación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece el informe y reconoce el gran esfuerzo que se ha realizado en esta materia.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, comenta que el tema es realmente interesante y resultaría valioso para el Banco si en realidad lograsen desarrollarlo, pero reconoce que no se ha sentido un efecto importante todavía en un asunto que evaluarán muy de cerca porque le preocupa que, cuando se habla de mejoras en el proceso de Gestión de crédito, el personal de las oficinas justamente se queja de dicho proceso, incluso en días recientes.

Añade que existen muchos aspectos por optimizar en esta cuestión, pues no sabe si se está estandarizando ineficiencia, y si ocurre eso, no mejoran en nada los procesos. Por ejemplo, le llama la atención la meta de crear un nuevo producto o servicio en 175 días, ya que desconoce el nivel en que colocaría a la entidad respecto del mercado o la competencia, pero preocupa.

Subraya que, ciertamente, el Banco debe evolucionar hacia una metodología de trabajo con base en procesos, el problema es que se identificaron 64 procesos que requieren definir, y el esfuerzo hasta el momento llega a diez prioritarios. No sabe si el dato representa un objetivo anual, dado que tomaría cinco años o más, aunque no está enterado del ritmo previsto.

En consecuencia, se hace imperativo cambiar o mejorar la gestión si realmente se pretende alcanzar progresos relevantes, en tanto la meta no radica en conceptualizar el proceso, sino en eficientizarlo, lo cual sí es en verdad un objetivo clave que la institución necesita cambiar, y por ahora no perciben variaciones importantes, pero insiste en que se trata de un tema que van a evaluar con detalles y les preocupa el ritmo proyectado para alcanzar la cobertura de los 64 procesos identificados.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que han sido bastante críticos en la cuestión, pues corresponde a un planteamiento que realizaron desde el inicio de su periodo de nombramiento como Junta Directiva Nacional, y esto es lo que les provoca un poco de frustración.

La Directora de Gestión, Sra. Alvarado Desanti, afirma que para ellos también ha sido muy frustrante en algunos casos el observar lo difícil que resulta que la organización piense en el trabajo que conlleva un proceso, por ejemplo en materia de documentación, que se cree algo sencillo.

Agrega que el periodo más alto en la ejecución de un proceso recae en su levantamiento, de manera que, si pudiesen saltarse dicha etapa y llegar a la oportunidad de mejora sin el tiempo que toma levantar el proceso, seguramente lo intentarían porque entre el análisis, diseño y el levantamiento se tarda casi dos meses, así como lograr que las personas en realidad piensen en procesos.

Considera que el personal ha perdido el miedo gradualmente, pero cuando escucha al Auditor Interno, Sr. González Cabezas, de una forma similar a lo que les menciona la clientela interna, como Gerentes de oficinas, en la línea de se tarda mucho, lo que preguntan a su vez es cuánto se tardaba antes, cuál era la tasa de deserción, la actividad, el cuello de botella.

Es decir, realizan una serie de consultas y nadie las contesta porque no se disponía de los datos, algo que en la actualidad sí poseen. Advierte que desde luego deben mejorar, y reitera que en el ejemplo que ofreció antes, del proceso de Gestión de crédito, ya cuentan con cinco células que trabajan de modo independiente en elementos específicos que requieren atacar y optimizar.

Opina que esas fases ya avanzarán más rápido, dado que no hace falta levantar nada, sino cambiar lo que existe por algo distinto. Añade que todo lo señalado por la clientela se necesita incluir en el sistema, porque hasta ahora se acostumbraba el aplicar ajustes, pero estos no son sostenidos, ya que seis meses después se repite el problema con un cliente distinto y nadie recuerda cómo se resolvió la primera vez, lo cual implica empezar de nuevo.

Por el contrario, el pensamiento del proceso consiste en que las acciones queden registradas, como saben muy bien quienes han trabajado en sistemas ISO (Organización Internacional de Normalización, por sus siglas en inglés), mientras que la cultura tradicional se basa en pedir favores personales para que el crédito se formalice rápido, no se fundamenta en una mejora en el sistema que al final ayudaría a la totalidad de la clientela.

Reconoce que sí falta mucho por hacer y lo saben, aunque resalta que no significa una labor tan sencilla o rápida como la mayoría desearía; sin embargo, cree que la misma organización ha aprendido gradualmente y logrará un avance en la implementación o búsqueda de métodos para aplicarlo con celeridad.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que acoge la promesa de que efectivamente así sea, pues en varias conversaciones el Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, le ha solicitado un poco más de paciencia porque sí se progresa.

No obstante, las preguntas surgen y en ocasiones sienten que pasan los días, meses o años, desde su posición como integrantes de esta Junta Directiva Nacional, sin ver los resultados que esperaban en ese momento, aunque comprende que por supuesto existe un cronograma.

La Directora de Gestión, Sra. Alvarado Desanti, subraya además que los recursos son muy limitados y la organización debe analizar ese punto, dado que en la actualidad la División de Gestión de Calidad dispone de 25 personas, de las que diecisiete son ingenieros industriales, pero solo once trabajan directamente en el tema de procesos, y solo tres lo hacen en estudios organizacionales.

Manifiesta que la lista de estudios organizacionales en espera asciende a 23 solicitudes, junto con las que llegan todos los días, que no logran atender tan rápidamente.

Advierte que también vale la pena entender que los ingenieros no se van a perder, ya que a todos los procesos de la institución se les debe brindar una mejora continua, así que se hace necesaria la inversión para finalmente romper el paradigma.

La Presidenta, Sra. Badilla López, reitera el agradecimiento por la presentación y reconoce los adelantos que ya se observan, como un producto de crédito que revisarán en los próximos días donde se reúnen bastante elementos de mejora.

De seguido, mociona para:

1. Dar por recibido el oficio GGC-100-2022, en el que se remite el oficio DIRG-024-2022, de la Dirección de Gestión y DIRGC-077-2022 de la Dirección General por medio del cual se presenta el avance semestral del Modelo de Gestión por Procesos.

2. Instruir a la Secretaría General a fin de que se finalice y cierre en el sistema CAR los acuerdos 880, inciso 2, tomado en la sesión 5685 del 6 de noviembre del 2019 y 554, inciso 2, tomado en la sesión 5840 del 5 de julio del 2021.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“1. Dar por recibido el oficio GGC-100-2022, en el que se remite el oficio DIRG-024-2022, de la Dirección de Gestión y DIRGC-077-2022 de la Dirección General por medio del cual se presenta el avance semestral del Modelo de Gestión por Procesos.

2. Instruir a la Secretaría General a fin de que se finalice y cierre en el sistema CAR los acuerdos 880, inciso 2, tomado en la sesión 5685 del 6 de noviembre del 2019 y 554, inciso 2, tomado en la sesión 5840 del 5 de julio del 2021”. (186)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecinueve horas con veintinueve minutos**, finalizan su participación virtual la Directora de Gestión, Sra. Maybelle Alvarado Desanti, y la Jefa de la División Gestión de Calidad, Sra. Sandra Castillo Villarreal.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que restan dos puntos en el orden del día, pero el compromiso consistió en finalizar la sesión a las 7:30 p.m. Sin embargo, le parece que estos son pequeños, uno relacionado con la Agencia Huacas.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, respecto de ese tema, solicitaría que se retire de la agenda porque el documento es fechado al 22 de diciembre de 2021, antes de que realizaran la visita a las oficinas, por lo que desean complementarlo con el estudio que llegará después. El otro asunto, por el contrario, sí es bastante sencillo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, dispone que se traslade para una próxima sesión por motivos de tiempo. Agradece la disposición y los aportes de todas las personas presentes.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON TREINTA MINUTOS**.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5900

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y CUATRO MINUTOS** del **LUNES SIETE DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Auditor Interno, Sr. Manuel Gonzalez Cabezas; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos, procede a comprobar el cuórum y señala que se encuentran todos presentes para iniciar la sesión.

Se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

• Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5900.

3.- Correspondencia.

3.1.- El Sr. Jorge Monge Bonilla, Secretario General del Banco Central de Costa Rica, comunica que se resolvió en firme modificar algunos artículos del *Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado* (ROCC). (Ref.: Oficio JD-6049/07)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Informe de la Situación Financiera del mes de febrero.

6.2.- La Comisión *ad hoc* de Gobierno Corporativo remite el Reglamento de para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y la Política Conflictos de Interés entre los grupos de interés económico del Conglomerado Financiero Banco Popular.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

Comisión de Pautas y Banca Social

8.3.1.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el Informe de la gestión realizada en la colocación de los recursos del FOFIDE del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) correspondiente al periodo 2021. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-22-2022-Art-6)

8.3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el *Informe de Gestión Anual de la Comisión de Banca Social, Fodemipyme y Banca de Desarrollo Empresarial del año 2021*. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-23-2022-Art-7)

8.3.3.- La Comisión de Pautas y Banca Social informa que la Junta de Crédito del BP Total de San Carlos invita a este órgano colegiado a visitarla y a realizar una gira por la región, con el fin de dar seguimiento a lo conversado en sesiones de trabajo pasadas, visitar el proyecto en construcción del centro comercial El Encuentro San Carlos, conocer la gestión de esta oficina y la propuesta de cambiar a una agencia la ventanilla de Guatuso. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-21-2022-Art-5)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. (Ref.: Oficio GGC-259-2022)

8.4.2.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., adjunta el oficio PEN-0134-2022 de la Gerencia General de Popular Pensiones, mediante el cual informa que no es viable que los trabajadores pensionados puedan acoger el ROPC como medio de apalancamiento. Lo anterior, en atención al acuerdo JDN-5886-Acd-034-2022-Art-11. (Ref.: Oficio GGC-237-2022)

8.4.3.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., adjunta el oficio SGO-49-2022, que contiene las acciones para mitigar los riesgos operativos asociados al plan de contingencia propuesto por la Oficialía de Cumplimiento para la implementación en el Banco Popular de los acuerdos SUGEF 12-21 y SUGEF 35-21. (Ref.: Oficio GGC-116-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

8.6.1.- El Sr. Carlos Manuel Vega Bolaños, Secretario General de Unprobanpo, solicita información sobre la nueva estructura en la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos. (Ref.: Oficio U-11-2022)

9.- Asuntos Varios".

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que trasladarán el tema 8.4.1 para la sesión del próximo miércoles 9 de marzo de 2022, pues están preparando para presentar toda la documentación ese día.

Se aprueba el orden del día con la modificación señalada.

ARTÍCULO 2

2. Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5898.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber observaciones, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.°5898, celebrada el 28 de febrero del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.°5898, celebrada el 28 de febrero del 2022”. (191)

ARTÍCULO 3

3.1.- El Sr. Jorge Monge Bonilla, Secretario General del Banco Central de Costa Rica, comunica que se resolvió en firme modificar algunos artículos del *Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado* (ROCC). (Ref.: Oficio JD-6049/07)

El Director, Sr. Espinoza Guido, considera que en el oficio JD-6049/07 hay algunas ambigüedades respecto a la limitación de los montos por solicitar. Detalla que en algunas partes del documento señalan las limitaciones y en otras partes aseguran que no habrá.

Considera que dentro del acuerdo se puede solicitar a la Gerencia General de Popular Pensiones exponer sus observaciones al respecto de esos cambios en el Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC), pues es la entidad más expuesta a ese tema de operaciones en moneda extranjera.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que todas esas decisiones generan mucha incertidumbre sobre escenario en un futuro y al no haber más comentarios al respecto mociona para:

1. Dar por recibido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio JD-6049/07, mediante el cual el Sr. Jorge Monge Bonilla, Secretario General del Banco Central de Costa Rica, comunica que se resolvió en firme modificar algunos artículos del Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC). Lo anterior en atención al artículo 361 inciso 2) de la Ley General de la Administración Pública.

2. Instruir a la Administración para que coordine con la Gerencia de Popular Pensiones a fin de contar con sus impresiones ante los cambios al Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC) para la jornada de capacitación que se desarrollará la próxima semana.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por recibido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio JD-6049/07, mediante el cual el Sr. Jorge Monge Bonilla, Secretario General del Banco Central de Costa Rica, comunica que se resolvió en firme modificar algunos artículos del Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC). Lo anterior en atención al artículo 361 inciso 2) de la Ley General de la Administración Pública.

2. Instruir a la Administración para que coordine con la Gerencia de Popular Pensiones a fin de contar con sus impresiones ante los cambios al Reglamento para las Operaciones Cambiarias de Contado (ROCC) para la jornada de capacitación que se desarrollará la próxima semana”. (188)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 4

4.- Asuntos de Presidencia.

La Presidenta, Sra. Badilla López, en cuanto a la importancia de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, resalta la labor de las directoras Sra. Marta Villegas Alvarado y Sra. Margarita Fernández Garita por el liderazgo que han mostrado como miembros de esta Junta Directiva Nacional y en muchas otras posiciones que desempeñan, donde abren brechas y trabajan fuerte para salir adelante.

Destaca a todas las mujeres quienes conforman el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como a los hombres, porque el mundo sería mejor si todos estuvieran de acuerdo en alivianar las pequeñas diferencias entre ambos géneros, pero basados en el respeto, la solidaridad y en la cooperación constante para dejar un buen legado a las futuras generaciones.

Además, comenta que la capacitación en temas de cumplimiento fue muy valiosa, pues se conversó acerca de las estrategias de cuidados que deben asumirse después de la pandemia por la COVID-19, específicamente en todo lo relacionado con ciberseguridad.

Acota que uno de los grandes objetivos es proteger a la Organización, para lo cual deben preparar a todos los equipos en temas de bitcoins, medios electrónicos de pago, entre otros.

Recalca que la Organización debe estar atenta a los cambios, así como a la implementación de políticas y procedimientos para salvaguardar al Conglomerado ante cualquier situación de peligro.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, expresa que le preocupa mucho todo ese tema de tecnología y sabe que esa es una de las debilidades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

También le inquieta el cierre de los bancos de Rusia porque afecta los bancos de Colombia y Nicaragua y podría agravar la problemática fronteriza con Costa Rica.

Considera que las exposiciones y las conferencias durante la capacitación fueron muy interesantes y de excelente calidad. También recuerda que se conversó acerca de la trata de personas y destacaron que no se está detectando lo suficiente, a pesar de que conlleva a explotación laboral en grandes empresas como las agrícolas.

Propone atender esos temas con más detalle para lograr ser una Organización más proactiva en un futuro.

Una de sus grandes preocupaciones es saber cómo está actualmente el Conglomerado en ese sentido y cómo podría mejorar.

El Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena, agradece a la Administración por coordinar todo lo necesario para poder participar en esa capacitación internacional, la cual es de muy alto nivel.

Añade que en las capacitaciones también se conversó acerca de la cultura interna organizacional porque mencionaron que ese tipo de congresos se suelen valorar como un gasto, pero en realidad son inversiones, pues generan un rédito.

Asimismo, señalaron los riesgos tecnológicos que se presentan en toda la banca mundial, razón por la cual muchos bancos invierten altísimas sumas de dinero en materia tecnológica.

Manifiesta que la problemática cultural de valorar las capacitaciones internas o externas como gastos no es lo correcto porque se pierde la oportunidad de compartir con los demás y generar mayor rédito. Comenta que después de las capacitaciones presenciales existe la oportunidad de interactuar con los expositores quienes plantearon temas de mayor interés para el Banco Popular.

Cree que la Administración debe apostar a aprovechar esos eventos porque en ocasiones no avanzan en temas tecnológicos por miedo al cambio, pero cuando se interactúa de manera presencial con otros actores de diferentes latitudes se dan cuenta de que pueden aprovechar las experiencias exitosas de otras organizaciones.

Está satisfecho por la capacitación en la cual participaron porque fue de muy alto nivel y recomienda a la Administración aprovechar esos programas especializados de capacitación e incentivar en el recurso humano nuevo la adopción de las tendencias tecnológicas. El tema tecnológico en la actualidad es uno de los pilares estratégicos en todas las entidades financieras.

ARTÍCULO 5

6.2.- La Comisión *ad hoc* de Gobierno Corporativo remite el *Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular* y la Política de Conflictos de Interés entre los grupos de interés económico del Conglomerado Financiero Banco Popular.

Al ser las **dieciséis horas con cincuenta y cuatro minutos**, inician su participación virtual los representantes de KPMG, el Sr. Juan José Morales Chavarría y la Sra. Paola Mejía Rivera.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que este es el producto final y asegura que ya fue revisado por la Comisión *ad hoc* de Gobierno Corporativo y recuerda que esa Comisión está conformada por ella y por el Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena, además de que han contado con la asesoría de la Dirección Corporativa de Riesgo, de la Auditoría Interna y de diferente personal de la Administración del Banco Popular, con el fin de presentar a esta Junta Directiva los documentos con las características necesarias.

Menciona que, a pesar de todo eso, el documento está sujeto a consideraciones.

Indica que la empresa KPMG será la que presente los documentos porque ellos son quienes los han asesorado.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, agradece el espacio y expresa que se va a presentar la propuesta del Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y la Política de Conflictos de Interés. Estos son dos documentos que fueron aprobados previamente por la Junta Directiva Nacional, los cuales sufrieron algunos cambios.

En el reglamento para la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional se incluyó un capítulo adicional dentro el documento aprobado. Este capítulo lo que hace es atender los aspectos relacionados con las juntas directivas de las sociedades.

El documento, en su nuevo formato y que ya estaba aprobado, habla de disposiciones generales en el capítulo I, donde se incluyó el responsable general de las sociedades, lo cual es una sección aparte en "disposiciones generales". El capítulo II es sobre la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional, el cual ya se vio y está aprobado de previo. El capítulo III es la organización y funcionamiento de las juntas directivas de las sociedades, que principalmente es el que se verá hoy, pues es el que tiene los cambios más relevantes.

En la sección 2 se habla de los roles de la presidencia, en la sección tres se abordan los acuerdos tomados en las sesiones de las juntas directivas y la sección IV trata sobre los comités técnicos de apoyo y comisiones. Es importante mencionar que lo que se trató de hacer en el capítulo asociado a las juntas directivas de las sociedades fue alinearlos con el Reglamento de la Junta Directiva Nacional.

Evidentemente las juntas directivas tienen algunas particularidades que fueron abordadas en el capítulo, pero en los asuntos que no se trató de alinearlos lo más posible al Reglamento de la Junta Directiva Nacional.

En la propuesta para el reglamento de funcionamiento de las juntas directivas, lo que se establece es que las juntas directivas de las sociedades deberán cumplir las responsabilidades establecidas en las leyes y normativas aplicables. Se habla de las responsabilidades de la presidencia y de la gerencia de la sociedad. Además, se indica que se han establecido mecanismo de coordinación y comunicación de las juntas directivas de las sociedades, se habla de las reuniones mensuales y trimestrales, para las cuales se indica que la junta directiva y la gerencia de cada sociedad deberán asistir y la gerencia deberá comprometerse a llevar a su junta directiva aquellos temas asociados con la estrategia, la gestión de riesgos y solvencia financiera, para que se discutan en estas reuniones.

Cada gerencia y presidencia de las sociedades deberá llevar a la junta directiva los temas que competan para su aprobación. Otro tema que se resalta en la parte de las juntas directivas de las sociedades son las responsabilidades de la Gerencia General Corporativa y de la gerencia general de cada sociedad, donde se establece que la Gerencia General Corporativa es el jerarca superior administrativo del Banco Popular y se ejerce un rol de coordinación corporativa con las entidades que conforman el Conglomerado, excepto con las respectivas a auditorías internas, la Dirección Corporativa de Riesgo, las oficinas de cumplimiento y el Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, las cuales tienen unas responsabilidades de segunda línea de defensa.

Se habla de la conformación de las juntas directivas de las sociedades, donde se indica que van a estar formadas por cinco miembros, quienes tendrán que cumplir con los requisitos pertinentes y que la Junta Directiva de Popular Pensiones va a estar conformada por siete miembros. La conformación incluirá un fiscal que tendrá a cargo la vigilancia de la sociedad, quien participará con voz, pero sin voto en las sesiones de cada una de las sociedades.

El período de nombramiento de las personas que conforman las juntas directivas de las sociedades es por dos años y pueden ser reelectas. Cada junta directiva se reunirá ordinariamente hasta dos veces al mes, los días y horas que se acuerden y se habla de las sesiones extraordinarias y los requisitos que están deben presentar para que se puedan llevar a cabo.

Siempre se habla que la necesidad de las sesiones extraordinarias deberá quedar debidamente justificada. En el tema del orden del día y la sede de las sesiones, eso se alineó con la Junta Directiva Nacional, y en este artículo se consideraron los asuntos que la Gerencia General Corporativa pudiera llevar a la junta directiva de la sociedad. Por lo tanto, el gerente general corporativo tendrá un espacio eventual dentro de las juntas directivas de las sociedades.

Se habla del quórum para sesionar, donde las sociedades, a excepción de Popular Pensiones, sería con tres directores, y Popular Pensiones, por su conformación, requiere de cuatro directores. Con respecto a la hora de inicio, asistencia de las sesiones, invitaciones en asuntos de interés personal y privacidad de las sesiones, están completamente alineados a los de Junta Directiva Nacional, que son muy similares.

La participación de la Gerencia General Corporativa, la Dirección Jurídica, la Dirección Corporativa de Riesgo, la Gerencia y la Auditoría Interna de la sociedad.

El Director, Sr. Díaz Vásquez, pregunta sobre las sesiones extraordinarias.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, manifiesta que lo que se dice es que la junta directiva de cada sociedad podrá sesionar de forma extraordinaria como máximo una vez al mes cuando existan asuntos urgentes que por sus implicaciones y por el interés público no convengan posponer hasta la próxima sesión ordinaria.

Estas sesiones deberán ser convocadas por la presidencia de cada junta directiva de la sociedad o al menos tres de sus miembros, en el caso de las sociedades que no sean Popular Pensiones. La necesidad de estas sesiones deberá quedar debidamente justificada.

El Director, Sr. Díaz Vásquez, recuerda que se había dicho que esa sesión extraordinaria se tenía que solicitar a la Junta Directiva Nacional. Sin embargo, él está de acuerdo, así como queda, de que la sesión extraordinaria la decide la misma junta directiva. Se había dicho que era la Junta Directiva Nacional la que autorizaba esas sesiones extraordinarias.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, comenta que de momento la redacción está quedando así.

La Representante de KPMG, Sra. Mejía Rivera, apunta que el artículo 57 se está dejando así de momento. Si esta Junta Directiva lo tiene a bien, se puede justificar que estas sesiones extraordinarias deberán ser aprobadas por la Junta Directiva Nacional.

El Director, Sr. Díaz Vásquez, acota que él está de acuerdo con la redacción propuesta, pero su pregunta se debió a que antes parecía que se necesitaba de la aprobación de la Junta Directiva Nacional para que una junta directiva de cualquier sociedad sesionara de forma extraordinaria. Dice que esto le parece bien para eliminar un poco de burocracia.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, aclara que nunca se ha pretendido que fuera de otra forma. Quizás lo que se había dicho era que la conformación en las sociedades de algunas comisiones especiales sí tenía que ser sometida a autorización y criterio de la Junta Directiva Nacional. Sin embargo, la definición de las sesiones extraordinarias es competencia de la propia junta directiva, pues inclusive estatutariamente así está señalado. Concuera que es la mejor opción.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, solicita que se aclare sobre la participación de la Gerencia General Corporativa en las sesiones de las juntas directivas de las sociedades o un representante, pues se dijo ocasionalmente, cuando en realidad no es así.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, aclara que salvo que las juntas directivas dispongan lo contrario deberán participar en las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, la Gerencia General Corporativa o su representante, la gerencia general de la sociedad o su representante, el representante de la Dirección Jurídica del Banco Popular, el cual será determinado y comunicado formalmente por parte de la Gerencia General Corporativa. Asimismo, participará la Dirección Corporativa de Riesgo o su representante, todos con voz, pero sin voto.

El gerente general corporativo tendrá un espacio en el orden del día por si necesita llevar algo a las juntas directivas de las sociedades.

El Director, Sr. Espinoza Guido, apunta sobre el orden del día y consulta si sería "hilar muy delgado" determinar cuál debe ser la estructura o qué temas debe contemplar ese orden del día, pues le gustaría una estructura bien estricta en cuanto a la revisión de todos los aspectos del plan estratégico.

No sabe si en el artículo 58 se debe detallar bien un poco que estructura debe tener ese orden del día, el cual debería estar apegado a lo que deben abordar las juntas directivas del Conglomerado, a fin de cumplir con el buen gobierno corporativo.

La Representante de KPMG, Sra. Mejía Rivera, aclara que para efectos del reglamento sí se ha detallado en el artículo 58 cuáles son los asuntos que se deben ver en las sesiones de las juntas directivas. Esto se vio con la comisión y con los gerentes de las sociedades y demás. No se trae el detalle en la presentación, pero sí está especificado en el artículo 58 del reglamento.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, amplía que hay un tema adicional relacionado con las agendas de las juntas directivas, a fin de gestionar de manera general las agendas anuales de las juntas directivas para asegurarse que están viendo los temas e informes que corresponden. De hecho, este es un elemento que está en proceso en este momento, a fin de montar una propuesta de agenda anual para que las juntas directivas puedan tener un plan de trabajo de previo que les permita cumplir con todas sus funciones.

El Director, Sr. Espinoza Guido, manifiesta que se debe indicar todo lo que deben tener estructurado la Secretaría y la Gerencia en materia de tratamiento de la información, es decir, qué tipo de información, cómo se debe presentar, cuándo se debe presentar, con qué antelación se debe presentar, cuáles son los valores agregados que debe dar cada uno de los comités adscritos a la Junta Directiva Nacional.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, acota que dentro del trabajo hay temas asociados a plantillas, cómo se deben llevar algunos temas y cuáles son los contenidos mínimos esperados. Además, la otra parte es alinear el funcionamiento de los comités corporativos para que vean los temas con anterioridad y puedan llegar más "digeridos" a las juntas directivas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, considera que eso es muy operativo, pero ya se está trabajando en eso.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, expone que las responsabilidades, sesiones y cuórum están alineados con lo establecido para la Junta Directiva Nacional. La participación de la Gerencia General Corporativa ya se comentó, mientras que el tema del artículo 66 es sobre la mayoría para adoptar acuerdos, pues se habla que son tres en las sociedades y cuatro en Popular Pensiones.

Los temas de deliberaciones, intervenciones, mociones, consignación en actas, aprobación de actas y copias, se han alineado a la Junta Directiva Nacional, que es el reglamento que estaba aprobado previamente. Se habla del artículo 73 de las dietas que se devengarán por la asistencia de las sociedades, las cuales se establecerán de acuerdo con las disposiciones legales señaladas por la Junta Directiva Nacional. En este artículo se establecen algunas disposiciones por las que ningún director o fiscal podrán devengar dieta.

Además, las obligaciones de emitir votos por parte de los directores, quienes podrán abstenerse salvo causal contemplada por la ley, cuando se trate de aprobación de actas o decisiones en las que el director no estuvo presente.

El rol de la presidencia de la junta directiva cada sociedad se alinea a lo que está señalado para la presidencia de la Junta Directiva Nacional.

La Representante de KPMG, Sra. Mejía Rivera, dice que a pesar de que este artículo está alineado con lo que se estableció en el artículo de la Junta Directiva Nacional, si se hizo referencia de que la presidencia de cada junta directiva de cada sociedad deberá ser asumida por un director de la Junta Directiva Nacional.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, explica con respecto a los acuerdos tomados en las sesiones, empates en las votaciones, antecedentes y los documentos relativos a las sesiones, los caracteres de cada tema, revisión de acuerdos, comunicación de acuerdos, recursos contra los acuerdos, seguimiento de acuerdos y potestad de inscripción de los directores, está alineado con el reglamento de la Junta Directiva Nacional.

En la parte de comités técnicos, comités de apoyo y comisiones especiales, se vuelve a hacer referencia en las sociedades en la línea de los comités del Conglomerado, y se hace referencia de que la Junta Directiva de Popular Pensiones dispone de un Comité de Riesgo y de un Comité de Inversiones que es exigido por regulación, así como el Comité de Inversiones de Popular SAFI. Estas sociedades tienen estos comités que no son conglomerales por un asunto de regulación y se menciona que estos comités serán normados por reglamentos específicos que no podrán contradecir del Reglamento de Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Sobre las comisiones especiales se señala que eventualmente alguna junta directiva podría generar alguna comisión especial, pero estas comisiones deberán contar con la aprobación de la Junta Directiva Nacional, a fin de buscar que este órgano tenga control y no se estén creando comisiones o duplicando funciones. La Junta Directiva Nacional debe determinar si hay algún otro comité que tiene a cargo una función para la cual se está creando esa comisión especial.

Se habla de la prórroga del plazo de las comisiones, que podrán pedir plazos adicionales si así se considera necesario y se justifica adecuadamente. Este es en términos generales el Reglamento para la Organización de las Junta Directivas de las Sociedades. Realmente no es un reglamento como tal, sino un capítulo dentro del Reglamento de la Junta Directiva Nacional.

La Presidenta, Sra. Badilla López, recuerda que la única junta directiva que tenía reglamento era la de Popular Pensiones, de modo que el objetivo es estandarizarlo para que todas cuenten con un reglamento.

El Director, Sr. Espinoza Guido, observa que no vio nada relacionado con la rendición de cuentas o informes periódicos. La Junta Directiva Nacional emite un informe anual a la Asamblea de Trabajadores, lo cual él no lo pudo ver en el Reglamento.

Asimismo, cuando un director termina su nombramiento, debe remitir un informe.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si eso está en la Ley General de la Administración Pública.

El Secretario General, Sr. Lizano Muñoz, indica que en la Ley Orgánica del Banco Popular se encuentra el tema de que la Junta Directiva debe brindar un informe a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

La Presidenta, Sra. Badilla López, aclara que el Sr. Espinoza Guido se refiere al tema de las Sociedades.

El Secretario General, Sr. Lizano Muñoz, indica que eso está contemplado en el Código de Comercio.

La Presidenta, Sra. Badilla López, externa que esto no se tocó en la Comisión *ad hoc*. Ahora bien, externa que toda la dinámica de informes que brindan las Sociedades está a nivel de acuerdos de la Junta Directiva.

El Asesor Legal de la Junta Directiva Nacional, Sr. León Blanco, indica que, además de estar en el Código de Comercio, la responsabilidad de los directores de cada una de las Sociedades de rendir los informes, también en el Código de Gobierno Corporativo del Banco se establece todo lo que tiene que ver con rendición de cuentas de los órganos colegiados y ahí incluye claramente a los miembros de las Juntas Directivas.

Manifiesta que a futuro se podría incorporar un capítulo que vaya alineado con esto, que ya existe, pero que ayudaría a que quedara más claro.

El Director, Sr. Espinoza Guido, menciona que efectivamente se podría considerar para hacer una propuesta más fuerte.

La Presidenta, Sra. Badilla López, externa que realmente eso no la había ocupado.

El Director, Sr. Espinoza Guido, indica que eso realmente está cubierto, incluso a un nivel superior, pues si está a nivel de la Ley Orgánica del Banco o en el Código de Comercio, obviamente está cubierto, pero no estaría de más hacer de referencia que con respecto a eso se debe cumplir en el reglamento.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que se podría añadir un inciso en el que se diga que todo el proceso de rendición de cuentas queda sujeto a la normativa vigente.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, considera que si eso ya está en el Código de Gobierno que aprobó la Junta Directiva sería como redundar e incluso podría ser innecesario si se tocó suficientemente en ese punto.

Indica que igualmente se podría revisar después, pero cree que efectivamente ahí estaba incluido todo ese tema. Recuerda que ese es uno de los tantos, pues ya se han aprobado anteriores.

La Presidenta, Sra. Badilla López, manifiesta que podría quedar como una tarea desde la Comisión y se podría hacer la valoración.

El Director, Sr. Espinoza Guido, comenta que efectivamente se puede revisar y si no es reiterativo se puede incluir.

El Director Corporativo de Riesgo a.i., Sr. Navarro Barahona, indica que le parece que sí está normado, pero le parece que se pueda revisar en la Comisión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Aprobar el Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular.

Lo anterior en atención del inciso 2) del acuerdo JDN-5856-Acd-716-2021-art. 10 del 6 de setiembre del 2021.

2. Instruir a la Secretaría General para que coordine la publicación del Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad:

“1. Aprobar el Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular, en los siguientes términos:

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. Fundamento.

El presente reglamento se fundamenta en el artículo 24, inciso b, y en el artículo 25 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley n.º 4351), así como en los Acuerdos SUGEF 16-16, *Reglamento sobre Gobierno Corporativo* y SUGEF 22-18, *Reglamento sobre Idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de las Entidades Financieras*. El presente reglamento regula

la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades que conforman el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante, Conglomerado Financiero).

Además, este reglamento se encuentra de acuerdo con los Pactos Constitutivos de cada una de las Sociedades que conforman el Conglomerado Financiero.

Artículo 2°. Responsable general del Conglomerado Financiero.

La Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal es el máximo órgano de dirección del Conglomerado Financiero, el cual incluye al Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante, Banco Popular), así como a sus sociedades. Asimismo, es el órgano responsable de la estrategia, la gestión de riesgos, la solidez y solvencia financiera, la organización interna y la estructura de la gobernanza del Conglomerado Financiero, considerando la responsabilidad subsidiaria e ilimitada que posee el Banco Popular como entidad controladora ante las acciones de las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero, según la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No 7558.

La Junta Directiva Nacional deberá delegar las tareas operativas, pero no la responsabilidad, y deberá rendir cuentas por la gestión de los recursos y el seguimiento de las acciones de sus directores en el ejercicio de sus funciones, así como de los comités y comisiones que la conforman.

Artículo 3°. Responsable general de las sociedades.

La junta directiva de cada sociedad es el órgano responsable de que sus políticas sociales, correcta administración, estrategia comercial y gestión de riesgos se encuentren alineadas con las del Conglomerado Financiero. Asimismo, es la responsable de la solidez y solvencia financiera de la sociedad respectiva en concordancia con las expectativas del Banco Popular como único accionista.

Adicionalmente, la junta directiva de cada sociedad deberá asegurar el cumplimiento de los lineamientos de gobernanza promulgados por la Junta Directiva Nacional, las disposiciones establecidas en las leyes y la normativa aplicable. Además, deberá ejecutar acciones que faciliten y promuevan respeto, alineación y cumplimiento de las estrategias y los lineamientos corporativos.

Por otra parte, este órgano delegará las tareas operativas, pero no la responsabilidad, y deberá rendir cuentas por la gestión de los recursos y por el seguimiento de las acciones de sus directores en el ejercicio de sus funciones.

De manera particular, la Junta Directiva de Popular Pensiones y de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, dado que poseen comités requeridos por su regulación, delegarán las tareas operativas, pero no la responsabilidad, y deberán rendir cuentas por la gestión de los recursos y el seguimiento de las acciones de sus directores en el ejercicio de sus funciones y de los comités.

Artículo 4°. Definiciones.

Para efectos de este reglamento, se entiende por:

Alta Gerencia	Responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Según la estructura organizativa de la entidad o del vehículo de administración de recursos de terceros, incluye a los empleados o funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad. Dentro de dichos puestos, se encuentran: Gerencia General Corporativa, Dirección General Corporativa, Subgerencias, Gerencias de las sociedades, Dirección Corporativa de Riesgo y Oficialía de Cumplimiento.
Banco Popular	Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
Comisiones	Órganos colegiados creados por la Junta Directiva Nacional que tienen por objetivo apoyar al cumplimiento de las funciones que el ordenamiento jurídico les haya asignado, o bien, procurar un mejor desempeño de las funciones asignadas a una sociedad. Una comisión es corporativa cuando su cometido sea apoyar a más de una junta directiva.
Comisiones especiales	Comisiones de carácter temporal, creadas cuando un determinado asunto, por su complejidad o importancia, no pueda ser estudiado y resuelto inmediatamente. Estas comisiones serán creadas por la Junta Directiva Nacional. Para el caso de las juntas directivas de las sociedades, podrán contar con estas comisiones siempre y cuando tengan la respectiva aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional.

Comités técnicos	Órganos colegiados creados mediante el acuerdo SUGEF 16-16, cuyo objetivo es apoyar a la Junta Directiva Nacional o a las juntas directivas de las sociedades cuando se requiera por alguna regulación específica para el cumplimiento de sus funciones, mediante el análisis exhaustivo de los temas de su competencia.
Comités de apoyo	Órganos colegiados adicionales a los definidos por el acuerdo SUGEF 16-16, creados por la Junta Directiva Nacional, cuyo objetivo es apoyar a dicho órgano para el cumplimiento de sus funciones, mediante el análisis exhaustivo de los temas de su competencia.
Conglomerado Financiero	El Banco y sus sociedades.
Conflicto de interés	Sin perjuicio de lo que indiquen otras disposiciones, se produce conflicto de interés cuando una persona colaboradora del Conglomerado Financiero está expuesta a una situación donde puede quedar en entredicho su independencia y objetividad para realizar cualquier acción, interna o externa, a nombre del Conglomerado. Esto, debido a intereses propios, del cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad; o bien, cuando las personas antes citadas participen en el capital social de personas jurídicas o ejerzan puestos directivos o de representación en personas jurídicas que se relacionen o compitan con el Conglomerado Financiero.
Declaración de apetito de riesgo	La articulación por escrito del nivel de riesgo aceptado por el Conglomerado Financiero con el fin de alcanzar sus objetivos.
Fiscalía	Órgano a cargo de un fiscal, responsable de vigilar las actividades que realiza una sociedad a la luz de lo dispuesto por el artículo 193 y siguientes del Código de Comercio.
Gobierno corporativo	Conjunto de relaciones entre la Administración, sus juntas directivas y otros grupos de interés, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, así como la forma y los medios tanto para alcanzarlos como para monitorear su cumplimiento. El gobierno corporativo define la manera como se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.
Junta Directiva Nacional	Máximo órgano colegiado del Conglomerado Financiero responsable del gobierno corporativo.
Popular Pensiones	Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, S. A.
Popular Fondos de Inversión	Popular Sociedad Fondos de Inversión, S. A.
Popular Seguros	Popular Seguros Correduría de Seguros, S. A.
Popular Valores	Popular Valores Puesto de Bolsa, S. A.
Sociedades	Sociedades anónimas propiedad del Banco Popular.

En los siguientes capítulos, se detallan los lineamientos para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades.

CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

SECCIÓN I. RESPONSABILIDADES, SESIONES, CUÓRUM Y ASISTENCIA

Artículo 5°. Responsabilidades generales de la Junta Directiva Nacional.

La Junta Directiva Nacional, como máximo órgano de gobernanza del Conglomerado Financiero, deberá cumplir cada una de las responsabilidades establecidas en las leyes y la normativa aplicable.

Artículo 6°. Conformación de la Junta Directiva Nacional.

De acuerdo con la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley n.º 4351), la Junta Directiva Nacional estará integrada de la siguiente manera:

- a) Tres directores nombrados por el Poder Ejecutivo, de los cuales al menos uno deberá ser mujer.
- b) Cuatro directores designados por la Asamblea de los Trabajadores y Trabajadoras y ratificados por el Poder Ejecutivo, de los cuales al menos dos deberán ser mujeres.

Artículo 7°. Periodo de nombramiento de las personas que conforman la Junta Directiva Nacional.

Las personas que conforman la Junta Directiva Nacional deberán permanecer cuatro años en el ejercicio de sus funciones y pueden ser reelectas.

La Junta Directiva Nacional elegirá cada año, por mayoría de votos, a su presidente y vicepresidente.

Artículo 8º. Sesiones ordinarias.

La Junta Directiva Nacional se reunirá ordinariamente al menos una vez por semana, los días y a la hora que esta acuerde en su primera sesión ordinaria de cada período cuatrienal.

El orden del día, los antecedentes y los documentos relativos a los asuntos por tratar deben ser remitidos a cada participante de la sesión al menos 48 horas antes de su celebración. Si el intervalo entre una sesión y otra es inferior a 48 horas, se podrá remitir con hasta 24 horas de antelación.

Artículo 9º. Sesiones extraordinarias.

La Junta Directiva Nacional podrá sesionar en forma extraordinaria cuando existan asuntos urgentes que, por sus implicaciones y por el interés público, no convenga posponer hasta la próxima sesión ordinaria. Estas sesiones deberán ser convocadas por la Presidencia de la Junta Directiva Nacional o al menos tres de sus miembros, quienes para este efecto deberán formular una solicitud por escrito especificando el objeto de la sesión y la fecha en que esta debe verificarse. La convocatoria a sesiones extraordinarias deberá efectuarse con no menos de 24 horas de anticipación a la hora señalada para su realización, salvo casos de urgencia o cuando decidan sesionar los miembros de la Junta por unanimidad, estando todos presentes.

Artículo 10º. Orden del día.

Las sesiones deberán desarrollarse conforme al orden del día que para ese efecto prepare la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, el cual podrá ser modificado.

En la preparación de la agenda, el orden de los asuntos será el siguiente:

- Conocimiento de la agenda.
- Lectura y aprobación de actas anteriores.
- Informes y asuntos de los comités y comisiones, según corresponda.
- Informes de auditoría interna.
- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.
- Comentarios y propuestas de los señores directores.
- Correspondencia.

La Junta Directiva Nacional aprobará una agenda anual, la cual contendrá los asuntos mínimos por tratar. Estos asuntos deberán estar alineados con sus responsabilidades y poseer un potencial impacto en la estrategia del Conglomerado Financiero.

Artículo 11º. Sede de las sesiones.

Las sesiones de la Junta Directiva Nacional deberán celebrarse en la Sala de Sesiones de Junta Directiva en el domicilio principal del Banco Popular, salvo que, excepcionalmente, este órgano acuerde celebrarla en otro lugar, o bien, de manera virtual mediante la plataforma tecnológica oficial utilizada por el Banco Popular y en apego a los lineamientos establecidos en el *Reglamento para la celebración de sesiones de órganos colegiados en forma virtual en el Conglomerado Financiero Banco Popular*.

Artículo 12º. Cuórum para sesionar.

El cuórum de la Junta Directiva Nacional para sesionar válidamente es de cuatro directores, tanto en las sesiones ordinarias como en las extraordinarias. Cuando los asuntos sometidos a conocimiento y resolución de la Junta Directiva Nacional requieran la asistencia de un número mayor de directores, conforme al ordenamiento jurídico, así deberá hacerse saber en la convocatoria respectiva.

Artículo 13º. Hora de inicio.

Las sesiones de la Junta Directiva Nacional deberán iniciar dentro de los treinta minutos siguientes a la hora señalada en cada convocatoria. La Secretaría de la Junta Directiva Nacional será la encargada de llevar el control de la hora de inicio de las sesiones a dicho órgano y del

cómputo de los treinta minutos a los que hace referencia este artículo, salvo por acuerdo de los directores, porque estos se encuentren atendiendo asuntos del Conglomerado Financiero o en sesiones de trabajo que no hayan finalizado y les impidan iniciar en el tiempo señalado, o por motivos de fuerza mayor.

Artículo 14°. Asistencia a las sesiones.

La asistencia de los miembros de la Junta Directiva Nacional a las sesiones es obligatoria; cuando, por justa causa, estén imposibilitados de asistir en forma presencial o participar de forma virtual, deberán comunicarlo a la Presidencia de dicho órgano. La ausencia injustificada de un miembro durante cuatro sesiones consecutivas ordinarias dará motivo para que se le apliquen las sanciones correspondientes de acuerdo con lo dispuesto en el inciso b del artículo 22 de la Ley Orgánica del Banco. La Junta Directiva Nacional no podrá conceder permiso para ausentarse por causas personales a más de tres directores simultáneamente, salvo casos muy calificados.

Existe causa justificada para no asistir a sesión cuando alguno de los miembros se encuentre cumpliendo funciones propias de su cargo encomendadas por el presidente o por la Junta Directiva Nacional o por enfermedad u otra excusa razonable y formalmente justificada a juicio del presidente de la Junta Directiva Nacional o de esta. Existe excusa justificada para faltar a sesiones, además, debido a cumplir misiones en representación del Gobierno de la República o de una entidad pública; se entenderá por misión oficial aquella en la que medie un acuerdo firme del respectivo jerarca y esta no podrá extenderse por un período superior a un mes en forma continua. El máximo de ausencias justificadas anualmente será de quince sesiones.

En caso de ausencia física del director titular o ante la imposibilidad de que el director ausente pueda participar de la sesión virtual, su respectivo suplente deberá sustituirlo y solo a uno de ellos se acreditará el monto correspondiente a la dieta.

Artículo 15°. Limitaciones en asuntos de interés personal.

Cuando la Junta Directiva Nacional deba tratar asuntos donde algún director deba abstenerse de participar, sea por disposición normativa externa o interna, este se ausentará durante el tiempo de su discusión y resolución, y se abstendrá también de emitir su voto. Al respecto, deberá aplicarse la Política de Conflictos de Interés del Conglomerado Financiero, según corresponda.

Artículo 16°. Privacidad de las sesiones.

Las sesiones de la Junta Directiva Nacional serán siempre privadas, salvo que los miembros presentes acuerden por unanimidad que el público en general o ciertas personas puedan tener acceso a la sesión, concediéndoles o no el derecho de participar en las deliberaciones con voz, pero sin voto.

Asimismo, la Junta Directiva Nacional podrá ordenar, según la gravedad o relevancia de los temas planteados, el carácter de sesión cerrada con las personas que estime convenientes y hacer resguardo de la información que allí se genere. Cualquier funcionario del Conglomerado Financiero está obligado a asistir a las sesiones de Junta Directiva Nacional cuando sea citado por este órgano o el presidente, con el propósito de verter criterio técnico sobre algún asunto o simplemente brindar más información.

Artículo 17°. Participación de la Gerencia General Corporativa, la Auditoría Interna, la Asesoría Legal y la Dirección Corporativa de Riesgo en las sesiones de Junta Directiva Nacional.

Salvo que la Junta Directiva Nacional disponga lo contrario, deberán participar en las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, la Gerencia General Corporativa o su representante, la Asesoría Legal de la Junta Directiva Nacional y la Dirección Corporativa de Riesgo o su representante, con voz, pero sin voto.

La Auditoría o Subauditoría Interna deberá participar en las sesiones cuando se traten asuntos o temas de su competencia, es decir, informes u otros reportes emitidos por su despacho que deban ser conocidos por el Cuerpo Colegiado, y cuando este así lo solicite en forma expresa para que lo asesore en asuntos de su competencia y conocimiento, donde asistirá con voz, pero sin voto.

En caso de ausencias justificadas y autorizadas por la Junta Directiva Nacional, los anteriores puestos serán sustituidos por quien dicho órgano designe.

Artículo 18°. Mayoría para adoptar acuerdos.

Salvo disposición legal en contrario, los acuerdos se tomarán por mayoría simple de votos, y por mayoría no inferior a cinco miembros en los siguientes casos:

- La designación en propiedad y la remoción de las personas designadas para los puestos de Gerencia General Corporativa y Subgerencias, Auditoría Interna y Subauditoría del Banco Popular.
- La creación de sucursales u oficinas auxiliares en cualquier parte del país.

Artículo 19°. Deliberación.

Todo acuerdo se tomará con previa deliberación. Una vez se considere suficientemente discutido el asunto, este será sometido a votación. Cuando el acuerdo no sea votado por unanimidad, por petición del director que lo considere oportuno, se consignará literalmente en el acta la motivación de los votos salvados o las abstenciones que se susciten, siempre y cuando la ley ordene una abstención. Asimismo, se hará constar en el acta el razonamiento de voto solicitado por el director que considere oportuno, indicando las motivaciones particulares que le asisten para votar en la forma como lo hizo. Quienes salven el voto o se abstengan de votar serán ajenos a las responsabilidades que competan en relación con el asunto particular para el cual ejercieron estas acciones.

Artículo 20°. Intervenciones.

Durante el desarrollo de la sesión, el presidente de la Junta Directiva Nacional deberá conceder el uso de la palabra en el orden estricto que le haya sido solicitado. Las interrupciones al director que esté en uso de la palabra solo se permitirán cuando este así lo acepte.

Artículo 21°. Mociones.

Los acuerdos de la Junta Directiva Nacional se tomarán con base en iniciativas o mociones, escritas o verbales, presentadas por los directores, las cuales se dejarán constando en el acta de la sesión. Las propuestas que no se refieran al tema objeto de deliberación serán eliminadas de la discusión.

Artículo 22°. Consignación en actas.

Los debates, las intervenciones de los miembros de la Junta Directiva Nacional, el gerente general corporativo, el auditor interno o subauditor, el asesor legal de la junta directiva nacional, el director corporativo de riesgo y demás personas que concurran a la sesión, así como las resoluciones y demás actuaciones de la Junta Directiva Nacional deberán quedar consignadas en actas, según la normativa aplicable para tal fin. Las actas serán firmadas por el presidente y el secretario, y la Secretaría de la Junta Directiva Nacional las transcribirá de forma clara y precisa, procurando que la esencia de lo que se trate quede debidamente anotada con fidelidad. Para ello, se utilizarán los medios tecnológicos que se consideren necesarios para el más exacto y completo registro de lo acontecido en la sesión.

Artículo 23°. Aprobación de actas.

En la sesión ordinaria siguiente, se deberá someter a discusión el acta de la sesión anterior para efectos de su aprobación, y las modificaciones que se realicen deberán incorporarse inmediatamente, salvo cuando, por motivos de fuerza mayor, no esté lista para ese día, en cuyo caso el acta corregida se conocerá en la siguiente sesión de la Junta Directiva Nacional.

Artículo 24°. Copias de las actas.

Las copias de los borradores de las actas serán distribuidas por lo menos con 36 horas de anticipación a la sesión en la cual deban aprobarse. Se distribuirá una copia para cada director, así como para el gerente general corporativo, los subgerentes, el auditor interno del Banco, el asesor legal de la Junta Directiva Nacional y el director corporativo de riesgo, así como una para el archivo de la Junta Directiva Nacional.

Artículo 25°. Dietas.

La Junta Directiva Nacional, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, señalará la dieta que sus miembros devengarán por su asistencia a las sesiones de dicho órgano, las sesiones de las juntas directivas de las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero, y las reuniones de comités y comisiones que así les corresponda. En todo caso, no podrá pagarse más del diez por ciento (10%) del salario base del Contralor General de la República.

La inasistencia o llegada tardía de más de treinta minutos después de iniciada la sesión o el abandono de esta, sin la debida justificación avalada por la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, ocasionará la pérdida de la dieta respectiva.

Artículo 26°. Votación.

Salvo en caso de elección de la Presidencia y Vicepresidencia de la Junta Directiva Nacional, la votación será pública y cuando un asunto se someta a resolución todos los directores estarán obligados a emitir su voto en forma afirmativa o negativa, y ninguno podrá abstenerse de votar, salvo causal contemplada por la ley o cuando se trate de aprobación de actas o decisiones en la cuales el director no estuvo presente.

SECCIÓN II. ROL DE LA PRESIDENCIA DE LA JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

Artículo 27°. Rol de la Presidencia.

La Presidencia deberá aportar su liderazgo y su responsabilidad para el correcto y efectivo funcionamiento de la Junta Directiva Nacional. Entre otros aspectos, deberá:

- Dedicar el tiempo que el Conglomerado Financiero demande para el cumplimiento de sus funciones.
- Hacer un manejo efectivo del tiempo durante las sesiones.
- Promover y motivar la discusión crítica, y asegurar que los criterios disidentes se puedan expresar y discutir libremente para la toma de decisiones.
- Velar por que las decisiones de la Junta Directiva Nacional sean tomadas sobre una base de información oportuna, sólida y correcta.

SECCIÓN III. ACUERDOS TOMADOS EN LAS SESIONES DE JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

Artículo 28°. Acuerdos.

Los acuerdos tomados por la Junta Directiva Nacional quedarán firmes al aprobarse el acta respectiva en la siguiente sesión ordinaria o al haberse declarado así en la misma sesión por votación de las dos terceras partes de sus miembros. Los acuerdos de Junta Directiva Nacional serán ejecutivos y comunicables desde que se adoptan en firme.

Los acuerdos tomados por la Junta Directiva Nacional que requieran una acción para su atención deberán considerar, al menos, los siguientes aspectos:

Descripción de la acción que debe realizarse.

Responsable asignado para la atención del acuerdo.

Plazo definido para la atención del acuerdo.

Artículo 29°. Empate en las votaciones.

Salvo disposición en contrario, en caso de empate en la votación de una moción, un acuerdo o una disposición suficientemente discutidos, el presidente podrá ejercer su voto de calidad (doble voto) para resolver el asunto y continuar con la sesión.

Artículo 30°. Antecedentes y documentos relativos a las sesiones.

Con el fin de facilitar los debates en el curso de las sesiones y procurar resolver todos los puntos del orden del día, cualquier expositor proponente está obligado a presentar todos los antecedentes y documentos relativos a estos temas. Cuando dichos antecedentes y documentos no se acompañen con los asuntos que figuren en el orden del día, la Junta Directiva Nacional podrá no conocer de ellos hasta tanto no se cumpla con lo ordenado en este artículo.

Artículo 31°. Carácter de cada tema.

Durante la sesión, el expositor proponente debe aludir, al menos, a los antecedentes, el origen y los objetivos de cada tema. De tal manera, deberá indicar si el tema responde a:

Un asunto meramente informativo que sirva para tomar previsiones.

La atención a un acuerdo anterior de Junta Directiva Nacional.

Una propuesta específica que conlleve la necesidad de emitir un acuerdo por parte de la Junta Directiva Nacional.

Algún asunto regulatorio que requiera la aprobación de la Junta Directiva Nacional.

Esta información deberá ser consistente con lo planteado en el formulario de remisión de información facilitado por la Secretaría de Junta Directiva Nacional y el formato estándar de presentaciones, cuando corresponda.

Artículo 32°. Revisión de los acuerdos.

Cada director podrá, por una sola vez, solicitar la revisión de una determinada actuación de la Junta Directiva Nacional antes de que el acuerdo haya sido adoptado en firme.

Artículo 33°. Comunicación de los acuerdos y resoluciones.

Las partes dispositivas de los acuerdos y las resoluciones deberán ser comunicadas por la Secretaría de Junta Directiva Nacional a la Gerencia General Corporativa, a la Auditoría, a las juntas directivas de las sociedades y a los demás interesados cuando proceda, mediante un oficio, en el plazo no mayor a tres días hábiles. Toda persona interesada podrá solicitar por escrito a la Secretaría de Junta Directiva que le certifique el contenido de las resoluciones de asuntos de su interés.

Artículo 34°. Recursos contra los acuerdos.

La persona interesada podrá interponer un recurso de reconsideración, así como otros que la ley autorice, contra los acuerdos de la Junta Directiva Nacional, dentro del plazo legal establecido al efecto.

Artículo 35°. Seguimiento de acuerdos.

La Secretaría de Junta Directiva Nacional deberá mantener, mediante los mecanismos que considere convenientes, un adecuado control de acuerdos, de manera que se puedan identificar fácilmente aquellos que se encuentran pendientes de ejecución. Además, deberá presentar, ante la Junta Directiva Nacional, informes mensuales sobre el estado de atención de los acuerdos.

Artículo 36°. Potestad de inspección de los directores.

Mediante el previo acuerdo de la Junta Directiva Nacional, cualquier director podrá solicitar a la Gerencia General Corporativa, la Auditoría Interna del Banco Popular, la Dirección Corporativa de Riesgo y cualquier otra área que considere pertinente, por medio de la Junta Directiva Nacional, los antecedentes e informaciones que estime necesarios, relacionados con cualquier operación o asunto del Conglomerado Financiero.

Artículo 37°. Otorgamiento de poderes a funcionarios del Banco.

La Junta Directiva Nacional concederá los poderes necesarios a los funcionarios cuando ello sea requerido para el cumplimiento de las respectivas funciones, sin detrimento de los poderes que la Gerencia General Corporativa pueda otorgar.

SECCIÓN IV. COMITÉS TÉCNICOS, COMITÉS DE APOYO Y COMISIONES ESPECIALES

Artículo 38°. Comités técnicos, comités de apoyo y Comisión de Pautas y Banca Social.

Con el fin de obtener eficiencia y una mayor profundidad en el análisis de los temas de su competencia, la Junta Directiva Nacional contará con comités técnicos (Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgo y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, según lo establecido en el acuerdo SUGEF 16-16); comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnología de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento) y la Comisión de Pautas y Banca Social.

Estos comités y comisión deberán contar con una normativa que regule, al menos, su funcionamiento e integración, así como el alcance de sus funciones. Además, deberán llevar actas en las cuales consten sus deliberaciones y los fundamentos de sus decisiones.

Artículo 39°. Comisiones especiales.

Cuando un determinado asunto, por la complejidad o la importancia, no pueda ser estudiado y resuelto inmediatamente en sesiones de Junta Directiva Nacional, esta podrá encargarlo a una comisión especial que se designe expresamente para ello, a fin de que rinda dictamen sobre el asunto en cuestión. En el acuerdo de traslado de las comisiones especiales creadas para conocer un asunto concreto, se deberá señalar necesariamente el término dentro del cual deberá ser presentado el referido informe.

Artículo 40°. Prórroga del plazo para las comisiones especiales.

Las comisiones especiales a las que se le otorgó plazo podrán solicitar un plazo adicional cuando se trate de asuntos en los que, por falta de información, por lo extenso de los documentos o a causa de su complejidad no resulte posible rendir el informe dentro del plazo otorgado.

SECCIÓN V. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y COODINACIÓN ENTRE LA JUNTA DIRECTIVA NACIONAL Y LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS SOCIEDADES

Artículo 41°. La Junta Directiva Nacional como Asamblea de Accionistas de las sociedades.

El Banco Popular es el único accionista de sus sociedades, por tanto, la Junta Directiva Nacional, en ejercicio de las funciones de Asamblea de Accionistas, es la máxima autoridad de las sociedades, con las facultades y atribuciones que el Código de Comercio les confiere.

Artículo 42°. Mecanismos de comunicación y coordinación.

La Junta Directiva Nacional, como órgano máximo y principal responsable del Conglomerado Financiero, ha definido, al menos, los siguientes mecanismos de comunicación y coordinación con las juntas directivas de las sociedades:



Artículo 43°. Reuniones mensuales con los representantes de cada una de las sociedades.

Al menos de manera mensual, o con la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión, de manera separada, con cada una de las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero. En estas sesiones, únicamente participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa, así como la presidencia de la junta directiva y la gerencia de la sociedad respectiva. Esto, con el fin monitorear la gestión de cada sociedad y coordinar proyectos conjuntos.

Cuando estas reuniones mensuales coincidan con las reuniones trimestrales descritas en el artículo 47 de este reglamento, se realizará únicamente la reunión trimestral.

Artículo 44°. Agendas de las reuniones mensuales.

Las reuniones deberán desarrollarse conforme a la agenda que para tal efecto prepare la Gerencia General Corporativa, la cual podrá ser modificada.

Para estas reuniones, se establecerá una agenda que considerará, al menos, los siguientes contenidos:



Artículo 45°. Minutas de las reuniones mensuales.

Durante el desarrollo de estas reuniones, la Secretaría de la Junta Directiva Nacional deberá levantar una minuta con los temas discutidos y analizados, así como los acuerdos tomados en dichas reuniones.

Artículo 46°. Seguimiento a acuerdos tomados en las reuniones mensuales.

La Secretaría de Junta Directiva Nacional deberá llevar, mediante los mecanismos que considere convenientes, un adecuado control de acuerdos, de manera que se puedan identificar fácilmente aquellos que se encuentran pendientes de ejecución. Además, deberá presentar, en cada reunión, informes sobre el estado de atención de los acuerdos.

Artículo 47°. Reuniones trimestrales con las juntas directivas de las sociedades.

Al menos de manera trimestral, o con la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión con todas las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero. En estas sesiones únicamente participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, las presidencias de las juntas directivas de las sociedades, la Gerencia General Corporativa y las gerencias de las sociedades, con el fin de fortalecer la visión estratégica y de negocio a nivel conglomeral.

Artículo 48°. Agendas de las reuniones trimestrales.

Las reuniones deberán desarrollarse conforme a la agenda que para tal efecto prepare la Gerencia General Corporativa, la cual podrá ser modificada.

Para estas reuniones, se establecerá una agenda que considerará, al menos, los siguientes contenidos:



Artículo 49°. Minutas de las reuniones trimestrales.

Durante el desarrollo de estas reuniones, la Secretaría de la Junta Directiva Nacional deberá levantar una minuta con los temas discutidos y analizados, así como los acuerdos tomados en dichas reuniones.

Artículo 50°. Seguimiento a acuerdos tomados en las reuniones trimestrales.

La Secretaría de Junta Directiva Nacional deberá llevar, mediante los mecanismos que considere necesarios, el más exacto y adecuado control de acuerdos, de manera que se puedan identificar fácilmente aquellos que se encuentran pendientes de ejecución. Además, deberá presentar, en cada reunión, informes sobre el estado de atención de los acuerdos.

Artículo 51°. Participación de directores de la Junta Directiva Nacional en las sesiones de las juntas directivas de las sociedades.

La Junta Directiva Nacional, como principal responsable del Conglomerado Financiero, asignará a un director en cada junta directiva de las sociedades. Estos directores asumirán el rol de presidente en las sesiones de la junta directiva asignada y dentro de sus responsabilidades deberán:

- Potenciar canales de comunicación entre la sociedad asignada y la Junta Directiva Nacional.

- Comunicar, de forma oportuna, a la Junta Directiva Nacional, las principales decisiones tomadas en la junta directiva asignada, relacionadas con los objetivos estratégicos conglomerados, oportunidades de negocio, sinergias, entre otros temas que se consideren relevantes.
- Ejecutar acciones que faciliten y promuevan el respecto, la alineación y el cumplimiento tanto de las estrategias como de los lineamientos corporativos.
- Velar por que las decisiones de la junta directiva asignada sean tomadas sobre una base de información oportuna, sólida y correcta.
- Promover y motivar la discusión crítica, y asegurar que los criterios disidentes se puedan expresar y discutir libremente en el proceso de toma de decisiones.
- Dedicar tiempo para el cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO III ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS SOCIEDADES

SECCIÓN I. RESPONSABILIDADES, SESIONES, CUÓRUM Y ASISTENCIA

Artículo 52°. Responsabilidades de las Juntas Directivas de las Sociedades.

La junta directiva de cada sociedad deberá cumplir las responsabilidades establecidas en las leyes y la normativa aplicable. Entre otros aspectos, cada junta directiva debe:

1. Responsabilidades generales

- Alinear la política general de la sociedad en la cual desarrolla sus funciones con las estrategias y los lineamientos del Conglomerado Financiero.
- Definir las políticas de la sociedad en la cual desarrolla sus funciones en concordancia con el giro del negocio, así como con las estrategias y los lineamientos del Conglomerado Financiero.
- Aprobar los reglamentos propios de la sociedad en la cual desarrolla sus funciones, los cuales deberán ser consistentes con la normativa aprobada por la Junta Directiva Nacional para el Conglomerado Financiero.
- Aprobar, dar seguimiento y asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico de la sociedad y cualquier otro instrumento que en su criterio tenga carácter estratégico, asegurando que se encuentre alineado con las estrategias y lineamientos del Conglomerado Financiero.
- Conocer y aprobar el Plan Anual Operativo de la sociedad y el Presupuesto Anual, y remitirlos a la Contraloría General de la República de manera oportuna.
- Aprobar el Perfil de Riesgo de la sociedad en la cual desarrolla sus funciones, así como velar por su actualización y alineación con el Conglomerado Financiero.
- Nombrar y revocar al gerente, al auditor interno y al oficial de cumplimiento de la Sociedad, así como realizar una evaluación periódica del desempeño de estos cargos.
- Ejecutar las responsabilidades y funciones que se atribuyen en el marco normativo específico de su respectivo ente regulador.
- Comunicar al respectivo ente regulador los cambios relevantes en su Plan Estratégico y en las operaciones con partes vinculadas, en el plazo establecido en las normas específicas o, en su defecto, en un plazo no mayor a tres días hábiles posteriores al cambio. Con respecto a los cambios relevantes en la estructura de propiedad de cada sociedad, le corresponderá a la Junta Directiva Nacional comunicarlos al respectivo ente regulador en el plazo establecido en las normas específicas o, en su defecto, en un plazo no mayor a tres días hábiles posteriores al cambio.
- Asegurar que la entidad cuente con un sistema de información gerencial íntegro, confiable y que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Realizar un seguimiento periódico de las recomendaciones que emitan los entes reguladores y los órganos de control tanto internos como externos, actuando de manera oportuna y proactiva ante sus observaciones, y promoviendo una cultura de control y cumplimiento en toda la entidad.
- Aprobar planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información, que aseguren su capacidad operativa y que reduzcan o limiten las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones. Esto, asegurando que tales planes se ajusten a los lineamientos del Conglomerado Financiero.
- Aprobar y dar seguimiento a los planes de acción sobre las desviaciones de la Estrategia de Gestión de Riesgos o de los riesgos tomados en exceso respecto del apetito de riesgo declarado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y promover el respeto, la alineación y el cumplimiento de las estrategias y los lineamientos corporativos. • Para el caso de las sociedades que, por disposición normativa, deben tener comités, ratificar los miembros externos, según corresponda.
<p>2. Responsabilidades asociadas con la cultura corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los valores corporativos. • Velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Conglomerado Financiero para que los negocios o actividades se lleven a cabo dentro de un marco de legalidad y ética. • Promover una cultura de gestión de riesgo sólida acorde con la cultura del Conglomerado Financiero. • Velar por el cumplimiento de la política de divulgación a todos los colaboradores de los valores corporativos, los estándares profesionales, el Código de Conducta, las políticas y los objetivos que rigen el Conglomerado Financiero. 3. Aplicar las medidas disciplinarias para la Alta Gerencia y los demás colaboradores ante desviaciones y transgresiones a la cultura, las políticas declaradas, el Código de Conducta y valores corporativos del Conglomerado Financiero.
<p>4. Responsabilidades asociadas con la supervisión de la alta gerencia de la sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar a la alta gerencia de la sociedad, los poderes necesarios para el cumplimiento de sus funciones. • Vigilar que las acciones de la alta gerencia sean consistentes con la normativa, el Plan Estratégico, las políticas y otras disposiciones aprobadas por el Conglomerado Financiero. • Reunirse regularmente con la alta gerencia para dar seguimiento a la gestión de la sociedad. • Revisar críticamente las explicaciones y la información proporcionadas por la alta gerencia. • Velar por que las normas de desempeño y remuneración para la alta gerencia sean acordes con los lineamientos establecidos por el Conglomerado Financiero. • Vigilar que los conocimientos y la pericia de la alta gerencia sean adecuados, dada la naturaleza del negocio y el perfil de riesgo del Conglomerado Financiero. • Establecer planes de sucesión adecuados para los puestos de la alta gerencia de la sociedad.
<p>5. Responsabilidades asociadas con los conflictos de interés, transparencia y rendición de cuentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de políticas para identificación, prevención y gestión de los conflictos de intereses en el Conglomerado Financiero, así como su actualización periódica. • Garantizar que las transacciones con partes vinculadas sean revisadas para evaluar el riesgo y que estén sujetas a las políticas definidas para evitar o gestionar conflictos de intereses, y que estas transacciones sean ejecutadas en condiciones iguales a las realizadas con terceros. • Fomentar mecanismos para la transparencia y la rendición de cuentas a las partes interesadas, tanto internas como externas, de la sociedad y del Conglomerado Financiero. • Mantener una posición de colaboración con los entes reguladores, los auditores y otras autoridades nacionales en relación con la información que estos solicitan con propósitos de supervisión o evaluación. • Promover que las partes interesadas de la sociedad, incluidos los colaboradores y sus órganos representativos, manifiesten libremente a la junta directiva sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas, y garantizar que sus derechos no se vean comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

Adicionalmente a las funciones antes descritas, la junta directiva de cada sociedad deberá atender las demás funciones que le asignen las leyes y los respectivos entes reguladores, según corresponda.

Artículo 53°. Otras responsabilidades de la presidencia y de la gerencia de la sociedad.

Tal como se establece en la sección V de este reglamento, la Junta Directiva Nacional ha definido, dentro de los mecanismos de comunicación y coordinación con las juntas directivas de las sociedades, la realización de reuniones mensuales y trimestrales para las cuales la presidencia de la junta directiva y la gerencia de cada sociedad deberán asistir y comprometerse a llevar a su respectiva junta directiva aquellos temas asociados con la estrategia, la gestión de riesgos y la solvencia financiera que en estas reuniones se discutan.

Estas reuniones se conforman de la siguiente manera:

- **Reuniones mensuales**

Tal como se establece en el artículo 43 de este reglamento, de manera mensual o con la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión en la que participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, la Gerencia General

Corporativa, la presidencia de la junta directiva y la gerencia de cada sociedad, así como otros funcionarios que, a criterio de la Presidencia de la Junta Directiva Nacional o de la Gerencia General Corporativa, se determinen pertinentes. Estas reuniones se llevarán a cabo de manera individual, es decir, por cada sociedad.

Las reuniones se realizarán con el fin de monitorear la gestión de cada sociedad y coordinar proyectos conjuntos con el Conglomerado Financiero. Deberán desarrollarse conforme a la agenda que, para ese efecto, prepare la Gerencia General Corporativa, en coordinación con la gerencia de cada sociedad, la cual podrá ser modificada.

Para estas reuniones, se establecerá una agenda que considerará, al menos, los siguientes contenidos:



- **Reuniones trimestrales**

Tal como se establece en el Artículo 47 de este Reglamento, al menos de manera trimestral o con la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión con todas las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero. En estas reuniones, participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, la Gerencia General Corporativa, la presidencia de la junta directiva y la gerencia de cada sociedad, así como otros funcionarios que, a criterio de la Presidencia de la Junta Directiva Nacional o la Gerencia General Corporativa, se determinen pertinentes.

Las reuniones se realizarán con el fin de fortalecer la visión estratégica y de negocio a nivel conglomeral. Deberán desarrollarse conforme a la agenda que, para ese efecto, prepare la Gerencia General Corporativa, en coordinación con las gerencias de las sociedades, la cual podrá ser modificada.

Para estas reuniones, se establecerá una agenda que considerará, al menos, los siguientes contenidos:



Artículo 53° bis. Otras responsabilidades de la Gerencia General Corporativa y de la gerencia de la sociedad.

La Gerencia General Corporativa es el jerarca superior administrativo del Banco Popular y ejerce un rol de coordinación corporativa con todas las entidades que conforman el Conglomerado Financiero, excepto de las respectivas auditorías internas, así como de la Dirección Corporativa de Riesgo, las oficinas de cumplimiento y la jefatura del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio. Es el coordinador del Conglomerado Financiero, en conjunto con las respectivas gerencias de las sociedades y, dentro de sus potestades, coordina el alineamiento de las estrategias de estas con la del Conglomerado, de manera tal que se cumpla con los lineamientos de gobernanza aprobados por la Junta Directiva Nacional.

La Gerencia General Corporativa y las gerencias de las sociedades deberán coordinar la alineación, a nivel conglomeral, del Plan Estratégico, del Plan Anual Operativo, del Presupuesto Anual, así como de los presupuestos extraordinarios que sean necesarios, promoviendo una adecuada integración de la gestión, los negocios, los proyectos, las inversiones y las contrataciones estratégicas a nivel conglomeral, así como una debida rendición de cuentas.

Además, las gerencias de las sociedades deberán remitir a la Gerencia General Corporativa informes periódicos sobre los resultados de la gestión de cada sociedad según corresponda, así como la alineación y el cumplimiento de estrategias y lineamientos corporativos, y una debida rendición de cuentas. Asimismo, la Gerencia General Corporativa deberá presentar a la Junta Directiva Nacional, de manera periódica, informes sobre la gestión de cada una de las entidades que conforman el Conglomerado Financiero.

Artículo 54°. Conformación de la junta directiva de las sociedades.

Las juntas directivas de las sociedades estarán conformadas por cinco miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal, quienes deberán cumplir con los requisitos que indique el ordenamiento jurídico y participarán con voz y voto en las sesiones de dicho órgano. Adicionalmente, la conformación incluirá un fiscal, quien tendrá a cargo la vigilancia de la sociedad y participará con voz, pero sin voto, en las sesiones de dicho órgano.

Particularmente, la Junta Directiva de Popular Pensiones estará conformada por siete miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales, quienes deberán cumplir con los requisitos que indique el ordenamiento jurídico y participarán con voz y voto en las sesiones de dicho órgano. Además, al igual que las restantes sociedades, dicha conformación incluirá un fiscal, quien tendrá a cargo la vigilancia de la sociedad y participará con voz, pero sin voto, en las sesiones de dicho órgano.

La presidencia de la junta directiva de cada sociedad será asumida por un director de la Junta Directiva Nacional.

La presidencia y vicepresidencia tendrán la representación judicial y extrajudicial de la sociedad respectiva con facultades de apoderados generalísimos sin limitación de suma, de conformidad con el artículo 1253 del Código Civil, pudiendo actuar conjunta o separadamente. Además, podrán otorgar y revocar poderes, pero únicamente especiales judiciales, sin que por ello pierdan o disminuyan sus facultades.

Artículo 55°. Periodo de nombramiento de las personas que conforman las juntas directivas de las sociedades.

Las personas que conforman las juntas directivas de las sociedades deberán permanecer dos años en el ejercicio de sus funciones y pueden ser reelectas.

Artículo 56°. Sesiones ordinarias.

La junta directiva de cada sociedad se reunirá ordinariamente hasta dos veces al mes, los días y a la hora que esta acuerde. Las sesiones ordinarias son las que se desarrollan periódicamente dentro del cronograma establecido por la Junta Directiva de cada sociedad.

El orden del día, los antecedentes y los documentos relativos a los asuntos por tratar deben ser remitidos a cada participante de la sesión al menos 48 horas antes de su celebración.

Todo lo concerniente a las sesiones ordinarias se estará regulando según lo dispuesto en el Pacto Constitutivo de cada sociedad.

Artículo 57°. Sesiones extraordinarias.

La junta directiva de cada sociedad podrá sesionar en forma extraordinaria como máximo una vez al mes, cuando existan asuntos urgentes que, por sus implicaciones y por el interés público, no convenga posponer hasta la próxima sesión ordinaria. Estas sesiones deberán ser convocadas por la presidencia de la junta directiva de cada sociedad o al menos tres de sus miembros, quienes para este efecto deberán formular una solicitud por escrito especificando el objeto de la sesión y la fecha en que esta debe verificarse. Para el caso de Popular Pensiones deberán ser, al menos, cuatro de sus miembros.

La necesidad de realizar sesiones extraordinarias deberá quedar debidamente justificada.

La convocatoria a sesiones extraordinarias deberá efectuarse con no menos de 24 horas de anticipación a la hora señalada para su realización, salvo casos de urgencia decidan sesionar los miembros de la junta directiva por unanimidad, estando todos presentes.

Artículo 58°. Orden del día.

Las sesiones deberán desarrollarse conforme al orden del día que para tal efecto prepare la presidencia de la junta directiva de cada sociedad, en coordinación con la gerencia respectiva, el cual podrá ser modificado.

En la preparación de la agenda, el orden de los asuntos será el siguiente:

- Conocimiento de la agenda.

- Lectura y aprobación de actas anteriores.
- Asuntos de los directores.
- Informes y asuntos de los comités y comisiones, según corresponda.
- Informes de auditoría interna.

Informes de otros órganos de control (Dirección Corporativa de Riesgo y Cumplimiento Normativo, así como la Oficialía de Cumplimiento).

- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.
- Asuntos de la gerencia.
- Correspondencia.
- Criterios legales.
- Asuntos de la Asamblea de Accionistas.
- Asuntos informativos.

Artículo 59°. Sede de las sesiones.

Las sesiones de la junta directiva de cada sociedad deberán celebrarse en la sala de sesiones de junta directiva, en el domicilio principal de cada sociedad, salvo que, a criterio de este órgano, se acuerde celebrarla en otro lugar, o bien, de manera virtual mediante la plataforma tecnológica oficial utilizada por el Conglomerado Financiero y en apego a los lineamientos establecidos en el *Reglamento para la celebración de sesiones de órganos colegiados en forma virtual en el Conglomerado Financiero del Banco Popular*.

Artículo 60°. Cuórum para sesionar.

El cuórum de la Junta Directiva de cada Sociedad para sesionar válidamente es de tres directores, tanto en las sesiones ordinarias como en las extraordinarias. Para el caso de la Junta Directiva de Popular Pensiones, el cuórum es de cuatro directores.

Cuando los asuntos sometidos a conocimiento y resolución de las juntas directivas de las sociedades requieran, conforme al ordenamiento jurídico, la asistencia de un número mayor de directores, así deberá hacerse saber en la convocatoria respectiva.

Artículo 61°. Hora de inicio.

Las sesiones de las juntas directivas de las sociedades deberán iniciarse dentro de los treinta minutos siguientes a la hora señalada en cada convocatoria. La Secretaría de la Junta Directiva será la encargada de llevar el control de la hora de inicio de las sesiones a dicho órgano y del cómputo de los treinta minutos a los que hace referencia este artículo. En caso de motivos de fuerza mayor o que los directores se encuentren atendiendo asuntos del Conglomerado Financiero o en sesiones de trabajo que no hayan finalizado y les impidan iniciar en el tiempo señalado, se hará una segunda convocatoria, donde la sesión deberá iniciarse en los sesenta minutos siguientes a la hora señalada en la convocatoria inicial.

Artículo 62°. Asistencia a las sesiones.

La asistencia de los miembros de las juntas directivas de las sociedades a las sesiones es obligatoria; cuando, por justa causa, estén imposibilitados de asistir en forma presencial o participar de forma virtual, deberán comunicarlo a la presidencia de la junta directiva respectiva. La ausencia injustificada de un miembro durante cuatro sesiones consecutivas ordinarias dará motivo para que se le apliquen las sanciones correspondientes.

Las juntas directivas no podrán conceder permisos para ausentarse por causas personales a más de tres directores simultáneamente, salvo casos muy calificados. Existe causa justificada para no asistir a sesión cuando alguno de los miembros se encuentre cumpliendo funciones propias de su cargo encomendadas por la presidencia o por junta directiva respectiva o por enfermedad u otra excusa razonable y formalmente justificada a juicio de la presidencia de la junta directiva respectiva o de esta. Existe excusa justificada para faltar a sesiones, además, debido a cumplir misiones en representación del Gobierno de la República o de una entidad pública. Se entenderá por misión oficial aquella en la que medie un acuerdo firme del respectivo jerarca, y esta no podrá extenderse por un período superior a un mes en forma continua. El máximo de ausencias justificadas anualmente será de quince sesiones.

Artículo 63°. Limitaciones en asuntos de interés personal.

Cuando en una sesión deban resolverse asuntos que interesen personalmente a uno o más directores, a cualquiera de los participantes en las juntas directivas de las sociedades o de sus parientes hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad, la persona de que se trate se ausentará temporalmente de la sesión durante el tiempo de su discusión y resolución, y de ello se dejará constancia en el acta correspondiente.

Se deberá aplicar la *Política de Conflictos de Interés del Conglomerado Financiero*, según corresponda.

Artículo 64°. Privacidad de las sesiones.

Las sesiones de las juntas directivas de las sociedades serán siempre privadas, salvo que los miembros presentes acuerden por unanimidad que el público en general o ciertas personas puedan tener acceso a la sesión, concediéndole o no el derecho de participar en las deliberaciones con voz, pero sin voto.

Asimismo, las juntas directivas podrán ordenar, según la gravedad o relevancia de los temas planteados, el carácter de sesión cerrada con las personas que estime convenientes y hacer resguardo de la información que allí se genere. Cualquier funcionario o empleado de las sociedades está obligado a asistir a las sesiones de la Junta Directiva respectiva, cuando sea citado por este órgano o por la Presidencia, con el propósito de verter criterio técnico sobre algún asunto o, simplemente, brindar más información.

Artículo 65°. Participación de la Gerencia General Corporativa, la Dirección Jurídica, la Dirección Corporativa de Riesgo, la gerencia y la auditoría interna de las sociedades en las sesiones de la respectiva junta directiva.

Salvo que las juntas directivas de las sociedades dispongan lo contrario, deberán participar en las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, la Gerencia General Corporativa o su representante, la gerencia de la sociedad respectiva, el representante de la Dirección Jurídica del Banco Popular, el cual será determinado y formalmente comunicado por la Gerencia General Corporativa, así mismo, participará la Dirección Corporativa de Riesgo o su representante. Todos con voz, pero sin voto.

La auditoría interna de las sociedades deberá participar en las mencionadas sesiones cuando se traten asuntos o temas de su competencia, es decir, informes u otros reportes emitidos por su despacho que deban ser conocidos por el Cuerpo Colegiado, y cuando este así lo solicite en forma expresa para que lo asesore en asuntos de su competencia y conocimiento, donde asistirá con voz, pero sin voto.

Artículo 66°. Mayoría para adoptar acuerdos.

Salvo disposición legal en contrario, los acuerdos se tomarán por mayoría simple de votos y por mayoría no inferior a tres miembros en el caso de la designación en propiedad y la remoción del gerente y el auditor interno de la sociedad.

Únicamente para Popular Pensiones, los acuerdos se tomarán por mayoría simple de votos y por mayoría no inferior a cuatro miembros.

Artículo 67°. Deliberación.

Todo acuerdo se tomará con previa deliberación. Una vez se considere suficientemente discutido el asunto, este será sometido a votación. Cuando el acuerdo no sea votado por unanimidad, por petición del director que lo considere oportuno, se consignará literalmente en el acta la motivación de los votos salvados o las abstenciones que se susciten, siempre y cuando la ley ordene una abstención. Asimismo, se hará constar en el acta el razonamiento de voto solicitado por el director que considere oportuno, indicando las motivaciones particulares que le asisten para votar en la forma que lo hizo. Quienes salven el voto o se abstengan de votar serán ajenos a las responsabilidades que competan en relación con el asunto particular para el cual ejerció estas acciones.

Artículo 68°. Intervenciones.

Durante el desarrollo de la sesión, la presidencia de la junta directiva de cada sociedad, o quien presida en su ausencia, deberá conceder el uso de la palabra en el orden estricto en que le haya sido solicitado. Las interrupciones al director que esté en uso de la palabra solo se permitirán cuando este así lo acepte.

Artículo 69°. Mociones.

Los acuerdos de las juntas directivas de cada sociedad se tomarán con base en iniciativas o mociones, escritas o verbales, presentadas por los directores, los cuales quedarán constando en el acta de la sesión. Las propuestas que no se refieren al tema objeto de deliberación serán eliminadas de la discusión.

Artículo 70°. Consignación en actas.

Los debates, la intervención de los miembros de la junta directiva de cada sociedad, el gerente general corporativo o su representante, el gerente, y el auditor interno de cada sociedad, el representante de la Dirección Jurídica del Banco Popular, el director corporativo de riesgo o su representante y demás personas que concurran a la sesión, así como las resoluciones y demás actuaciones de la junta directiva deberán

quedar consignadas en actas, según la normativa aplicable para tal fin. Las actas serán firmadas por el presidente y el secretario, y la Secretaría de la Junta Directiva Nacional las transcribirá de forma clara y precisa, procurando que la esencia de lo que se trate quede debidamente anotada con fidelidad. Para ello, se utilizarán los medios tecnológicos que se consideren necesarios para el más exacto y completo registro de lo acontecido en la sesión.

Artículo 71°. Aprobación de actas.

En la sesión ordinaria siguiente se deberá someter a discusión el acta de la sesión anterior para efectos de su aprobación, y las modificaciones que se realicen deberán incorporarse inmediatamente, salvo cuando, por motivos de fuerza mayor, no esté lista para ese día, en cuyo caso el acta corregida se conocerá en la siguiente sesión de la junta directiva de cada sociedad.

En el caso de Popular Pensiones, según la normativa vigente, las actas deben quedar aprobadas estrictamente en la sesión siguiente, dado que se cuenta con quince días hábiles para remitirlas a la Superintendencia de Pensiones.

Artículo 72°. Copias de las actas.

Las copias de los borradores de las actas serán distribuidas por lo menos con 36 horas de anticipación a la sesión en la cual deban aprobarse. Se distribuirá una copia para cada director, así como para el gerente general corporativo y su representante, el gerente y el auditor interno de la sociedad, el representante de la Dirección Jurídica del Banco Popular, y el director corporativo de riesgo y su representante, así como, una para el archivo de la junta directiva de la sociedad respectiva.

Artículo 73°. Dietas.

Las dietas que se devengarán por asistencia a las sesiones de las juntas directivas de las sociedades se establecerán de conformidad con las disposiciones legales señaladas por la Junta Directiva Nacional del Conglomerado Financiero. En todo caso, no podrá pagarse más del diez por ciento (10%) del salario base del contralor general de la República.

Ningún director o fiscal podrá devengar dieta en los siguientes casos:

- a) Si se encuentra ausente por cualquier causa.
- b) Si tiene una tardía en la sesión por más de 30 minutos.
- c) Si, de manera ininterrumpida o no, se ausenta de la sesión por más de 30 minutos, salvo aquellos casos en los cuales, por petición expresa de la presidencia, el directivo o fiscal, deben salir de la sesión porque el tema por tratar se relaciona con estos.
- d) Si solicita un permiso o aún se encuentra en un viaje autorizado por la junta directiva en su representación.
- e) Cuando asista a reuniones de comités o comisiones que no estén debidamente integradas, según lo indicado en el *Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités y comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

El correspondiente pago máximo de dietas se regirá por lo dispuesto en el Pacto Constitutivo de cada Sociedad.

Artículo 74°. Votación.

Todos los directores están obligados a emitir su voto en forma afirmativa o negativa, y ninguno podrá abstenerse de votar, salvo causal contemplada por la ley o cuando se trate de aprobación de actas o decisiones en las cuales el director no estuvo presente.

SECCIÓN II. ROL DE LA PRESIDENCIA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE CADA SOCIEDAD

Artículo 75°. Rol de la presidencia.

La presidencia deberá aportar su liderazgo y su responsabilidad para el correcto y efectivo funcionamiento de la Junta Directiva. Entre otros aspectos, deberá:

- a) Poseer experiencia, competencias y cualidades personales necesarias a efecto de cumplir con las responsabilidades del puesto.
- b) Velar por que las decisiones de la junta directiva de la sociedad que preside sean tomadas sobre una base de información oportuna, sólida y correcta.
- c) Promover y motivar la discusión crítica y asegurar que los criterios disidentes se puedan expresar y discutir libremente en el proceso de toma de decisiones.
- d) Dedicar el tiempo que la entidad demande para el cumplimiento de sus funciones.

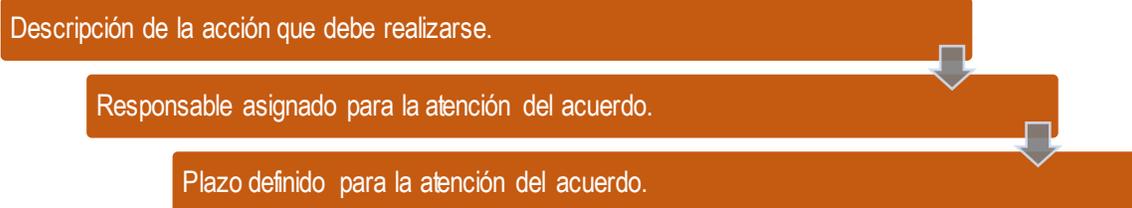
La presidencia de la junta directiva de cada sociedad será asumida por un director de la Junta Directiva Nacional.

SECCIÓN III. ACUERDOS TOMADOS EN LAS SESIONES DE JUNTA DIRECTIVA

Artículo 76°. Acuerdos.

Los acuerdos tomados por la junta directiva de cada sociedad quedarán firmes al aprobarse el acta respectiva en la siguiente sesión ordinaria o al haberse declarado así en la misma sesión por votación de las dos terceras partes de sus miembros. Los acuerdos de la junta directiva de cada sociedad serán ejecutivos y comunicables desde que se adoptan en firme.

Los acuerdos tomados por la Junta Directiva de cada Sociedad que requieran una acción para su atención deberán considerar, al menos, los siguientes aspectos:



Artículo 77°. Empate en las votaciones.

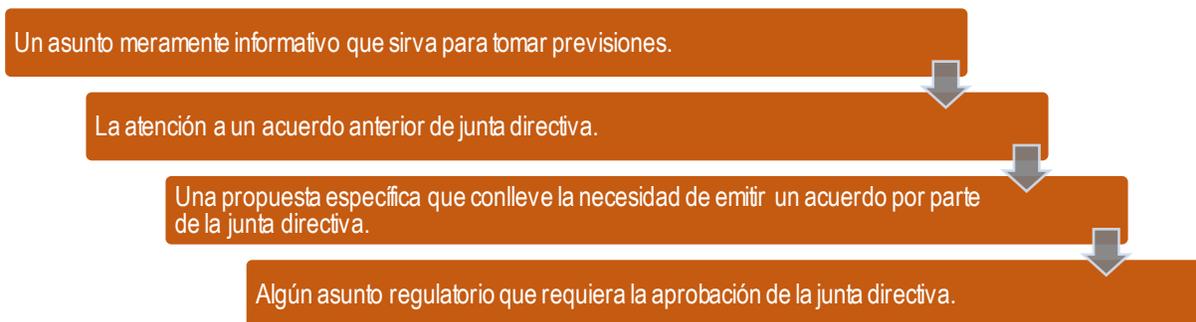
Salvo disposición en contrario, en caso de empate en la votación de una moción, de un acuerdo o de una disposición suficientemente discutidos, la presidencia de cada sociedad podrá ejercer su voto de calidad (doble voto), para resolver el asunto y continuar con la sesión.

Artículo 78°. Antecedentes y documentos relativos a las sesiones.

Con el fin de facilitar los debates en el curso de las sesiones y resolver todos los puntos del orden del día, cualquier expositor proponente está obligado a presentar todos los antecedentes y los documentos relativos a estos temas. Cuando dichos antecedentes y documentos no se acompañen con los asuntos que figuren en el orden del día, la junta directiva de cada sociedad podrá no conocer de ellos hasta tanto no se cumpla con lo ordenado en este artículo.

Artículo 79°. Carácter de cada tema.

Durante la sesión, el expositor proponente debe aludir, al menos, a los antecedentes, el origen y los objetivos de cada tema. De tal manera, deberá indicar si el tema responde a:



Esta información deberá ser consistente con lo planteado en el formulario de remisión de información facilitado por la Secretaría de Junta Directiva y el formato estándar de presentaciones, cuando corresponda.

Artículo 80°. Revisión de los acuerdos.

Cada director podrá, por una sola vez, solicitar la revisión de una determinada actuación de la junta directiva respectiva antes de que el acuerdo haya sido adoptado en firme.

Artículo 81°. Comunicación de los acuerdos y resoluciones.

Las partes dispositivas de los acuerdos y resoluciones deberán ser comunicados por la Secretaría de Junta Directiva a la Gerencia General Corporativa y su representante, a la gerencia y a la auditoría interna de la sociedad, a la Dirección Jurídica del Banco Popular, a la Dirección Corporativa de Riesgo y a los demás interesados cuando proceda, mediante un oficio en el plazo no mayor a tres días hábiles. Toda persona interesada podrá solicitar por escrito a la Secretaría de Junta Directiva que le certifique el contenido de las resoluciones de asuntos de su interés.

Artículo 82°. Recursos contra los acuerdos.

La persona interesada podrá interponer un recurso de reconsideración, así como otros que la ley autorice, contra los acuerdos de la junta directiva de la sociedad respectiva, dentro del plazo legal establecido al efecto.

Artículo 83°. Seguimiento de acuerdos.

La Secretaría de Junta Directiva deberá mantener, mediante los mecanismos que considere convenientes, un adecuado control de acuerdos, de manera que se puedan identificar fácilmente aquellos que se encuentran pendientes de ejecución. Además, deberá presentar ante la junta directiva de cada sociedad, informes mensuales sobre el estado de atención de los acuerdos.

Artículo 84°. Potestad de inspección de los directores.

Mediante el previo acuerdo de la junta directiva de cada sociedad, cualquier director podrá solicitar a la gerencia o la auditoría interna de la sociedad, así como a la Dirección Corporativa de Riesgo y a cualquier otra área que considere pertinente, por medio de la junta directiva respectiva, los antecedentes e informaciones que estime necesarios relacionados con cualquier operación o asunto de la entidad.

SECCIÓN IV. COMITÉS TÉCNICOS, COMITÉS DE APOYO Y COMISIONES ESPECIALES

Artículo 85°. Comités técnicos y comités de apoyo de carácter corporativo.

El Conglomerado Financiero cuenta con comités técnicos (Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgo y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, según lo establecido en el acuerdo SUGEF 16-16) y comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnología de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento), todos con carácter corporativo.

Asimismo, se dispone del *Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités y comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*, en el que se regula el funcionamiento, la integración y el alcance de las funciones de los comités mencionados anteriormente.

Las juntas directivas de las sociedades podrán contar con comités que no sean corporativos, siempre y cuando exista un requerimiento legal o normativo que lo obligue. La integración de estos comités corresponderá a las juntas directivas de las sociedades. Los integrantes de estos comités podrán ser reelectos o removidos por las juntas directivas de las sociedades, según corresponda.

Por otra parte, la Junta Directiva de Popular Pensiones dispondrá de los siguientes comités, los cuales no poseen un enfoque conglomeral, ya que son requeridos por su regulación:

- Comité de Riesgo.
- Comité de Inversiones.

A su vez, la Junta Directiva de Popular Sociedad de Fondos de Inversión deberá contar con un comité de inversiones, cuya conformación debe respetar lo establecido en el *Reglamento general sobre sociedades y fondos de inversión*.

Estos comités serán normados por reglamentos específicos que no podrán contravenir lo dispuesto en el *Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités y comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

Artículo 86°. Comisiones especiales.

Cuando un determinado asunto, por complejidad o importancia, no pueda ser estudiado y resuelto inmediatamente en sesiones de la junta directiva de una sociedad, esta podrá encargarlo a una comisión especial que se designe expresamente para ello, a fin de que rinda su

dictamen al respecto. En el acuerdo de traslado de las comisiones especiales creadas para conocer un asunto concreto, se deberá señalar necesariamente el término dentro del cual deberá ser presentado el informe. La creación de las comisiones especiales deberá contar con la aprobación de la Junta Directiva Nacional.

Estas comisiones especiales serán normadas según lo dispuesto en el *Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités y comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

Artículo 87°. Prórroga del plazo para las comisiones especiales.

Las comisiones especiales a las que se le otorgó plazo podrán solicitar un plazo adicional cuando se trate de asuntos en los que, por falta de información, lo extenso de los documentos o la complejidad de estos, no sea posible rendir el informe dentro del plazo otorgado, según lo dispuesto en el *Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités y comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

Lo anterior en atención del inciso 2) del acuerdo JDN-5856-Acd-716-2021-art. 10 del 6 de setiembre del 2021.

2. Derogar el Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional.

3. Derogar el Reglamento de la Junta Directiva de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Sociedad Anónima y sus Comisiones.

4. Instruir a la Secretaría General para que coordine la publicación del Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular¹. (189) ESTE ACUERDO NO SE COMUNICÓ, FUE DEROGADO EN LA SESIÓN 5920 DE FECHA LUNES 23 DE MAYO DEL 2022, MEDIANTE ACUERDO JDN-5920-Acd-434-2022-Art-4.

ACUERDO FIRME.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, menciona que el siguiente documento es la Política de Conflictos de Interés. Indica que esta política ya fue aprobada por la Junta Directiva Nacional. No obstante, después de esto Popular SAFI pidió incluir algunos temas adicionales.

Así pues, se incluyó un apartado de acciones que constituyen conflictos de interés en Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, eventuales conflictos de interés asociados con los órganos de gobernanza de Popular SAFI y aquí principalmente lo que se menciona son temas asociados a la Administración de los Fondos de Inversión y a temas de posibles conflictos de interés si existe algún tipo de tema que se interponga entre la escogencia de utilidad propia y de la Sociedad o algún tema asociado a venta de bienes de algún fondo inmobiliario o algún tipo de interés que pueda tener alguien en la realización de un negocio de un fondo de inversión, en el sentido de que nunca se vaya a interponer con los intereses de la Sociedad o que no exista un conflicto de interés.

Lo otro que se habla tiene que ver con medidas para prevenir estos conflictos de interés asociados a los temas relacionados con la administración de fondos de inversión y medidas para gestionar los conflictos de interés.

Reitera que hubo una petición expresa de la Sociedad para que esto se incluyera en la política que ya existía y todo esto está relacionado con la administración de fondos de terceros y al tratamiento de bienes inmuebles, valoraciones y negocios relacionados con títulos valores que podrían tener algún conflicto con la Administración de la Sociedad.

Comenta que estos son los cambios propuestos a la Política de Conflictos de Interés, la cual se dejó exactamente igual a la que ya se había visto, adicionando los temas de Popular SAFI.

La Presidenta, Sra. Badilla López, reitera que esto fue revisado por todas las áreas técnicas y de control.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, indica que hay que aclarar que en este proceso de revisión salió a consulta el planteamiento del Conassif y hubo una gran discusión sobre si incluir las cosas que ahí venían, que en realidad estaban como un proyecto, y no se tenía seguridad de cómo iban a quedar finalmente y en qué términos iban a quedar, por lo que en razón de no parar el proceso se puede dejar de momento como está y esperar los cambios que vayan a quedar autorizados por el Conassif, lo cual puede impactar importantemente este documento.

Indica que quizá ahí haya apreciaciones más específicas y quizá hasta más rigurosas que deban incorporarse o a lo mejor se complementan o bien que estén definidas *per se* y no haya que incorporarlas. Así pues, hay que tener esa consideración.

Externa que no sabe si esto obligará a posponer de alguna forma la publicación, pues el asunto es que no se tenía muy claro cuándo el Conassif iba a definir eso y se consideró oportuno tener una política definida por la Junta Directiva. En ese sentido, hay que medir un poco cuándo resolverá el Conassif y tal vez valga la pena que si ese período será muy largo se siga con el trámite común y si se tiene alguna noticia de que eso puede estar en puertas y ya hay una definición, al rato valdría la pena posponer su publicación y no así su aprobación.

El Secretario General, Sr. Lizano Muñoz, menciona que, dado que se trata de una política, su divulgación es por medio de la Intranet, pero no se publica a La Gaceta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que, en ese caso, no habría problema, pues la política se podría revisar, ajustar y volver a traer para aprobación de la Junta Directiva una vez que se tenga claro el panorama.

El Representante de KPMG, Sr. Morales Chavarría, menciona que la otra política que estaba a la espera era la idoneidad, que ya está lista y está a la espera de la aprobación del reglamento del Conassif.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Aprobar las modificaciones a la Política de conflictos de interés entre los grupos de interés económico del Conglomerado Financiero Banco Popular, la cual se adjunta a este acuerdo.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 25 de la Ley 4351 Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad:

“Aprobar las modificaciones a la Política de conflictos de interés entre los grupos de interés económico del Conglomerado Financiero Banco Popular, la cual se adjunta a este acuerdo.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 25 de la Ley 4351 Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”. (190)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con treinta y dos minutos** finalizan su participación virtual los representantes de KPMG, Sr. Juan José Morales Chavarría y la Sra. Paola Mejía Rivera.

ARTÍCULO 6

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe verbal de la situación financiera del mes de febrero de 2022”. (192)

ARTÍCULO 7

8.3.1.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el *Informe de la gestión realizada en la colocación de los recursos del Fofide del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)* correspondiente al periodo 2021. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-22-2022-Art-6)

Al ser las **diecisiete horas con cincuenta y seis minutos**, inician su participación virtual, el Subgerente General de Negocios, Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández; y el Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Róger Conejo Cubero.

La Presidenta, Sra. Badilla López, introduce el tema, informa que se conoció ampliamente en la Comisión de Pautas y Banca Social y observa que se lograron buenos resultados si estos se comparan con los obtenidos en el 2020 y en años anteriores.

Destaca la firme convicción de que seguirán trabajando fuerte en ese sentido, nota que ya está demostrándose que sí es posible aportar muchísimo a la reactivación económica, a las pequeñas y medianas empresas, especialmente, al programa BP Empresarias. Afirma que en lo particular le satisface que se llegue a grupos vulnerables y a mujeres emprendedoras que lo necesitan.

Finalmente, cree que el Banco y el equipo puede portar más a partir de las posibilidades que posee.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, confirma que este tema se analizó en la Comisión de Pautas y Banca Social y, precisamente, desearon informar a esta Junta Directiva sobre las acciones realizadas. Si bien han mejorado, aún les hace falta desarrollar un poco más.

Finalmente, cree que es conveniente que las acciones efectuadas salgan de las paredes del Banco, se informe sobre lo que este hace y los avances logrados en los proyectos para la población que los necesita.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, comenta que lograron de parte del Sistema de Banca para el Desarrollo -SBD- una calificación del 100% en todas las tareas asignadas.

Reporta que este informe se presentó al Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, presidido por la Sra. Ministra de Economía, Industria y Comercio, Sra. Victoria Hernández Mora, y por primera vez en muchos años fue recibido con mucha satisfacción.

Indica que el Banco Popular se coloca como una institución ejemplo,

Explica que la presentación se realiza según lo dispuesto en el Artículo 31 de la Ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo donde se señala que *los bancos públicos, deberán informar semestralmente y, adicionalmente, cuando así lo solicite el Consejo Rector, un informe de los principales resultados obtenidos, las acciones y los hechos relevantes acontecidos en la gestión de cada fondo.*

En cumplimiento de lo anterior, el Banco Popular procedió a presentar el 09-2-2022, ante el Consejo Rector el Informe de gestión al 31-12-2021.

Retoma la lectura del informe, la cual se hace al Consejo Rector en dos ocasiones: una en julio, que corresponde al primer semestre y es más liviana y otra en este mes, la cual apunta al periodo 2022.

Dice incluir este dato, ya que existen cuatro elementos que tanto el Consejo Rector como la ley miden de manera estricta a todas las entidades que usan recursos Fofide y a los bancos públicos.

Detalla que el primero es que deben colocar, al menos, el 95% de los recursos presupuestados para cada periodo (en esta ocasión, 2021). El segundo es que las colocaciones anuales de ese presupuesto deben dirigirse, en la medida de lo posible, a los sectores vulnerables, de acuerdo con la clasificación AG-020 (que especificará más adelante). Esto fue lo que la Contraloría General de la República supervisó la última vez, indica.

Por su parte, del saldo total de la cartera de crédito, al menos un 25% debe estar canalizado en microcréditos. Se trata de ₡18 millones, pero para el caso del Banco Popular ronda los ₡8 millones. También se debe atender un plan de comunicación y divulgación.

En la Comisión, en estas cuatro asignaturas, obtuvo un 100, tal y como lo manifestó en el Consejo Asesor.

En 2021 se presupuestaron ₡4.933 millones; un año en el que todavía estaba la pandemia y en el que el crecimiento del crédito fue lento por toda la problemática que hubo en la economía.

Cabe recordar que la nota mínima era de 95%. Además menciona que en enero dejaron atrás casi ₡1.000 millones, lo que demuestra que las gestiones de la Administración dieron seguimiento estricto al tema. Destaca que por primera vez en cinco años, lograron colocar el 100% de los fondos. Nótese que, incluso, debieron solicitar un poco más de dinero al Banco, a fin de cumplir con lo establecido y esperar recuperar lo necesario con la meta. Entonces, la primera meta del presupuesto total se cumplió en un 4%, concluye.

Prosigue al decir que el Consejo Rector señala que Fofide debería orientarse a las poblaciones vulnerables. Explica que los tres programas las cubren, lo cual lleva a mostrar el resultado final: el 100% de los fondos se canalizó a esos programas y a la población más vulnerable.

Cabe recordar que la Contraloría General de la República el año pasado evaluó ese tema y la calificación que obtuvieron fue excelente. Incluso, se les llamó la atención a otros bancos públicos que no han logrado salir adelante en este aspecto. Además se les da seguimiento a las recomendaciones e informa que ya enviaron el primer informe, que será expuesto en la próxima sesión y en el que se comparte esta información a la Contraloría. Así, se manifiesta la constancia de la buena calificación asignada a mediados del año 2020, pues los fondos se han canalizado a las poblaciones vulnerables.

Por su parte, comenta que el esfuerzo es mantenerse así, en la medida de lo posible, al canalizar los mismos programas para que las estrategias permanezcan, ya que han dado buenos resultados. Incluso, después se verán otros programas enfocados en poblaciones un poco más vulnerables a las que no han llegado. No obstante, la Comisión y la Subgerencia General de Negocios están trabajando en ello para que este año, durante el primer semestre, surja alguna estrategia para alcanzar a dicho grupo focal.

La Directora, Sra. Fernández Garita, interviene para preguntar por el monto promedio de BP Empresarias, ya que observa muy poca cantidad de mujeres en ese grupo. Para ₡3.000 millones, 295 mujeres es muy poco, apunta. Por ende, consulta cuál es el monto promedio del crédito.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, responde que si la pregunta surge de la diapositiva.

La Directora, Sra. Fernández Garita, responde que sí. Detalla que dice: 295 mujeres y ₡3.471 millones. Opina que esa cantidad no abarca a la población vulnerable.

También quisiera saber qué son las microfinanzas, pues señalan a solo tres mujeres.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, aclara que la información se basa en el SBD y en la Contraloría General de la República; entidades que lo definieron así.

Explica que BP Empresarias se les dice a las mujeres como personas físicas o jurídicas con representación de mayoría de mujeres.

La Directora, Sra. Fernández Garita, concluye que se trata de otro sector, totalmente. Reitera su pregunta sobre las microfinanzas y las tres mujeres a las que se menciona.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, expresa que se trata de un programa de enfoque masculino, pues solo pueden acceder a él hombres, con un monto máximo de ₡18 millones.

Aclara que el número tres se debe a un error en la clasificación de la cartera que no han podido corregir y aparece en la presentación aún. Esas tres personas deberían clasificarse en el grupo de las mujeres, porque, en realidad, las microfinanzas solo aplican para los hombres.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta por qué se hace esa diferenciación en las microfinanzas de que sean solo para hombres.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, responde que, en algún momento, se criticó que el programa solo estaba orientado a las mujeres, de modo que los hombres quedaban excluidos del Fofide. Dice que su persona no estaba presente en el momento en el que se decidió crear un programa llamado Microfinanzas con enfoque de género (evidentemente masculino). No obstante, reitera que se limita a ₡18 millones por persona, ya que las mujeres pueden acceder a un tope de ₡100 millones.

La Directora, Sra. Fernández Garita, señala que, no obstante, el promedio es de ₡10 millones u ₡11 millones para las BP Empresarias. En fin, opina que dejan mucho que decir esos resultados, sinceramente.

En todo caso, les insta a seguir, pues enhorabuena se ha cumplido la meta, así como todo lo que se ha solicitado.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, supone que, como todo lo que hacen los seres humanos, eso se puede mejorar. Deberán trabajar un poco para bajar el perfil, pero se debe hacer mediante alguna otra estrategia, pues, como se sabe, estos fondos son muy regulados y se dirigen hacia un nivel de formalidad.

En fin, continuará con la presentación, mas queda a la disposición de mejorar lo que están haciendo.

La Directora, Sra. Fernández Garita, da las gracias.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, prosigue al comentar cómo a partir de una estrategia de comunicación por medio de redes sociales en agosto se acercaron muchas personas al Banco. La demanda implicó que en diciembre de 2021 quedaran ₡1.000 millones sin tramitar, los cuales se debieron gestionar en enero, por lo que ya el monto fue formalizado.

Con respecto a la tercera tarea (del saldo total de la cartera de Fofide), en la que deben colocar un 25% en microcréditos, al menos, dice que alcanzaron un 31%; es decir, seis puntos más de lo mínimo.

Por su parte, el Banco Popular alcanzó seis puntos por encima de la meta de lo que dispone la ley y eso les da rédito para que este año no sea tan pesado, aunque no implica que se relajarán. Tratarán de continuar incentivando el microcrédito por cuantía de ₡18 millones y esperan bajar cada vez más para que los montos alcancen unidades productivas de menor tamaño.

Dice entender muy bien la inquietud de la Sra. Fernández Garita, pero manifiesta que está exponiendo únicamente el periodo 2021. Por ende, quisiera agregar un dato, ya que en una sesión de otro órgano surgió también otra inquietud muy válida sobre las ASADAS.

Explica que el Fofide no es el programa ideal para atender a las ASADAS; sin embargo colocaron tres de ellas. Por su parte, el Banco ha colocado cerca de 69 operaciones por casi ₡3.000 millones en ASADAS. Por ende, estas organizaciones se atienden mediante Fodemipyme, Banca Social y Banca Empresarial. Es decir, existen cuatro ejes de crédito mediante los cuales se atiende a las ASADAS.

Considera que está muy clara la importancia que el suministro de agua tiene para la calidad de vida, así como para las actividades económicas, como el turismo, por ejemplo, de modo que tratarán de que este año se promuevan un poco más los fondos, aunque son un poco limitados. Sin embargo, intentarán financiar las ASADAS.

En todo caso informa que, por cuantía, esas organizaciones optan por otro tipo de fondos.

Ahora bien, el SBD no les pide ningún índice de mora, agrega, pues se trata de un tema regulatorio. En términos bancarios, se ha establecido que la mora de más de 90 días no debería superar el 3%, de modo que se han mantenido por debajo del umbral. Quiere decir que el nivel de riesgo asumido está dentro de lo que se considera aceptable.

Obviamente continuarán trabajando con aquellas empresas con problemas para tratar de mantener la morosidad dentro de los niveles que se consideran válidos, agrega.

Por su parte, hace referencia a información un poco más desagregada sobre lo que se colocó el año pasado. Detalla que las empresas se muestran según cantidad de operaciones, montos, etc. Luego señala que la información se despliega por provincia y cantón. Llamó la atención a la Comisión que hay algunos cantones que muestran algún rezago o tienen pocas operaciones, pero tratarán de crear alguna estrategia para procurar bajar más el perfil y lograr que más gente pueda ingresar a los programas, a la vez que traten de cumplir con todas las normativas existentes.

Consideran que esto es posible, por lo que están trabajando con un fondo de avales que el mismo Banco provee por fondos especiales.

En general, apunta, hay cerca de USD \$71 millones de las utilidades del Banco que se han trasladado al Fofide y se han colocado más de ₡40.000 millones, la cual es una cantidad muy significativa.

Luego hace referencia a la desagregación de la cartera por actividad económica, pues no es un secreto que el país se ha volcado en algunos servicios, de modo que la industria ha perdido terreno. En todo caso, así está conformada la economía y dice que es normal que, cuando se agrega una cartera empresarial, se dé una forma de acumulación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que, según el último proyecto de ley que se aprobó, el Sistema de Banca para el Desarrollo solo tiene representación del sector agropecuario e industrial. Hoy en el Consejo Rector habrá un representante del sector turismo y están a la espera de alguien de parte del COMEX o de donde el gobierno lo disponga. En todo caso, considera que eso equilibrará más las cargas o fuerzas.

Aun así, nótese que la concentración es mínima en esos sectores, dado el giro del país en torno a servicios y comercio, pero con mayor impulso de parte de los representantes del Consejo, considera que esto se verá beneficiado con la asignación de recursos que tiene disponible la Banca para el Desarrollo.

El Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Conejo Cubero, señala que es posible que esa inquietud nazca de los sectores perdedores por las consecuencias de la pandemia, como el de transporte y turismo, lo que ha sido complicado para los bancos también.

Sea como sea, eso significa que se equilibrará un poco más la situación. Incluso, debería estar el sector de tecnología y demás que son igual de importantes. En todo caso, esto debería provenir del Consejo Rector del SBD.

Continúa al señalar la contabilización de empleos, que opina se debe realizar al momento de otorgar un crédito, pues no hay forma de medir lo que está pasando ahora. Le parece que el nuevo fondo de avales nacional establece que, una vez que se brinda un crédito, se cuantifican los empleos y durante la vigencia de cada aval, se le debe dar seguimiento a ese dato.

Sin duda, esto ha generado discusiones durante varios años, pero solo lo anota como un dato general.

Luego menciona una desagregación de los programas BP Empresariales y de Microfinanzas. Detalla que esperan arrancar muy bien este año con el tema del Fideimas, ya que el año pasado tuvieron un pequeño traspié. No obstante, en 2022 van bien y consideran que saldrán adelante con la meta. Se trata de un aliado importante para darles crédito a las mujeres. Opina que los datos demuestran que en febrero, aunque no se lleva una cantidad muy grande, en comparación con el año anterior es mucho mejor.

Señala que el año pasado se tramitaron 125 operaciones con avales de Fideimas por ₡290 millones, lo que representa entre el 70% y 75% de la meta proyectada, aunque para 2022 se espera no tener problemas para cumplir con el 100% de la meta actual.

Insiste en que los programas de avales son los que les permiten llegar a ciertas poblaciones que, de otra forma, no podrían alcanzar.

Por su parte, informa sobre la colocación total, que fue de un 104%, en Microcréditos cerraron con un 31%, en sectores prioritarios se evidenció previamente el desglose, también se logró hacer la campaña de redes sociales durante el último cuatrimestre, aspecto que impulsaron bastante. También se creó un producto muy bueno llamado Capital de trabajo automático, con el cual se llamaba al cliente y se le daba el dinero, ya que no requería de ningún análisis, pues son personas que estaban precalificadas. Este año, agrega, seguirán con ese programa.

Asimismo, participaron en campañas de divulgación y en ferias nacionales de empresarios, específicamente en un emprendimiento en San José, Guanacaste y Limón, con el apoyo de Ciencias Económicas.

A su vez, se activó la línea 800-Mipyme, la cual va directamente hacia el analista y no hay un intermediario. En este sentido, siguen apoyando a pequeñas empresas o clientes de Fofide que tengan algún problema por las consecuencias económicas de la pandemia.

Luego informa que se mantienen 17 centros empresariales, pero hay 100 oficinas que están trabajando en el proyecto. Siguen con los sectores prioritarios, aunque irán detrás de los microcréditos y tratarán de bajarlos más sobre el promedio antes visto.

Dice que subieron a ₡100 millones el monto, dado que se encontraron con el tope máximo, ya que algunas mujeres contaban con los ₡75 millones, pero querían expandir sus negocios y no podían porque el programa se hacía pequeño. Entonces subieron el tope, de modo que algunas se acogieron a esa ventaja para seguir aumentando sus empresas.

También menciona temas de concientización y capacitación, pues son aspectos de cada día, hasta que se conviertan en una cultura en el Banco.

Además, le parece relevante informar que, por primera vez, el promedio del presupuesto para el Fofide ronda los ₡4.500 millones, aunque por las utilidades aumentó a ₡8.101 millones. Así que esa es la tarea de este año, para lo cual se requiere trabajar desde enero para alcanzar la meta, la cual es bastante ambiciosa. Ya se demostró cómo hacer bien las cosas. Cabe recordar que el año pasado hubo un presupuesto alto por ₡4.900 millones que ascendieron a ₡8.000 millones.

Después indica que no presentarán la información desagregada sobre el Fonade. Por ejemplo, al programa de taxis le quedan solo ₡41 millones, pero tiene años de no operar. El Fondo de Avales, que en algún momento se utilizó, tiene solo ₡100 millones, por lo que no tiene sentido darle seguimiento. En mipymes se tiene ₡67 millones.

En cuanto a las emergencias nacionales, informa que el año pasado voluntariamente el Banco Popular, ante una solicitud del SBD, colocó alrededor de ₡2.800 millones en emergencias; el dinero se dirigió principalmente al sector agropecuario para convertir las deudas de pequeños productores que estaban a 10 años y las pasaron a 20 años, con lo cual el flujo de caja de todos ellos mejoró.

En realidad, nadie quiere trabajar voluntariamente con los fondos del SBD. Conviene reconocer que esto se debe a que resulta complicado, ya que, si no se cumple con los compromisos, siempre aparecen aplicaciones para ello. Sin embargo, asumieron el riesgo. La Subgerencia General lo autorizó y resultó muy satisfecho el Consejo Rector por ello.

Vale decir que ese monto no se considera dentro del monto previamente indicado, porque en Fofide el dinero es aparte.

Al final, el Consejo da por conocido y aceptado el informe de gestión del Banco Popular correspondiente al año 2021, además, del plan de colocación del 2022 de los ₡8.000 millones. Lo anterior, en la sesión ordinaria del 3-2022, mediante el acuerdo AG-0170322 del 9 de febrero de 2022. El acuerdo completo realiza varias consideraciones y reconoce el esfuerzo de las autoridades del Banco para lograr estos resultados, que en su criterio son muy buenos, aunque pueden ser mejores. Señala que la Comisión y la Subgerencia General de Negocios están trabajando.

Anota que los comentarios de las directoras Sra. Marta Villegas y Sra. Margarita Fernández son bien recibidos y se tratará de incorporarlos en estas estrategias, son difíciles, pero no imposibles. Espera que en los próximos informes se brinde información de otra naturaleza sobre algunos proyectos que la Comisión está liderando por medio de la Subgerencia General de Negocios.

Indica que el Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, le había solicitado presentar este informe ante este órgano colegiado y con esta exposición estaría cumpliendo ese requerimiento. Expresa nuevamente que se encuentra muy satisfecho con los resultados y visualiza que sean mejores en el próximo periodo, pues, se seguirá trabajando para que el Banco Popular cumpla con su razón

de ser. Con la colocación de los recursos del Fofide se demuestra que se puede, además, reconocer que es posible hacer mucho más con el apoyo de la Junta Directiva, la Comisión y la Administración.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece por la sensibilidad social que tiene el Sr. Róger Conejo Cubero, lo cual influye en que su equipo trabaje en ese sentido. Todos esperan más, pero es la promesa del futuro. Espera que se siga materializando el cumplimiento de las metas y esa milla extra que todos esperan. Además, le agradece al Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández porque lleva muy de cerca estos temas al apoyar a su equipo para que cumpla las metas.

Le expresa al Sr. Rodríguez Fernández que la Junta Directiva siempre pedirá más, máxime que es consciente de las necesidades externas por todas las personas que conoce, los sectores en los que están involucrados sus miembros. También, se espera esa respuesta pronta y oportuna del Banco, aunque se sabe que los recursos son finitos; en esa perspectiva se va tratando de incrementar los logros para que esa meta sea superior y obligue al equipo a seguir trabajando fuertemente para cumplir y superar las metas.

El Subgerente General de Negocios, Sr. Rodríguez Fernández, reconoce que el rol de supervisión de la Junta Directiva requerirá una mejora progresiva en los resultados de los temas tan sensibles para el Banco en el área social. Precisamente, el buen desempeño y los resultados del año 2021 los compromete con una meta mayor de colocación, pues, la meta de colocación solo por el crecimiento de las utilidades y la capitalización del fondo significa por sí misma un 64% adicional de los recursos colocados.

Es un esfuerzo que se ha venido trabajando a través de esa concientización en todo el Banco de que los temas sociales son transversales, que no es solo trabajo de la Banca. Anota que estos fondos del SBD están administrados por la Banca Empresarial y el esfuerzo realizado tiende a diluirse. Resalta que existe una cartera de ₡5.933 millones y un acumulado de ₡40.000 millones colocado en el Sistema de Banca para el Desarrollo, donde sí cree que es meritorio rescatar que se ha hecho un trabajo muy importante, el cual ha sido muy reconocido por el SBD.

Las noticias del año pasado apuntaban a que cuando se habla sobre los esfuerzos de la banca pública, se observa por los resultados una gran diferencia entre el empeño y la dedicación que el Banco Popular está haciendo para lograr cumplir con esas metas. No solamente por un compromiso contractual, sino porque tiene que ser parte del esfuerzo natural de su gestión.

Afirma que las acciones que está haciendo la Administración son congruentes para asumir ese reto y el compromiso social como banco. De manera tal que, se puede contar con el compromiso y la dedicación de la organización. Solamente el crecimiento de la capitalización de estos fondos le planteará un reto de crecimiento automático en las metas, pero también la forma de accionarse evidencia una evolución de resultados muy positivos al cierre del trimestre 2021, además, de que se quiere aprovechar esa fuerza y esos cambios con lo que se ha venido haciendo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa su agradecimiento al Sr. Juan Francisco Rodríguez, y al Sr. Marvin Rodríguez por el apoyo que viene dando desde la Gerencia General Corporativa en esta materia.

Al ser **las dieciocho horas con veintisiete minutos**, se retiran el Subgerente General de Negocios, Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, y el Director de la Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Róger Conejo Cubero.

Mocion para:

Dar por conocido el Informe de la gestión realizada en la colocación de los recursos del Fofide del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) correspondiente al periodo 2021.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 31 de la Ley. 9274 Sistema de Banca para el Desarrollo.

La Directora, Sra. Fernández Garita, expresa que su enfoque es conocer a cuántas personas se llega y apoya, esta es su ilusión, y no pensar en resaltar solamente el monto total colocado.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe de la gestión realizada en la colocación de los recursos del Fofide del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) correspondiente al periodo 2021.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 31 de la Ley. 9274 Sistema de Banca para el Desarrollo”. (193)
(Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-22-2022-Art-6)

ARTÍCULO 8

8.3.2.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, el Informe de Gestión Anual de la Comisión de Banca Social, Fodempyme y Banca de Desarrollo Empresarial del año 2021. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-23-2022-Art-7)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por conocido el Informe de Gestión Anual de la Comisión de Banca Social, Fodempyme y Banca de Desarrollo Empresarial del año 2021.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 17 del Reglamento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Subsidiarias (versión vigente para el año 2021).

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe de Gestión Anual de la Comisión de Banca Social, Fodempyme y Banca de Desarrollo Empresarial del año 2021.

Lo anterior de conformidad con lo señalado en el artículo 17 del Reglamento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Subsidiarias (versión vigente para el año 2021)”. (194)
(Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-23-2022-Art-7)

ARTÍCULO 9

8.3.3.- La Comisión de Pautas y Banca Social informa que la Junta de Crédito del BP Total de San Carlos invita a este órgano colegiado a visitarla y a realizar una gira por la región, con el fin de dar seguimiento a lo conversado en sesiones de trabajo pasadas, visitar el proyecto en construcción del centro comercial El Encuentro San Carlos, conocer la gestión de esta oficina y la propuesta de cambiar a una agencia la ventanilla de Guatuso. (Ref.: Acuerdo CPBS-3-ACD-21-2022-Art-5)

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si tienen algún comentario. Menciona que la Sra. Marta Villegas expresó en la Comisión la necesidad de volver a visitar o acercarse un poco a todos los BP Totales en los meses que a esta junta directiva le queda de gestión. Se había conversado con la Administración para hacer algunas reuniones en las regiones a partir de este año, sin embargo, el Sr. Marvin Rodríguez ha sostenido el calendario por la situación de salud que ha venido presentando.

Le parece que sí está planteada una gira para ir a visitar San Carlos, cuando se le dé de alta totalmente. Cree que algunos directores podrían acompañarlos si el tiempo y su disponibilidad se los permite.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, explica que cuando esta Junta Directiva estuvo haciendo visitas para divulgar el Plan Estratégico, en un momento dado se les dijo a las sucursales que haría una última visita antes de concluir su nombramiento. De manera que, se podría aprovechar para visitar esta Junta de Crédito de San Carlos, así como organizar reuniones virtuales con las otras sucursales.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Dar por conocido el acuerdo CPBS-3-ACD-21-2022-Art-5, mediante el cual la Comisión de Pautas y Banca Social informa que la Junta de Crédito del BP Total de San Carlos invita a este órgano colegiado a visitarla y a realizar una gira por la región, con el fin de dar seguimiento a lo conversado en sesiones de trabajo pasadas, visitar el proyecto en construcción del centro comercial El Encuentro San Carlos, conocer la gestión de esta oficina y la propuesta de cambiar a una agencia la ventanilla de Guatuso.

2. Solicitar a la Administración que coordine una gira por la zona de San Carlos e informe de las fechas a la Junta Directiva, para la participación de los Directores a quienes les sea posible asistir.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocido el acuerdo CPBS-3-ACD-21-2022-Art-5, mediante el cual la Comisión de Pautas y Banca Social informa que la Junta de Crédito del BP Total de San Carlos invita a este órgano colegiado a visitarla y a realizar una gira por la región, con el fin de dar seguimiento a lo conversado en sesiones de trabajo pasadas, visitar el proyecto en construcción del centro comercial El Encuentro San Carlos, conocer la gestión de esta oficina y la propuesta de cambiar a una agencia la ventanilla de Guatuso.

2. Solicitar a la Administración que coordine una gira por la zona de San Carlos e informe de las fechas a la Junta Directiva, para la participación de los Directores a quienes les sea posible asistir". (195)

ARTÍCULO 10

8.4.2.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., adjunta el oficio PEN-0134-2022 de la Gerencia General de Popular Pensiones, mediante el cual informa que no es viable que los trabajadores pensionados puedan acoger el ROPC como medio de apalancamiento. Lo anterior, en atención al acuerdo JDN-5886-Acd-034-2022-Art-11. (Ref.: Oficio GGC-237-2022)

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, indica que este tema se había planteado con el propósito de analizar la posibilidad de que los recursos que tiene el Régimen Obligatorio de Pensiones puedan darse en garantía. De acuerdo con el análisis que hizo la licenciada Helen Mora Espinoza, quien es la asesora legal que trabaja directamente en Popular Pensiones, claramente se prohíbe esto en el artículo 54 de la Ley de Protección al Trabajador.

Da lectura a este artículo:

Artículo 54.- Protección de las cuentas. Las cuentas individuales de los fondos de capitalización laboral y de los fondos de pensiones, administradas por los entes autorizados, excepto las correspondientes al artículo 18 no podrán ser embargadas, cedidas, gravadas, ni enajenadas; tampoco se dispondrá de ellas para fines o propósitos distintos de los establecidos en la ley.

Además, cita el párrafo final del criterio jurídico de la Sra. Mora:

Es así como, con fundamento en dicha norma, debo indicarle que legalmente no es viable la propuesta de acoger el ROPC como medio de apalancamiento, ya que la misma con meridiana claridad establece la prohibición de que estas cuentas puedan ser embargadas, cedidas, gravadas y/o enajenadas; o dispuestas para fines o propósitos distintos de los establecidos por ley; salvo las correspondientes al artículo 18 de la Ley 7983 (megafondos), lo cual no es aplicable para el caso de consulta.

Menciona que cuando se lee el artículo 18 tampoco habla de cómo darlos en garantía y el megafondo es un producto que Popular Pensiones tuvo hace muchos años, pero la Supén dio la instrucción de cerrarlo. Concluye que el Régimen Obligatorio de Pensiones no puede ceder en garantía sus recursos.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta si esta era la gestión que ella había solicitado.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde afirmativamente.

La Directora, Sra. Fernández Garita, le agradece por el trámite realizado.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber preguntas, mociona para:

Dar por recibido, en atención al acuerdo JDN-5886-Acd-034-2022-Art-11, el oficio GGC-237-2022, mediante el cual se adjunta el oficio PEN-0134-2022 de la Gerencia General de Popular Pensiones, donde se informa que no es viable que los trabajadores pensionados puedan acoger el ROPC como medio de apalancamiento, dado lo establecido en el artículo 54 de la Ley de Protección al Trabajador; salvo las correspondientes al artículo 18 de la Ley 7983 (megafondos), lo cual no es aplicable para el caso de consulta.

Lo anterior fundamentado en las gestiones realizadas y documentadas mediante oficios PEN-0073-2022 y DIRJ-0056-2022.

Al respecto, la Junta Directiva actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S.A., acuerda por unanimidad:

"Dar por recibido, en atención al acuerdo JDN-5886-Acd-034-2022-Art-11, el oficio GGC-237-2022, mediante el cual se adjunta el oficio PEN-0134-2022 de la Gerencia General de Popular Pensiones, donde se informa que no es viable que los trabajadores pensionados puedan acoger el ROPC como medio de apalancamiento, dado lo establecido en el artículo 54 de la Ley de Protección al Trabajador; salvo las correspondientes al artículo 18 de la Ley 7983 (megafondos), lo cual no es aplicable para el caso de consulta.

Lo anterior fundamentado en las gestiones realizadas y documentadas mediante oficios PEN-0073-2022 y DIRJ-0056-2022".
(196)

ARTÍCULO 11

8.4.3.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General Corporativo a. i., adjunta el oficio SGO-49-2022, que contiene las acciones para mitigar los riesgos operativos asociados al plan de contingencia propuesto por la Oficialía de Cumplimiento para la implementación en el Banco Popular de los acuerdos SUGEF 12-21 y SUGEF 35-21. (Ref.: Oficio GGC-116-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibidos los oficios GGC-116-2022 y SGO-49-2022 que contienen el informe y la presentación de la Dirección Soporte al Negocio respecto de las acciones para mitigar los riesgos operativos asociados al plan de contingencia propuesto por la Oficialía de Cumplimiento para la implementación en el Banco Popular de los acuerdos SUGEF 12-21 y SUGEF 35-21.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5884-Acd-1044-2021-art. 12.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibidos los oficios GGC-116-2022 y SGO-49-2022 que contienen el informe y la presentación de la Dirección Soporte al Negocio respecto de las acciones para mitigar los riesgos operativos asociados al plan de contingencia propuesto por la Oficialía de Cumplimiento para la implementación en el Banco Popular de los acuerdos SUGEF 12-21 y SUGEF 35-21.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5884-Acd-1044-2021-art. 12”. (197)

ARTÍCULO 12

8.6.1.- El Sr. Carlos Manuel Vega Bolaños, Secretario General de Unprobanpo, solicita información sobre la nueva estructura en la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos. (Ref.: Oficio U-11-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el oficio U-11-2022, mediante el cual el Sr. Carlos Manuel Vega Bolaños, Secretario General de Unprobanpo, solicita información sobre la nueva estructura en la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio U-11-2022, mediante el cual el Sr. Carlos Manuel Vega Bolaños, Secretario General de Unprobanpo, solicita información sobre la nueva estructura en la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos”. (198)

Al ser las **DIECIOCHO HORAS CON CUARENTA Y DOS MINUTOS** finaliza la sesión.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5901

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS UNO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y CUATRO MINUTOS** del **MIÉRCOLES NUEVE DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilbert Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del cuórum. Se confirma que están presentes todos los integrantes de la Junta Directiva.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5899.

3.- Correspondencia.

3.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica la representación de la Administración, en los diferentes Comités y Comisiones vigentes de la Junta Directiva Nacional. (Ref.: Oficio GGC-40-2022).

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Capacitación de Mercados Internacionales, a cargo del expositor internacional, Sr. Alberto Bernal.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.2.1.- El Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, Secretario General, comunica a la Junta Directiva Nacional, que el pasado 2 de febrero de 2022, se realizó la reunión con Sibanco, a fin de explicar lo acontecido con el Reglamento de Teletrabajo, por lo que solicita dar por atendido el acuerdo JDN-5891-Acd-84-2022-Art-4. (Ref.: Oficio SJDN-234-2022)

8.3. Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Riesgo.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación y posterior envío a la Superintendencia de Entidades Financieras (Sugef), el informe mensual sobre el avance y actualización del cuadro n.º 1 Segmentación de riesgo de la cartera total por tipo de crédito, correspondiente al mes de febrero del año 2022, en atención de lo requerido mediante la Circular Sugef-2584-2020. (Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-66-2022-Art-4)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. (Ref.: Oficio GGC-259-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica el traslado temporal a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Oficio GGC-292-2022)

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, solicita el aval de la Junta Directiva Nacional para que el Área de Continuidad de Negocio se traslade a la Subgerencia General de Operaciones. (Ref.: Oficio GGC-293-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios”.

Se aprueba el orden del día sin observaciones.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 5899.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber observaciones, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º5899, celebrada el 2 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º5899, celebrada el 2 de marzo del 2022”. (206)

ARTÍCULO 3

3.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica la representación de la Administración, en los diferentes Comités y Comisiones vigentes de la Junta Directiva Nacional. (Ref.: Oficio GGC-40-2022).

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, explica que el objetivo del oficio es dejar plasmado cuáles son las representaciones que la Administración tiene en los diferentes Comités, Comisiones y las Juntas Directivas de las Sociedades.

Así, en el oficio GGC-40-2022 se detalla por Junta Directiva, comisiones y comités quienes serían los representantes para participar en las sesiones, así como los respectivos suplentes. Por ejemplo, menciona que para la Junta Directiva Nacional se define como titular al Gerente General Corporativo; mientras que como suplentes al Subgerente General de Operaciones y al Subgerente General de Negocios.

Por tanto, también se define la participación para las comisiones y comités y las Juntas Directivas de las Sociedades.

En ese sentido, puntualiza que en la Junta Directiva de Popular Pensiones participaría como titular su persona y como suplente el Sr. Manuel Rivera Garita, quien es Asesor de la Gerencia General Corporativa; mientras que en la Junta Directiva de Popular Valores participaría con titular con voz, pero sin voto el Subgerente General de Negocios, Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández y como suplente el Sr. Martín Alfaro Artavia, Asesor de la Gerencia General Corporativa.

Acota que en la Junta Directiva de Popular Seguros participará como titular el Subgerente General de Operaciones, Sr. Daniel Mora Mora, y como Suplente la Sra. Mercedes Flores Badilla; mientras que en la Junta Directiva de Popular SAFI participa como titular el Director General, Sr. Maurilio Aguilar Rojas, y como suplente el Sr. Jorge Brenes Artavia, Asesor de la Gerencia General Corporativa.

Aclara que la idea es que las personas suplentes sean un enlace para todas las necesidades que las Sociedades requieran a lo interno del Banco.

Por ende, solicita que a cada uno de los suplentes se les remita copia de las agendas respectivas para su participación en las comisiones, comités y Juntas Directivas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, agradece al Sr. Rodríguez Calderón el envío del oficio, el cual es muy diligente. Esto, pues es importante para los coordinadores de los comités y comisiones, así como para los presidentes de las juntas directivas de las sociedades el conocer la representación de la Gerencia General Corporativa.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, indica que no tendría observación alguna con respecto a la designación como suplentes de los Subgerentes Generales o de los Directores, pues, por ejemplo, le parece muy propio que la Directora de Capital Humano sea la suplente en el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

No obstante, explica que con lo que tendría algún reparo es con el nombramiento de los Asesores como suplentes, pues la normativa no abarca que estos pueden sustituir al Gerente General Corporativo.

Subraya que en el Reglamento de Comisiones y Comités se determina que la Gerencia puede asistir con derecho a voz, pero no a voto, a las sesiones de la respectiva Junta Directiva, con excepción de aquellas a las que no pueda hacerlo por incapacidad, permiso o vacaciones; en cuyo caso asistirá una persona que lo sustituya.

En dicho Reglamento también se indica que para el caso de la Gerencia General Corporativa si por razones excepcionales no puede asistir a las sesiones, se debe delegar esa función a alguna Subgerencia.

Por tanto, le parece que todavía puede ser de recibo que algún representante de la Alta Gerencia, como un Director General o un Director de Área sea suplente. Esto, pues se encuentra en la línea de toma de decisiones.

No obstante, opina que un Asesor de Gerencia no es posible que tenga esa posibilidad.

Por otra parte, subraya que en los perfiles de los Asesores de Gerencia no les alcanza esa función, es decir, no es parte de sus funciones y se enmarcan en la actividad del Banco.

Recuerda que ya se tuvo la experiencia de que en algún momento se le asignó a un Director del Banco participar en Juntas Directivas de las Sociedades, lo cual conllevó como consecuencia la reclasificación del salario y funciones de la persona.

Por tanto, cree que con lo expuesto en el oficio de la Gerencia General Corporativa podría suceder la misma situación.

Ahora bien, reitera que el perfil del puesto de Asesor no abarca la función, según la normativa establecida.

Por tanto, su sugerencia respetuosa es que el Gerente General Corporativo designe en el segundo pilar de suplencias a personas con niveles de dirección dentro de la estructura del Banco.

Lo citado, como ha ocurrido en otras ocasiones, pues detalla que antes el Director Financiero era el que asistía a las sesiones de Popular Valores como suplente, pues a su juicio no alcanza la normativa interna para que la suplencia la asuma un asistente o asesor de la Gerencia.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, considera que el oficio se puede replantear en cuanto a los suplentes, por lo que se mantienen los titulares para que se continúe con el trabajo.

Ahora bien, señala que remitiría un nuevo planteamiento para que las suplencias sean abarcadas por los directores de área.

Aclara que no visualizó ningún problema, ya que recuerda que, en el caso de Popular Pensiones, cuando era Gerente de dicha Sociedad, uno de los asesores era el que suplía al Gerente General Corporativo en las sesiones de Junta Directiva.

No obstante, reitera que se puede hacer un replanteamiento para las personas que sean suplentes.

Le consulta al Auditor si su observación abarca los suplentes para las Juntas Directivas de las Sociedades o también para los Comités y Comisiones.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, responde que también abarca a los comités y comisiones, pues lo preferible es que el suplente sea parte de la línea toma de decisiones.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, acota que se tomaría nota de la observación del Auditor Interno, por lo que solicita que se mantenga el planteamiento de los titulares y, posteriormente, informará las suplencias.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la observación del Auditor Interno y mociona para:

1. Dar por recibido el oficio GGC-40-2022, mediante el cual el Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica la representación de la Administración, en los diferentes Comités y Comisiones vigentes de la Junta Directiva Nacional.

En el caso de los suplentes se queda a la espera de una nueva propuesta que presentará la Administración.

2. Solicitar a la Secretaría General que las convocatorias y agendas sean enviadas a las personas indicadas en el oficio GGC-40-2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“1. Dar por recibido el oficio GGC-40-2022, mediante el cual el Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica la representación de la Administración, en los diferentes Comités y Comisiones vigentes de la Junta Directiva Nacional.

En el caso de los suplentes se queda a la espera de una nueva propuesta que presentará la Administración.

2. Solicitar a la Secretaría General que las convocatorias y agendas sean enviadas a las personas indicadas en el oficio GGC-40-2022”. (199)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 4

4.- Asuntos de Presidencia.

La Presidenta, Sra. Badilla López, comenta que el primer asunto de Presidencia se relaciona con las preocupaciones presentadas por parte de Alta Gerencia del Banco y las Sociedades en diciembre del 2021.

Destaca que esta Junta Directiva había tomado un acuerdo para direccionar para temas a la Comisión *ad hoc*, así como al Comité Corporativo de Auditoría.

Sin embargo, recuerda que algunas de las preocupaciones fueran analizadas y trabajadas desde las agendas de las reuniones de Presidencias y Gerencias. Informa que ya esto se instauró, por lo que se remite el tema para su respectiva formalización, aunque conoce que es un aspecto que el Sr. Rodríguez Calderón está trabajando.

El Director, Sr. Espinoza Guido, tal y como lo mencionó la Presidenta, señala que este es un tema que ya tiene mucho tiempo en análisis, desde diciembre del 2021.

Puntualiza que no recuerda el cronograma, pero su pregunta va en el sentido de por qué el asunto duró tanto tiempo en remitirse a esta Junta Directiva o es porque así se había planificado.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, responde que se debe a que se estaba a la espera de las modificaciones de los Reglamentos, así como de su respectiva entrada en vigor.

Especifica que el nuevo Reglamento de Comisiones y Comités instauraba el foro nuevo, que es intermedio, entre la Presidencias, Gerencias del Banco y sus Sociedades.

Expresa que se había dispuesto que una vez que la normativa quedara aprobada por parte de la Junta Directiva Nacional se debe cumplir con el pendiente.

Entonces, en resumen, expone que en setiembre del 2021 se trasladan las respectivas preocupaciones a la Junta Directiva Nacional; posteriormente, se considera oportuno analizarlas. Por tanto, en octubre del 2021 se lleva a cabo una sesión en la cual se consolidan las preocupaciones de la Gerencia General Corporativa, la Subgerencia General de Operaciones, la Subgerencia General de Operaciones, así como las cuatro Gerencias de las Sociedades Anónimas.

A partir de dicha sesión, detalla que se efectúa una matriz en la cual se le asignan a diferentes foros ciertas actividades. Entre estas había quedado pendiente lo determinado para el foro de Alta Gerencia y Presidencias, lo cual estaba supeditado a la promulgación del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva, el cual fue aprobado recientemente por este Órgano Colegiado.

A raíz de dicha sesión se evidenció que una de las principales preocupaciones de la Alta Gerencia era el crecimiento de la cartera de crédito, tema que se consideró que fuera conocido por este foro.

Por otra parte, los tres grandes temas detallados por Popular Pensiones fueron los siguientes:

- *Apetito político sobre los recursos acumulados en los fondos de pensiones complementarios, tanto en los que se refieren a las autorizaciones especiales para el retiro de los recursos, así como a los de redefinición del destino de los aportes.*
- *Altos niveles del proceso de libre transferencia de planes obligatorios en el mercado pueden impactar fuertemente los resultados financieros y requerimientos adicionales presupuestarios.*
- *Disminución del nivel de competitividad en resultados obtenidos, por limitaciones generadas dentro del mismo conglomerado en relación con la gestión de negocios.*

Dichos elementos se determinaron que era oportuno que fueran analizados por el foro de Alta Gerencia y Presidencias.

De la misma forma, Popular SAFI consideró las siguientes preocupaciones:

- *Gestión de Tesorería Corporativa (giro del negocio Conglomerado).*
- *Apoyo Conglomerado en Inmobiliarios (giro del negocio Conglomerado).*

Al respecto, se acordó que esos temas fueron conocidos por el foro de Alta Gerencia y Presidencias.

En cuanto a Popular Seguros, señala que la principal preocupación era la siguiente:

- *Ausencia de política de integración de negocios con personas físicas o jurídicas que se generen en BP o Sociedades. Se debe contar en toda acción con consentimiento informado Conglomerado y no solo en las gestiones de crédito. Actualmente en la cartera de captación no existe este punto.*

Esos temas también se clasificaron para que sean conocidos en el foro de Alta Gerencia y Presidencias.

En lo relativo a Popular Valores, igualmente, los siguientes temas serán conocidos en el foro de Alta Gerencia y Presidencias:

- *Disminución de la confianza en el Emisor Gobierno (revisión entorno, cartera, estrategia, diversificación)*
- *Conglomeración ha generado una cantidad de actividades en el puesto, sin considerar tamaño de la sociedad y estructura.*

En síntesis, menciona que, al contar con la vigencia oficial, desde el punto de vista reglamentario del foro de Alta Gerencia y Presidencias, se remiten los temas para que sean de conocimiento de esta Junta Directiva y que de igual manera se incorporen en la agenda que la Administración tiene dispuesta para las reuniones.

El **Director, Sr. Espinoza Guido**, opina que se pudo haber avanzado en el trabajo, pues no recuerda que se hubiera supeditado la operacionalización de dichas preocupaciones a la formalización de los foros de Alta Gerencia y Presidencias.

La **Presidenta, Sra. Badilla López**, aclara que así se había establecido.

El **Director, Sr. Espinoza Guido**, ahora bien, cita que está seguro de que en la actualidad tanto el Banco como las Sociedades tienen otras preocupaciones, ya sea de orden operativo, financiero y político.

Por consiguiente, considera que valdría la pena hacer un ejercicio de repaso para que se pueda actualizar dicha matriz y proceder con el abordaje respectivo de los temas.

La **Presidenta, Sra. Badilla López**, a partir de lo expuesto, mociona para:

Remitir a la Administración el oficio AJD-031-2022, mediante el cual se remite los resultados finales del análisis de la matriz consolidada, según las preocupaciones que fueron presentadas por los Gerentes del Conglomerado Financiero Banco Popular de Desarrollo Comunal.

Lo anterior considerando que en el artículo 39 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva Nacional se establece el foro de Alta Gerencia y Presidencias, por lo que se solicita a la Administración incluir los temas en las agendas de las reuniones mensuales programadas con las presidencias y gerencias de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“Remitir a la Administración el oficio AJD-031-2022, mediante el cual se remite los resultados finales del análisis de la matriz consolidada, según las preocupaciones que fueron presentadas por los Gerentes del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Lo anterior considerando que en el artículo 39 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva Nacional se establece el foro de Alta Gerencia y Presidencias, por lo que se solicita a la Administración incluir los temas en las agendas de las reuniones mensuales programadas con las presidencias y gerencias de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero”. (200)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 5

La Presidenta, Sra. Badilla López, en cuanto al segundo punto de Presidencia, comenta que participó en una capacitación de la Asociación Bancaria Costarricense denominada “La planeación estratégica con base en riesgos”.

En dicha capacitación se profundizó sobre el quehacer de los miembros de las Juntas Directivas, que se debe centrar en la revisión de la planeación en riesgos.

Acota que, personalmente, le satisfizo el abordaje de la capacitación, por lo que le solicitó al Secretario General que se coordinara una para los integrantes de la Juntas Directivas y la Alta Gerencia.

En ese sentido, propone como fecha para la capacitación el próximo lunes 14 de marzo de 4:00 p. m. a 7:00 p. m., la cual será impartida por el conferencista internacional, Sr. Jacinto Santiago González.

El Director, Sr. Campos Conejo, consulta si esta capacitación está dentro del espacio de la sesión de Junta Directiva Nacional.

La Presidenta, Sra. Badilla López, responde afirmativamente, solo que se iniciaría media hora antes, sin embargo, considera que vale la pena recibir la capacitación.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, expresa que esa capacitación fue recibida por la Presidenta, el Vicepresidente y su persona, por lo que había anotado elementos importantes, como un nuevo procedimiento para la actualización para el manejo de riesgo.

Así, coincide en que es de suma importancia que los demás integrantes de las Juntas Directivas reciban la capacitación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, a partir de la propuesta, mociona para:

Realizar una capacitación, denominada *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Jacinto Santiago González, el lunes 14 de marzo de 2022, a partir de las 4:00 p. m. y en el marco de la sesión ordinaria programada para ese día.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“Realizar una capacitación, denominada *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Jacinto Santiago González, el lunes 14 de marzo de 2022, a partir de las 4:00 p. m. y en el marco de la sesión ordinaria programada para ese día”. (201)

ACUERDO FIRME.

La Presidenta, Sra. Badilla López, le agradece al Secretario General las coordinaciones diligentes para que se reciba dicha capacitación.

ARTÍCULO 6

6.1.- Capacitación de Mercados Internacionales, a cargo del expositor internacional, Sr. Alberto Bernal.

Al ser **las diecisiete horas con dos minutos**, inician su participación virtual el Gerente de Popular Pensiones, Sr. Róger Porras Rojas; y los representantes de la empresa XP Investments: Sres. Alberto Bernal León y Manuel Restrepo.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, les da la bienvenida a los expositores.

Destaca que tanto el Gerente de Popular Pensiones, como su persona han coordinado con la empresa XP Investments una presentación sobre los acontecimientos internacionales, así como las afectaciones de la guerra en Ucrania para los mercados internacionales.

Lo anterior, con la finalidad de que expongan la visión con más alcance, al ser una empresa internacional.

Puntualiza que con la empresa XP Investments tanto Popular Pensiones, como el Conglomerado ha tenido una relación de más de siete años. Específicamente, comenta que con la Operadora se ha trabajado en la construcción de las inversiones en mercados internacionales.

Así, le cede la palabra al Sr. Porras Rojas para que realice la presentación respectiva.

El Gerente de Popular Pensiones, Sr. Porras Rojas, le agradece el espacio y subraya que la iniciativa de realizar la capacitación surgió de la reunión de la Alta Gerencia y Presidencias de Popular Pensiones.

Detalla que el Sr. Manuel Restrepo es el Vicepresidente para América Latina de Ventas y Trading de XP Investments, quien es una persona con los personeros de Popular Pensiones están en constante contacto.

Por otra parte, el Sr. Alberto Bernal León es economista, graduado del Instituto Kiel de Economía Mundial de Alemania; asimismo, es analista económico para CNN y es profesor universitario.

Así, puntualiza que los expositores son de primera línea a nivel mundial, por lo que les agradece la disposición que siempre han tenido para atender a Popular Pensiones y al Conglomerado.

El representante de la empresa XP Investments, Sr. Manuel Restrepo, saluda a todos los presentes y le agradece al Sr. Róger Porras Rojas la invitación.

Antes de iniciar la charla con el Sr. Alberto Bernal León, quien es el estratega macroglobal, desea hacer contextualizar sobre la empresa XP Investments, la cual en la actualidad se consolida como el tercer grupo financiero más grande de Latinoamérica por capitalización de mercado; así como el banco de inversión más grande de Latinoamérica.

Destaca que desde Nueva York se le brinda apoyo y asesoramiento en la gestión de activos de inversión y ejecución de activos financieros a la gran mayoría de fondos de inversión del mundo; desde fondos asiáticos, europeos y americanos.

Acota que desde Nueva York se atiende a los fondos de inversión latinoamericanos, que comprenden el 96% de fondos de pensiones de toda la región, desde Chile hasta México.

Así, pone a la disposición del Conglomerado los recursos de la empresa para brindar el soporte sobre cómo los grandes inversionistas del mundo están viendo la coyuntura actual.

Por consiguiente, le cede la palabra al Sr. Bernal León.

El representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, saluda a todos los presentes.

Expresa que siempre que ha compartido con este foro es porque acontecen situaciones complicadas en el mundo.

Recuerda que la última vez que los acompañó con un análisis de los mercados internacionales, se estaba en plena pandemia y las posibles predicciones de lo que podría pasar en el mundo a partir de esa tragedia.

Lo anterior, pues como parte del trabajo de la empresa está el colaborar con los clientes y cumplir con la labor fiduciaria de brindar la mejor información posible sin perder la calma, ni tomar decisiones agresivas, que pueden resultar complicadas.

Subraya que las dos últimas semanas han implicado un gran análisis y conocimiento sobre los actores de la situación, especialmente, desde el punto de vista histórico y geopolítico.

Ello, pues la situación actual entre Rusia y Ucrania ya está teniendo una repercusión en los mercados globales y en la construcción de portafolios.

Comenta que el equipo de investigación de la empresa publica un documento, a mediados de diciembre, sobre las perspectivas del año siguiente.

Así, en diciembre del 2021 su equipo emitió un documento en el que se trataba de predecir lo que iba a pasar en el 2022. En este se incluían una serie de tesis para predecir lo que pudiera pasar con los activos, los mercados y las monedas.

Subraya que en diciembre del 2021 el Standard & Poor's 500, que es el mercado más importante del mundo, estaba en aproximadamente en 4.700, lo cual implica un retorno de casi el 30% en la bolsa de Estados Unidos durante el 2021.

Explica que ese crecimiento de la bolsa, de un 30%, no es lo normal, pues lo usual es que el mercado de Estados Unidos pague un 8%, desde 1925 según el histórico de Bloomberg.

Así, puntualiza que lo normal es que el promedio histórico de retorno sea de un 6,5% más un 1,5% de dividendo.

Reitera que el 2021 fue un gran año, donde el 2020 también había sido muy aceptable.

Sin embargo, puntualiza que para el 2022 no se pronostican tan buenos resultados, por lo que se espera un año de retorno de un 4% más el dividendo.

Al ser **las diecisiete horas con trece minutos**, inicia su participación virtual la Sra. Mónica Ulate Murillo, Gerente de Popular Valores.

En términos de tasas de interés, el bono de 10 años estaba en, aproximadamente, un 6%. Al respecto, su equipo determinó que la tasa de interés podría subir a un 1,8%, ya que la Reserva Federal comenzaría un proceso gradual de incremento de tasas de interés.

Asimismo, en el documento que se emitió en diciembre del 2021, se especifica que se debía tomar en cuenta que el dólar americano ha estado extremadamente caro a nivel global.

Por ejemplo, comenta que hace unos días tomó un taxi en Nueva York y pagó \$110, sin embargo, en un viaje que realizó a Perú tomó un servicio transporte para un trayecto más largo y le costó \$12. Esto representa que las monedas latinoamericanas están baratas, mientras que el dólar muy caro.

Por ende, a partir de ello se ha considerado que el dólar norteamericano va a empezar a perder valor a partir del 2022.

Destaca que el petróleo se va a mantener en \$90, ya que con este precio hay una normalización de la actividad, piensan que el 2022 va a ser el último año en que el COVID-19 será un problema para la humanidad.

Explica que la estrategia de inversión es mantener posiciones en dólares norteamericanos en Standard and Poor's, pero como van a tener una depreciación la mejor opción es tener una posición un poco más fuerte en Europa, este está un 30% más barato que Estados Unidos y va a tener un efecto positivo en el 2022, dado que la economía de Europa va a crecer más rápido.

Comenta que todo iba bien hasta que ocurrió el conflicto entre Rusia y Ucrania, este tema es denso y considera que es una función parecida con Estados Unidos y Afganistán el año pasado, este evento geopolítico es muy importante, a pesar de que Rusia y Ucrania, en términos económicos, no son relevantes para la economía global.

Señala que estas dos economías representan un 3% del producto interno bruto mundial, sin embargo, son muy relevantes desde el punto de vista de las materias primas energéticas y las relacionadas con los semiconductores, por ejemplo, el contrato de níquel subió el lunes en el mercado de futuros de *commodities* en Chicago, de manera que el mercado tuvo que cerrar, explica que el movimiento del lunes fue 40 veces superior al promedio histórico del movimiento diario, tuvieron que netear posiciones, no se podía mantener, fueron operaciones por un *shock* que no debió haber sucedido.

Menciona que esto pasó porque Rusia produce el 50% del níquel en el mundo y este material es una parte fundamental de la estrategia de cambiar la matriz energética del mundo de hidrocarburos a energías alternativas, entonces, esto sucede por la angustia del mundo entre lo que está sucediendo entre Ucrania y Rusia y las decisiones del occidente para ir en contra de Rusia.

Ahora bien, en el Wall Street hay un *trading* de 85 años que ha trabajado en la Bolsa de New York transaccionando acciones desde hace muchos años, el viernes le hicieron una entrevista y le consultaron su opinión entre Ucrania y Rusia, para lo que contestó de una manera muy bromista, que hay dos escenarios, el primero, todo se arregla y el segundo, sería el final del mundo.

Dice que, si la crisis empeora, implicando que hay una participación de la OTAN, en esta crisis, y de parte de Rusia una invasión total de Ucrania, esto sería una guerra nuclear, entonces, sugiere no apostar por esta opción.

Explica que el análisis que deben hacer de la situación actual solo puede incluir escenarios alternativos.

Ahora bien, la razón inicial de la crisis es la intención del Sr. Vladimir Putin, Presidente de Rusia, de volver a la patria que era antes con el imperio soviético, una potencia mundial, pero el Sr. Henry Kissinger ya en 1991 dijo "cuidado, Occidente, no nos aprovechamos de que Rusia quedó muy mal herida después de la perestroika, porque de pronto se le devuelve después".

Al ser las **diecisiete horas con diecinueve minutos**, inician su participación virtual el Sr. Maurilio Aguilar Rojas, Director General Corporativo a. i., y el Sr. Juan Francisco Rodríguez Calderón, Subgerente General de Negocios.

En este sentido, Rusia tiene un argumento importante de seguridad nacional y la invasión de Rusia a Ucrania viola cualquier tratado internacional de no agresión, el punto es cómo salir y la única forma es que Rusia acepte no ir por Kiev y Odessa y decida replegar sus tropas hacia las provincias que se identifican con Rusia, se mantiene esta posición y se le corta un espacio a Ucrania y Rusia se compromete a respetar la independencia de Ucrania con capital en Kiev bajo la promesa de que Ucrania quite de su constitución su intención de ser miembro pleno de la OTAN.

Este escenario lo dicen los mayores expertos en geopolítica del mundo, entonces, él absorbe los comentarios y lo adapta a la visión de ellos para proponer un escenario de inversión.

Señala que hoy en los mercados la bolsa de Alemania subió 8%, después de caer un 20%.

Menciona que el Presidente de Ucrania, Sr. Volodimir Zelenski, dijo que ellos están dispuestos a conciliar con Rusia y Rusia señaló que todo se terminaba en el momento en que Ucrania quitara de su constitución la participación de la OTAN y se respete la intención de los ciudadanos de las provincias que están siendo peleadas entre las dos partes, pues Rusia y Ucrania son hermanos.

Así pues, hoy se filtró en los mercados la posibilidad de que este sea un arreglo en el corto plazo, lo cual es muy importante.

Manifiesta que, por su parte, decidió no cambiar la estrategia de inversión que le está ofreciendo a sus clientes, porque este proceso de guerra lleva dos semanas, cuando él comenzó a argumentar sobre este aspecto, es que el riesgo del conflicto Rusia-Ucrania es que se extienda en el tiempo, por lo que generaría una recesión global, porque al aumentar el petróleo el consumidor norteamericano sufriría mucho, además de un mensaje negativo en la confianza del consumidor.

Explica que en Estados Unidos hay una relación unitaria entre el precio de la gasolina y la confianza del consumidor, es decir, si baja la confianza del consumidor la economía de Estados Unidos caería. El otro problema es la inflación, va a publicar un documento que trata de predecirla para mañana.

Señala que en febrero la gasolina en Estados Unidos subió un 17% en un mes, esto quiere decir que la inflación por gasolina va a estar en 0,6%, deben añadirle alimentos, etc., por lo que considera que va a alcanzar el 1%, esto quiere decir que la anualizada será de un 12%, el objetivo de la política monetaria de la Fed es del 2%, por lo que están muy desfasados con esta meta.

Ahora bien, si se mantienen estos precios con el petróleo van a tener, además del problema del menor crecimiento, mayor inflación, esto obligaría a la Reserva Federal a subir tasas de interés en una economía que ya se está desacelerando, esto sería un problema para los mercados.

Considera que esto no va a pasar porque está convencido de que Rusia es tan importante para el mundo, desde el punto de vista de las materias primas, y las sanciones están siendo muy fuertes para los rusos que la única solución viable es negociar para que Occidente le quite las sanciones a Rusia para que puedan tener una situación financiera viable.

Comenta que todas las personas en el metro de Moscú pagaban con su celular a través del sistema de Apple de Google y una de las primeras cosas que pasó cuando pusieron las sanciones fue que se le prohibió a Apple Pay funcionar, por lo que la gente no podía entrar al metro, esto generó un gran problema, no pueden sacar dinero de los cajeros, no pueden utilizar tarjetas Visa o MasterCard, McDonalds cerró, Coca Cola y Pepsi Cola no van a vender y muchas otras marcas tampoco.

Afirma que estas son las sanciones más severas que han ocurrido en la historia del mundo moderno, esto es muy importante, pues está afectando la calidad de vida de las personas y por más que el Presidente de Rusia sea una persona muy fuerte y poderosa, si su gente la está pasando mal no tiene sostenibilidad.

De manera que su expectativa es muy grave, así que la única solución viable es negociar y llegar a acuerdos en el corto plazo, cree que esto va a suceder en los próximos días.

Comenta que es su trabajo el tratar de predecir lo que va a suceder y hacer escenarios, cuando el mercado estuvo por debajo del 20% muchos clientes lo llamaban para saber qué hacer, por su parte, piensa que, si continua el deterioro ni se deben inquietar, pues la preocupación de Estados Unidos no va a ser si el mercado sube o baja, sino cómo defienden a su país, de manera que no vale la pena pensar en esto.

Afirma que esto se va a solucionar con diplomacia y considera que va a ser en el corto plazo, desde el punto de vista de Rusia ya indicó la razón de lo que está pasando y por qué necesitan salir de esta situación.

Explica que, desde el punto de vista de Occidente, el 90% de la energía de Hungría depende de Rusia, entonces, si este cierra el gasoducto Hungría se quedaría sin electricidad, el 40% de la matriz energética de Alemania depende del gas de Rusia, de manera que, si se apaga el gas, Alemania se quedaría sin industria, racionar la electricidad sería destruir la economía, sería una catástrofe, de manera que la codependencia es extremadamente alta.

Considera que lo más importante desde el punto de vista de Estados Unidos es la dependencia de productos de minería como níquel, litio, neón (el 90% proviene de Rusia), esto podría depender de la cadena de valor de la industria en cualquier momento si no hay un arreglo.

Al ser las **diecisiete horas con treinta y dos minutos**, inicia su participación virtual el Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones.

Afirma que está seguro de que el Occidente debe negociar, parar la violencia e indicar que no hay expectativa de que Ucrania entre en la OTAN. Comenta que la participación de las materias primas de Rusia es muy importante en la economía global, de modo que considera que si hay un cese al fuego y un acuerdo entre las dos partes al día siguiente se levantan la mayoría de las sanciones que tiene Rusia actualmente, pues es muy importante para el mundo.

Ahora bien, deben analizar en cuántas semanas va a ocurrir esto, por ejemplo, si este proceso dura 6 meses es muy probable que los mercados no reaccionen, por lo tanto, terminen muy cerca de cero o negativos en este año. Si se cumple el escenario que él predice no va a cambiar su perspectiva para el Standard and Poors, lo más importante, que Alemania tenga un retorno del 20% para este año.

Señala que en Alemania las acciones están mucho más baratas que en Estados Unidos, además de que va a tener un año muy positivo en su industria automotriz, dado que poco a poco se están organizando las cadenas de valor.

Comenta que el año pasado en Estados Unidos estaban vendiendo por año un aproximado de 12 millones de automóviles, es muy estable, pero generalmente venden 17 millones, indica que no hay autos nuevos, por lo que los concesionarios llaman a las personas que hace dos años compraron autos y les ofrecen pagarles más de lo que pagó en el momento de adquirirlo nuevo.

Afirma que poco a poco esta situación se va normalizando y va a seguir así en el escenario que él indicó.

Ahora bien, si él tiene razón en su afirmación, la inflación de Estados Unidos va a pasar de 7,5%, en el 2021, a 3,8%, en el 2022, porque los autos usados van a dejar de subir un 40% cada año, esto es algo inédito, pues desde 1953 a 2020 los autos usados subían un 0,7% cada año, esto incluye los años de alta inflación en los 80, si se elimina este periodo los autos no suben de precio, sino que caen.

Reitera que actualmente los carros usados han aumentado el precio en un 40%, esto es una aberración, según las estadísticas, pues no tiene lógica, explica que las aberraciones se corrigen rápidamente, de manera que los carros usados van a dejar de subir, entonces, para diciembre del 2022 crecerían al 0% cada año, por lo que quita de la inflación un 2% a Estados Unidos.

Por otra parte, asumiendo que se llegue a la paz entre Ucrania y Rusia la gasolina debería bajar un 20% en marzo y luego debería estabilizarse el petróleo a niveles de 90, lo que implicaría que a finales del 2022 la gasolina ya no se incrementaría en términos de cada año vs el año anterior.

Explica que este escenario es consistente con que la Reserva Federal ajuste sus tasas de interés a una velocidad pausada, por ejemplo, cada mes 25 puntos básicos y analiza el escenario, para que poco a poco llegue a un 2% en tasas nominales para finales del 2023.

Señala que este escenario es consistente con algunos mercados financieros, reaccionando a la nueva realidad del mundo. Ahora bien, hay un cambio muy importante en comparación con lo sucedido en el 2021, este año se enfocaron en la tecnología, por la situación de la pandemia y todo lo que implicó este tema, considera que el 2022 es el final del proceso de COVID-19, en términos de las políticas públicas para tratar de lidiar con la pandemia.

Menciona que esto no quiere decir que el Covid-19 se vaya a acabar, pero van a tener un mundo postconfinamiento y no postCOVID, pues con la población vacunada y con más información de la enfermedad tienen la capacidad de tomar decisiones para tratar de controlar las pandemias en momentos específicos.

Indica que el mundo postCOVID es consistente con muchos activos de la economía anterior, creciendo mejor vs los sectores que crecieron muy bien con el confinamiento, la mayoría estaban relacionados con la tecnología.

Afirma que, en su opinión, el mundo postCOVID se ha vuelto más responsable y entendió las necesidades de ir en contra de los problemas de la humanidad mucho más rápido, él ve 10 años continuos de velocidad de inversión acelerada en cambiar las matrices energéticas, esto quiere decir que se va a haber más inversión para conseguir níquel, oro, cobre, acero y todos los productos necesarios para permitirle a las sendas solares, energía eólica, biocombustibles, energía hidráulica funcionar, etc.

Explica que el mayor beneficiario de esta política son países como Brasil, Perú, Chile, Australia, Canadá, Rusia, etc., entonces, todos estos sectores alternativos que nadie los miraba hace unos años por la pandemia están volviéndose más interesantes.

De manera que, parte de la estrategia es mantener la posición en XP Investments en Estados Unidos, por ejemplo, el promedio del portafolio debería tener un 60% invertido en acciones de Estados Unidos, él recomienda no salir de este país e invertir máximo un 50%, para tener espacio adicional para repartir en otras opciones de inversión alrededor del mundo, por ejemplo, en Europa, China y Latinoamérica, pues con monedas fuertes y otras más débiles van a tener una reacción muy positiva de los mercados emergentes en el 2022.

Finaliza con esto y dejará un espacio para preguntas, ya que imagina que habrá algunas.

Comenta que China, hoy día, es un jugador extremadamente importante dentro de la geopolítica y percibe una decisión muy clara de China de alejarse de la aventura expansionista de Rusia. Esta es una de las razones por las cuales siente que Rusia tiene menos tranquilidad con lo que hizo.

Asegura que China será un jugador que va hacia la paz mundial en esta situación. Eso por el lado geopolítico; pero quizás para nuestra región y para los mercados, la parte más importante es la siguiente.

Este fin de semana, los líderes de China dijeron que China crecería 5,5% en el 2022, esa fue la promesa que hizo el Gobierno de China a sus ciudadanos.

Como su trabajo es hacerle la matemática a esto, no hay posibilidad matemática de que China crezca 5,5% en el 2022, no existe, teniendo en cuenta la dinámica de crecimiento que se vio en el tercer y en el cuarto trimestres del año pasado, porque viene hacia abajo.

Entonces, si China va a cumplir con esa meta del 5,5%, que tiene toda la seguridad de que va a tratar de hacerlo porque ya lo dijo, tendrá que hacer un estímulo fiscal muy importante y un estímulo monetario adicional muy importante. Eso le dará un soporte muy fuerte a la economía global, sobre todo a los países emergentes que son los que seguirán mandando sus productos, como Argentina mandando productos agrícolas, Brasil enviando productos agrícolas, Brasil vendiendo acero, Colombia vendiendo petróleo, Canadá vendiendo petróleo y minería, etc.; son todas esas cosas que China necesitará para hacer más infraestructura, las cuales vendrán del mundo emergente.

Pero aquí lo interesante es que hay más estímulo de China, un poco menos estímulo de Estados Unidos porque la inflación está muy alta pero cayendo. Europa está en veremos, porque después de este choque de energía se afectó mucho el bolsillo de los consumidores y Dios quiera por la paz del mundo, una situación en la cual se sientan ambas partes, entre Rusia y Ucrania, para tratar de llegar a una solución política a un problema que no tiene solución diferente a la política, porque esto no puede seguir así, es una potencia nuclear y no pueden continuar con este conflicto.

Con eso, deja espacio para algunas preguntas específicas y estaría dichoso de contestarlas.

El Director, Sr. Campos Conejo, agradece y expresa que es muy interesante la sinopsis que se muestra sobre el panorama mundial y considera que es tan interesante que durarían varias horas escuchando y discutiendo aspectos relativos.

Tiene una consulta muy específica en torno a lo último que mencionó sobre las oportunidades para el futuro, por los siguientes diez años, y un tema que va muy interrelacionado es el encadenamiento en la economía mundial y de ahí su consulta.

Hace referencia al transporte y se decía que México, Perú, Chile, esos potenciales que tienen recursos naturales, minería principalmente, necesitan transportar esos recursos a China o de China a América ya procesados.

El último año, propiamente, el transporte y trasiego de mercaderías, junto con los contenedores, tuvo un gran impacto en los precios a nivel mundial.

Consulta qué se espera a futuro con el transporte, si se podrá normalizar a los precios prepandémicos o por lo menos liberar esa barrera que causó la pandemia.

El representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, agradece la pregunta y la atención, y precisa que una cosa que le parece muy importante ampliar es el tema de los contenedores, que es un tema fascinante y es una historia que no podía creer.

Manifiesta que de los errores que ha cometido al analizar el mundo, muchos los cometió durante la pandemia.

Una vez cometió uno que fue monumental en Bloomberg Televisión, era en inglés, en abril del 2020, y la persona que lo entrevistó le dijo: "Sr. Bernal, qué sector de la economía definitivamente saldrá extremadamente mal parado de la pandemia" y él le contestó: "Facilísimo, el sector inmobiliario", así le dijo, en Estados Unidos. Y acto seguido dijo: "porque a quién diablos se le ocurre comprar una casa en medio de una pandemia". Eso dijo.

Y cree tener la razón detrás de por qué lo dijo. Con la incertidumbre de si tendrán un trabajo o no al día siguiente, quién se metería en una hipoteca; pero julio del 2020 fue el mejor mes de la historia en ventas de casas en Estados Unidos, en medio de una pandemia.

Cuestiona que nadie pudo haber predicho eso o quizás alguien con más posibilidad de haber visto al futuro, pero al cuestionarse por qué pasó eso, fue porque las personas, después de estar metidas cuatro meses en espacios de 4x4, con la esposa, los hijos; personalmente piensa que Dios ha sido muy amable con él y estima que parte de la razón por la cual su matrimonio ha funcionado es porque viaja bastante, porque eso no es tan fácil, 24 horas al día, todos en casa, los niños y demás, no era tan fácil.

Salió a pasear dos horas alrededor de su casa porque se puso muy difícil la cuestión; y su casa es amplia, pero las personas en New York que no podían salir o en Washington y los niños llorando. Afortunadamente sus niños ya son mayores y se entretenían solos, pero fueron unos meses con mucho estrés.

Una de las cosas que pasó ahí fue que ante esa realidad humana, las personas dijeron que no les importaba si tendrían trabajo o no, pero se fueron a vivir fuera de la ciudad, donde al menos puedan salir a trotar o montar en bicicleta, o donde pudieran salir a pasear al perro.

Esto ocasionó un *boom* inmobiliario brutal, lo cual se replicó en muchas partes del mundo, incluidas Alemania, Inglaterra, etc.

Otro aspecto que llamó mucho su atención fue que estaba hablando con un floricultor en Colombia y al consultarle cómo le fue durante la pandemia, él le respondió que nunca había tenido un mejor año en ventas de flores comparado con el 2020; y al consultarle cómo podía ser si todos los hoteles estaban cerrados, al igual que los restaurantes y son los que compran muchas flores. Él le respondió que subió las ventas de flores en un 50% porque como todos estaban en la casa, todos comenzaron a tener la necesidad de ver la casa más bonita y eso lo hicieron con unas flores; entonces, se multiplicaron las ventas de flores.

El costo del *container* de Colombia, de Cartagena a Miami, se duplicó para las flores, porque era tanta la demanda que fue impresionante.

Y el otro efecto también muy importante fue que esos contenedores que se movían normalmente entre ciudades bastante específicas, como Shanghai, Long Beach, etc., comenzaron a moverse a otras partes también por la necesidad que tuvieron muchos otros países de pedir indumentaria de salud, de pedir máscaras y demás necesidades médicas que se supieron, pero como eran lugares apartados, entonces, llegaba el contenedor y no de devolvía y se quedaba allá.

Añade que hasta que no hubiera una razón económica válida para recoger el contenedor, se quedaba por allá perdido en un puerto en la mitad de la nada.

Afirma que son temas de logística impresionante que generó incrementos muy importantes.

La buena noticia es que tienen la opción de mirarlo y hay unos precios muy específicos de contenedores, que siguen todos los días en Bloomberg, los cuales están bajando, lo que quiere decir que poco a poco se está mejorando la cadena de valor y esperan que el conflicto entre Ucrania y Rusia no se deteriore más, porque si se llega a deteriorar, volverían a tener nuevamente los mismos problemas que estaban teniendo durante la pandemia, porque para hacer carros eléctricos se necesita níquel, para hacer semiconductores se necesita el gas producido por Rusia, litio para las baterías, silicio para las celdas solares, etc.; toda esta cantidad de materiales que son muy importantes y vienen de Rusia; si se estanca ese comercio internacional, volverían a tener problemas.

Pero el escenario base que lo vieron hoy, por la recuperación tan violenta que vieron en los mercados, considera que deberían ya salir de esta y el 2022 es el último año donde se ve ese fenómeno donde se adquiere un carro nuevo en Miami y toca el asfalto de la carretera y sube de precio.

Hasta antes de la pandemia había un dicho en Estados Unidos que decía que la mejor forma de tirar el 30% de su dinero era comprando un carro nuevo, que toca el asfalto en Miami y valía 30% menos. Eso era el mundo normal, hoy día cambió completamente pero por razones que no deberían mantenerse.

El Director, Sr. Espinoza Guido, agradece por la charla y aclara que es el argón el gas primordial que se utiliza en los semiconductores, nitrógeno y oxígeno también como mezcla.

Tiene dos consultas, una hacia el exterior y otra un poco más de aplicación propia en el Conglomerado, para plantearlas con claridad.

Dentro de la dinámica geopolítica mundial también se ha señalado muchísimo la posición política de Biden, tanto por el Partido Republicano como por el mismo Partido Demócrata.

Se avecinan también elecciones parciales en el Senado y ahí está una posición de enorme importancia política para su estabilidad, para el repunte de imagen, etc., y todo esto indudablemente tiene repercusiones económicas tanto en Estados Unidos como en los países con los cuales mantiene relaciones comerciales, todo el mundo prácticamente, pero principalmente lo que nos atañe, Costa Rica, donde se tiene una relación comercial sumamente estrecha producto principalmente del Tratado de Libre Comercio.

La primera pregunta es cómo se visualiza esa situación política afectando nuestro país en el corto plazo, es decir, quizás en el segundo semestre del 2022, en el tema de los macroprecios.

Costa Rica vive también una situación inflacionaria importante, cerró el mes de febrero con un 4,9%, tasa de inflación anualizada. La meta de inflación del Banco Central es de un 3% con $\pm 1\%$, que aparentemente ya será contenida por medio de incrementos en tasas de interés.

Esa primera situación le gustaría que la comentara desde el punto de vista de analista internacional y tal vez tiene relación con el segundo punto que es un poco más amplio.

Explica que el Conglomerado Financiero Banco Popular es una entidad que la conocen muy bien, está formada por cinco empresas, la entidad dominante es el Banco Popular, que tiene fundamentalmente negocios de intermediación, el 62% de su activo productivo es cartera crediticia.

También se tiene la Operadora de Pensiones, con quienes tienen mayor relación, es una entidad que fundamentalmente realiza inversiones más que todo a largo plazo.

Se tiene una Corredora de Seguros que ofrece productos para evitar la materialización de riesgos de sus clientes y se tienen dos entidades que trabajan en el tema de inversiones, una Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, que tiene fondos financieros y no financieros, y un Puesto de Bolsa, que fundamentalmente es intermediación.

Entonces, consulta cuál podría ser la visión de un Conglomerado como éste, con diversidad de actividad financiera, porque evidentemente hay sectores de la economía que presentan mayores oportunidades que otros y ya se mencionó con el tema del sector inmobiliario, etc., a raíz de la pandemia.

Solicita que se hagan algunos comentarios en esos dos aspectos, que les ayudaría mucho a repensar el Plan Estratégico y las actividades operativas diarias.

El representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, agradece la pregunta y señala que hay una gráfica fascinante que compara el precio de la gasolina en Estados Unidos y la popularidad del Presidente, es uno a uno, es una correlación impresionante.

Explica que la gasolina a \$1,50 por galón, la popularidad del Presidente en 60%; la gasolina a \$4,50 por galón, la popularidad del Presidente en 30%. Es impresionante lo bien que funciona eso y por eso este tema es extremadamente grave para la clase política, porque si se va a pensar que esto se mantiene, la realidad lo que dice es que el presidente Biden tendrá unas elecciones de medio término muy complicadas, o sea, el Partido Demócrata y eso es lo que dice la mayoría de las encuestas.

Lo último que ha leído de los expertos es de una casa de análisis y tienen una relación muy buena con ellos, que se llama Strategas, ellos hacen un cubrimiento muy cercano de la política y tienen una expectativa de que el Partido Demócrata pierda 40 escaños en las elecciones de noviembre del 2022, o sea, que perderá la mayoría y los republicanos ganan otra vez la mayoría.

El Senado es más complicado pero ellos dicen que lo más probable es que los republicanos ganen dos escaños, lo que generaría 51%-49% para los republicanos, con lo cual pierde el legislativo el Partido Demócrata, que hoy lo tiene porque la Vicepresidenta vota en el Senado entonces es 51-50 y en la Cámara de Representantes el Partido Demócrata tiene una ventaja de ocho escaños en este momento.

Esto implicará una segunda parte del Gobierno de Biden con una gobernabilidad menor.

Con respecto de qué tan grave es eso para la economía, confirma que no mucho realmente, porque como dicen los colombianos, "de eso tan bueno no dan tanto", es un tema bastante complicado seguir pensando que el nivel de subsidios que estaba recibiendo la sociedad durante la pandemia se fuese a mantener. Asegura que eso no es sostenible y cree que con la división de los poderes, lo que hará eso es acabar completamente con estos incrementos de subsidios.

En ese sentido, la verdad es que hay razones por las cuales deberían pensar que es sano que con toda la cantidad de empleo que hay abierto en Estados Unidos, más o menos 10 millones de plazas abiertas de empleo, que las personas que no estén trabajando se devuelva a trabajar en esos puestos que están abiertos en este momento.

Esa es una parte importante del proceso de desinflación, eso le ayudará a los Estados Unidos porque cuando las personas regresan a la fuerza laboral disminuye un poco la presión que está sintiendo los negocios en los Estados Unidos para contratar a las personas en este momento. Es importante tener en cuenta esa situación.

Desde el punto de vista del resto del mundo, la verdad es que no hay mucho interés en este momento de Estados Unidos para con lo que suceda en Latinoamérica. Hay tantos problemas que en realidad está en un punto de segunda relevancia en ese sentido y no cree que cambie en el corto plazo, por lo cual corresponderá que caminen solos para ver cómo mejoran las perspectivas a más largo plazo.

Explica que ese no es un mal escenario realmente, lo que importa es, desde el punto de vista de región, que el norteamericano siga teniendo un ingreso alto para que venga a Costa Rica y vacacione en Guanacaste, lo cual es súper importante.

Importantísimo también que haya continuación de un consumo interno alto en Estados Unidos, que por los tentáculos que tiene la industria de Costa Rica con los Estados Unidos ayuda mucho.

La industria de salud seguirá funcionando muy bien mientras el norteamericano tenga buen ingreso disponible y, por lo tanto, una economía global funcionando bien, con unas tasas de interés relativamente bajas, subiendo, escenario que es muy bueno para la región emergente en general, Costa Rica incluida.

El escenario que es malo es donde se escapa la inflación a Estados Unidos y la FED no tiene opción diferente sino parar la economía, es como si se desbocara el caballo y deben jalar las riendas muy fuerte porque de lo contrario se caen del caballo.

Por ahora, el caballo va galopando, pero no se ha desbocado; entonces, es importante esa diferenciación.

En cuanto a la estrategia del Banco Popular, lo que podría decir es lo siguiente y contar un poco la experiencia de lo que han vivido dentro de XP, porque considera que hay muchas similitudes.

XP comenzó con un negocio de seguros hace poco más de dos años y medio, y hoy en día es una gran generadora de recursos para XP, porque con el incremento del tamaño de la clase media en los países emergentes, la cultura del seguro comienza a tener más importancia.

Cree que ese es un negocio del futuro para la región porque seguirán incrementando el tamaño de la clase media, eso es importante decirlo.

Cuando entró a XP tenían 1 millón de clientes *retail* para su casa de bolsa. Hoy tienen 4 millones; entonces, la verdad es que la plataforma de XP ha democratizado muchísimo la participación del pueblo brasilero en compra de acciones y de bonos a través de la Bolsa de Valores, y se hizo muy bien porque se efectuó a través de tecnología, lo que permitió mantener los costos bajos, etc., y dio la oportunidad de que las transacciones le cuesten poco a las familias y a las personas que invierten en Brasil.

La idea eventualmente es replicar esto en todas partes en el futuro, pero por lo pronto la realidad es que el negocio está basado netamente en Brasil, donde hay una cultura de las personas de participar en el Mercado de Valores más alto que en muchos de los países de Latinoamérica, pero cree que todos van hacia eso. El futuro es ese y deben estar preparados.

XP también pidió la licencia de banco hace un par de años. Trabajan diferente porque es un banco más atado a dar facilidades de liquidez a los cuentahabientes dentro de la casa de valores; entonces, tiene 20.000 reales invertidos, tiene una necesidad de liquidez, le prestan 10.000 reales contra su portafolio y se lo prestan a una tasa ínfimamente menor comparado con otros bancos tradicionales en Brasil, y ese es un negocio muy importante también, ha funcionado bastante bien.

Y en términos de la gestora de fondos, eso va ligado completamente a la dinámica del incremento de la clase media y de la mayor información que hay hoy en día para todas las personas, y de que poco a poco se va entendiendo desde el punto de vista de las personas de los respectivos países, que la diversificación tiene que ser la base fundamental de la inversión.

Y eso no es tan fácil, porque por ejemplo, hace algunos días le tocó sentarse con un cliente muy pudiente de XP que tiene su dinero en Brasil y fue difícil explicarle por qué razón debería invertir un poco de su dinero en la Bolsa de Alemania, en la Bolsa de Italia, en la Bolsa de China y en activos atados a los *commodities*, porque esa persona no estaba muy cómoda con tener cosas que no entendía muy bien y le decía que no sabía nada de Alemania y le respondía que estuviera tranquilo, para eso estaba su empresa, pero es necesario avanzar en el proceso de diversificación de la cartera porque están en una situación de riesgo porque tienen todos los activos concentrados en Brasil y es importante diversificar.

Así como el Fondo Soberano de Singapur, que es cliente de XP, invierte en Brasil y el Fondo Soberano de Noruega, que también es cliente, invierte en Brasil, los brasileños deben invertir en la Bolsa de Estados Unidos o en la Bolsa de Alemania para tener un portafolio mucho mejor estructurado y evitar que tengan mucho riesgo dentro de sus portafolios.

Lleva 21 años haciendo esto y aquí lo relevante y lo que ha aprendido es que el peor error que comete siempre en la inversión es reaccionar cuando el mercado está en pánico.

Reaccionar en pánico en el 95% de las veces funciona mal porque venden abajo y al día siguiente se devuelve; entonces, es un tema importante y por eso, cuando el mercado está muy complicado, no abre su cuenta personal, no la mira, porque no quiere que le genere estrés.

Otro aspecto súper importante es que hizo un estudio sobre los eventos geopolíticos que ha habido en los últimos 30 años.

El evento geopolítico más importante de los últimos 30 años, en términos de caída del mercado, fue el 11 de septiembre (9/11) cuando cayó la Bolsa un 15% en cinco días, una caída brutal, pero así como cayó en cinco días, se recuperó en 20 días, al mismo nivel. Entonces, el ejercicio es que normalmente se demora 30 días la Bolsa en caer y volver a subir por eventos geopolíticos y el promedio de caída está entre 5% y 7% de la Bolsa del S&P500.

Una de las cosas que le tranquilizaba desde el punto de vista del conflicto de Ucrania y Rusia, que si la historia se ha comportado así, es mejor no reaccionar en el peor momento de la crisis porque muy probablemente se va a perder la devolución. Es un aspecto que siempre se comenta con los clientes, siempre se conversa sobre esas realidades.

La parte de la participación de los fondos de XP también ha crecido mucho atado al incremento de la cantidad de cuentahabientes en la casa de bolsa. Hay mucha sinergia.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, agradece la presentación y manifiesta que Estados Unidos se ha acercado a Venezuela, ha habido algunas reuniones importantes que Maduro las festeja y las proclama abiertamente, pero consulta qué busca Estados Unidos con el acercamiento a Venezuela, si es parte de garantizarse el abastecimiento de petróleo y no echar mano a sus reservas, sobre todo en este momento cuando el precio está alto e incentiva que se activen los niveles de producción de Estados Unidos.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que con toda la explicación que se ha dado, le parece que aunque se estén dando los acercamientos, esto no lo cambia la necesidad de entrar en un proceso de paz. Consulta cuál es su apreciación.

El representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, responde que esa pregunta es extremadamente relevante y considera que la respuesta va de la siguiente forma.

Estados Unidos le compraba 700.000 barriles diarios a Rusia. Estados Unidos consume, mal contado, 20 millones de barriles al día, produce 10,6 millones y, en términos de gas licuado, genera aproximadamente otro millón y medio de barriles, y el resto lo importa de Arabia Saudita, de Colombia, de Emiratos Árabes Unidos, antes de Rusia, y Venezuela estaba cerrado hasta antes de. Además, a Canadá le compra una cantidad.

La dinámica desde el punto de vista del por qué, cree que los asesores del Presidente Biden dijeron que esos 700.000 barriles los tenían que buscar en alguna parte y el petróleo más barato es de Venezuela por una razón muy sencilla, porque cuando Estados Unidos le compraba mucho petróleo a Venezuela, el petróleo salía del mar, de las afueras de Caracas, ahí lo cargaban y el barco iba directo a Luisiana, donde están las empresas que pueden refinar el petróleo de Venezuela porque es un petróleo mucho más pesado. Entonces, ahí hay una economía de escala y eso le ayudaría desde el punto de vista económico a Estados Unidos, por distancia y por facilidad.

Ahora, esa decisión tiene muchas críticas dentro del Partido Republicano en Estados Unidos, porque el Partido Republicano dice que eso es un error, no le deberían comprar a Venezuela sino que deberían producir más en Texas, porque la producción de Estados Unidos sí 1,6 millones de barriles por debajo de lo que estaba en el nivel prepandemia en este momento y la razón por la cual la producción de Estados Unidos es mejor es en gran parte por las presiones que sienten las compañías petroleras, la nueva tendencia en Wall Street de ESG (*equality, sustainability, governability*), eso ha tomado mucha fuerza desde el punto de vista de la forma como está invirtiendo Wall Street por ejemplo.

BlackRock tiene unos parámetros muy específicos donde el mayor gestor de ETF del mundo le pone unas limitaciones muy específicas a las empresas que deben demostrar que están siendo responsables con el ambiente, con la diversidad y con la igualdad, y las empresas que quieren que BlackRock les compre sus acciones, deben demostrar esas cosas.

Lo que pasó es que para Chevron u Oxy es bastante difícil decir que están cuidando el ambiente porque están creando hidrocarburos, pero entonces, como eso sucedió, lo que ha pasado es que estas empresas que siguen ganando mucho dinero, cambiaron su modelo de manejo de flujo de caja y están pagando más dividendos e invirtiendo menos para disminuir su huella de carbono. Eso es lo que pasa en este momento.

La producción de los Estados Unidos ha caído por las limitaciones que tiene ese fenómeno dentro de la matriz de inversión.

Siente que lo que está pasando en este momento está cambiando mucho ese pensamiento, porque todos están totalmente de acuerdo con que el calentamiento global es el mayor riesgo para la humanidad, pero la realidad es que lo que se ha demostrado con el conflicto de Ucrania y Rusia es que por más verde que sea uno como Alemania, es muy difícil pasar de depender de hidrocarburos a no depender de hidrocarburos en cinco años. Es muy difícil.

Debe haber una transición más ordenada y cree que a eso va esta discusión, es una de las cosas que genera crítica dentro de Estados Unidos.

La otra crítica tiene que ver con que Canadá podría suplir a Estados Unidos con los 700.000 barriles que dejará de comprarle a Rusia, pero bajo la condición de que se termine un oleoducto que se llama el Keystone Pipeline, que va de Alberta a Nebraska, pero tiene mucha crítica dentro de Estados Unidos porque podría generar problemas ambientales en caso de que hubiese un accidente en el oleoducto.

Todas esas cosas pueden pasar y el presidente Biden, cuando inició su periodo, emitió una orden ejecutiva cancelando ese proyecto, que ya está casi terminado, pero entonces, una de las cosas que dicen los políticos allá es que lo reinicien y así no deben comprarle más petróleo a Rusia.

Para contestar directamente, considera que el acercamiento lo que busca es hacerle la matemática a la necesidad de petróleo que tiene Estados Unidos.

Personalmente no está tan seguro de que eso vaya a funcionar y no está tan seguro de que eso siga avanzando, para ser sincero, porque hay argumentos muy fuertes de otras partes diciendo que no tienen que comprar de Venezuela cuando pueden comprar de Canadá y el Partido Republicano, que va a ganar las elecciones en el 2022, tiene una visión de que si Estados Unidos entra en negociaciones con el Gobierno de Maduro, entonces Maduro aprovechará esas negociaciones para mantener el poder por más tiempo. Esa es la visión que hay dentro de la política en Estados Unidos.

El Gerente de Popular Pensiones, Sr. Porras Rojas, agradece la clara exposición, no solamente por el contenido y el análisis tan profundo que se hace, sino también por la facilidad de poderlo transmitir, lo cual también es una virtud y les permite a todos entender de mejor manera lo que está sucediendo.

Espera conforme a los fundamentos señalados para el conflicto Ucrania - Rusia que, efectivamente, esté en lo acertado. Considera que todos lo necesitamos y que este tema no sea de largo plazo porque entre más dure, evidentemente sufrirán todos en el mundo y Costa Rica no es la excepción.

Desea señalar dos aspectos. A nivel interno, estas situaciones impactan directamente a los afiliados a nivel país y simplemente, confirma que desde la Operadora de Pensiones y desde la ACOP han tratado de comunicar el horizonte de inversión en el cual se desenvuelven estos fondos de pensiones, que es un horizonte de largo plazo.

Comenta que hoy un periodista le preguntó cómo estas situaciones impactan a Costa Rica, a lo que él respondió que, en efecto, afectan directamente a los afiliados, sin embargo, desde la Operadora de Pensiones y la Asociación de Operadoras de Pensiones han estado tratando de comunicar el horizonte de inversión en el cual se desenvuelven estos fondos de pensiones, que es un horizonte de largo plazo, donde hay coyunturas que generan un perjuicio y llevan apenas dos meses con esos niveles de rendimiento, por lo que deben mantener la calma, es decir, que no tomen decisiones en momentos de convulsión.

Además, le preguntaron si Popular Pensiones va a cambiar la estrategia de inversión en el cortísimo plazo, a lo cual él contestó que son inversiones de largo plazo y, por eso, deben mantener algunas posiciones, por supuesto, debe analizarse el reacomodo de los sectores que, eventualmente, podrían dinamizarse un poco más después de esta situación, tal como se mencionó hoy. De este modo, corresponderá al equipo llevar a cabo el análisis técnico, para definir posibles recomposiciones.

Reitera a todos su agradecimiento.

El Representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, asegura que esta es una conversación que sostienen en todas las partes del mundo sin excepción, sean personas de menor ingreso o mayor ingreso, puesto que todas tienen la misma reacción ante la incertidumbre.

Comenta que a él le ha funcionado mucho algo que aprendió durante la crisis financiera del año 2008, cuando Daniela Fridas le preguntó para CNN que, con esa crisis tan horrible que estaban viviendo donde las acciones estaban cayendo un 30%, etcétera, cómo no cerrar todo, a lo cual él contestó que pronosticar el futuro es imposible, porque nadie sabe qué va a pasar mañana, pero sí es posible y lógico tener una visión a más largo plazo sobre qué puede pasar con unas inversiones específicas.

Asimismo, contestó que, si él cree que Coca Cola va a resistir la crisis de 2008, lo cual era obvio que sucediera, pues, por más que se empobrezca la población de Estados Unidos, lo último que se acaba en la casa es la Coca Cola y, si la acción de esa empresa valía \$50 y, de pronto, cae a \$30 o a \$25, existen dos opciones: venderla o invertir; esto último si la expectativa de retiro es a 20 años.

Explica que, como nadie puede saber cuál será el punto más bajo de la acción, si la persona quiere invertir \$10.000 y su expectativa de retiro es a 20 años, entonces, coloca \$1.000 en el día 1 y \$1.000 en el día 15, y otra vez \$1.000 en el día 1 y \$1.000 en el día 15, de tal modo que va esparciendo el monto en el tiempo. En el 95% de las probabilidades pondera los precios a un nivel que, una vez se recupere el mercado, la persona ya tiene un retorno positivo en su posición.

Por tanto, si la dinámica de invertir juiciosamente, es decir, invirtiendo un poco cada quincena o cada mes, se mantiene cuando los precios están más abajo, se mira lo que sucede con un ahorro pensional de una persona, donde lo que hay de entrada más lo que hay de retornos, al final de la vida pensional de esa cuenta, normalmente, es un 80% de retorno y un 20% participación del inicio, porque la belleza de los intereses compuestos se comienza a ver ahí; el interés compuesto es lo más espectacular del mundo, pues la diferencia de invertir \$100 hoy en una cuenta que rinde 8% a invertirlos en una cuenta que rinde 2% es exponencial en 20 años.

De este modo, considera que es sumamente importante indicar esto a los clientes, para que vean que las crisis siempre dan unas oportunidades espectaculares para entrar a precios más atractivos, etcétera.

Personalmente, con estas caídas, él va a mirar las empresas a las que han afectado mucho y que él piensa que van a tener un futuro importante, por ejemplo, observó lo que sucedió con la acción de la empresa Facebook, pero aún no entiende cómo esa empresa gana dinero, pero le han explicado el video del perrito jugando billar genera una interacción importante y una cantidad de actividad, de ahí que la empresa tiene una cantidad de información de las personas que le vende a quienes hacen *advertisement targeting*. Entonces, castigaron tanto a esa empresa por razones no tan lógicas que algún momento comienza a entrarle mano.

En ese sentido, considera que son las oportunidades que da el mercado en estas crisis son las que han generado muchas fortunas. En 2008, Muriel Rubí dijo que Goldman Sachs va a quebrar, todos los bancos de Estados Unidos van a quebrar, esto no tiene futuro, esto es el final del capitalismo, no obstante, al día siguiente cuando la acción, obviamente, cayó, porque esa persona había atacado a Lehman Brothers, Bershtel, salió Warren Buffet con el presidente de Goldman Sachs en una rueda de prensa diciendo que él nunca había apostado en contra a Estados Unidos y le dio al Presidente de Goldman Sachs un cheque de \$10.000 millones en acciones convertibles con un interés del 8%.

Efectivamente, seis meses después esas acciones valían \$160 más el 8% y le preguntaron a Warren Buffet por qué hizo eso, a lo que él respondió "por qué razón iba a quebrar Goldman Sachs, si es una empresa que tiene un capital humano impresionante y Estados Unidos va a seguir existiendo".

Advierte que esto que están viviendo hoy no tiene nada que ver con lo que vivió el mundo en el año 2008 y no tiene nada que ver con lo que vivió el mundo en marzo de 2020. Eso sí fue algo brutal, en cambio, esto es una fiesta infantil comparado con lo vivido en 2008 y en 2020.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece el espacio brindado, pues fue profundamente enriquecedor para todos, así como la aclaración de las dudas expuestas.

Sostiene que tomarán como consejo parte de lo que ha dicho y seguirán hacia adelante. El Banco Popular tiene mucha visión de futuro que quiere seguir permaneciendo y en este momento la calma es lo más importante.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, agradece a los Representante de la empresa XP Investments la presentación, la cual da un panorama que ayudará mucho a todo el proceso de toma de decisiones y, sobre todo, da una visión mundial para las posiciones a nivel del mercado internacional que tiene la Operadora de Pensiones (con más de \$2.300 millones).

Además, coincide con que es importante llamar a la calma y tener la fuerza para aguantar ya que las inversiones son a largo plazo, pues el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal puede hacerlo, pues tiene el capital necesario.

El Representante de la empresa XP Investments, Sr. Bernal León, agradece el tiempo y la atención, así como la excelente relación, la cual es muy importante para ellos.

Al ser las **dieciocho horas con treinta y seis minutos**, se retiran los señores Alberto Bernal León, Manuel Restrepo, de la empresa XP Investments; el Sr. Róger Porras Rojas, Gerente de Popular Pensiones; la Sra. Mónica Ulate Murillo, Gerente de Popular Valores; el Sr. Maurilio Aguilar Rojas, Director General Corporativo a. i., el Sr. Juan Francisco Rodríguez Calderón, Subgerente General de Negocios; y el Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibida la capacitación sobre mercados internacionales, realizada por el expositor internacional, Sr. Alberto Bernal León.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“Dar por recibida la capacitación sobre mercados internacionales, realizada por el expositor internacional, Sr. Alberto Bernal León”. (207)

ARTÍCULO 7

8.2.1.- El Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, Secretario General, comunica a la Junta Directiva Nacional, que el pasado 2 de febrero de 2022, se realizó la reunión con Sibanco, a fin de explicar lo acontecido con el Reglamento de Teletrabajo, por lo que solicitó dar por atendido el acuerdo JDN-5891-Acd-84-2022-Art-4. (Ref.: Oficio SJDN-234-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el oficio SJDN-234-2022, mediante el cual el Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, Secretario General, comunica a la Junta Directiva Nacional que el pasado 2 de febrero de 2022 se realizó la reunión con Sibanco, a fin de explicar lo acontecido con el Reglamento de Teletrabajo.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5891-Acd-84-2022-Art-4.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda, por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio SJDN-234-2022, mediante el cual el Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, Secretario General, comunica a la Junta Directiva Nacional que el pasado 2 de febrero de 2022 se realizó la reunión con Sibanco, a fin de explicar lo acontecido con el Reglamento de Teletrabajo.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5891-Acd-84-2022-Art-4”. (208)

ARTÍCULO 9

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación y posterior envío a la Superintendencia de Entidades Financieras (Sugef), el informe mensual sobre el avance y actualización del cuadro n.º1 Segmentación de riesgo de la cartera total por tipo de crédito, correspondiente al mes de febrero del año 2022, en atención de lo requerido mediante la Circular Sugef-2584-2020. (Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-66-2022-Art-4)

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y seis minutos**, ingresa el Sr. Miguel Mora González, Jefe de la División de Gestión Cobratoria.

El Director, Sr. Espinoza Guido, comenta que este tema fue conocido ayer por el Comité Corporativo de Riesgo, el cual también acordó solicitar a la Dirección Corporativa de Riesgo, que alimente el modelo de clasificación, que incorpore los nuevos elementos del entorno

económico y financiero para estresarlo y conocer esos resultados. Este es un elemento nuevo muy importante que el Comité quisiera incorporar a la luz de todo lo que están conversando sobre la recalibración del modelo.

El Jefe de la División de Gestión Cobratoria, Sr. Mora González, procede a presentar el informe mensual solicitado por la Sugef, por medio de las circulares SUGEF 2584 y SUGEF 3019 correspondiente a febrero de 2022. Este informe fue conocido por el Comité Corporativo de Riesgo en la sesión de ayer y, ahora, se somete a consideración de esta Junta Directiva, tal como lo establece la norma.

Recuerda que el modelo de valoración utilizado en este momento, el cual fue avalado por la Dirección Corporativa de Riesgo, consta de un proceso de recuperación de las fases de COVID-19 de los clientes, en función de las ayudas que el Banco Popular les ha brindado.

Así, los clientes que no han recibido ningún tipo de apoyo se clasifican en los niveles de riesgo bajo, medio, alto viable y alto no viable, de acuerdo con el nivel de atrasos, a saber, con mora menor a 30 días se clasifican en el nivel bajo; con mora entre 31 días y 60 días, en el nivel medio; de 61 días a 90 días, en el nivel alto viable, y con más de 90 días -sin importar su condición de ejecución de garantías-, en el nivel alto no viable.

Afirma que en los últimos dos años el modelo es más estricto para los clientes con refinanciamiento, motivo por el cual solo se clasifica en riesgo bajo a los clientes al día, en riesgo medio a los clientes con mora de 1 día a 30 días, en alto viable a los clientes con mora entre 31 días a 90 días y en alto no viable a los clientes con mora mayor a 90 días.

Expresa que el Banco Popular ha brindado ayuda en tres etapas: COVID 2-3, que corresponde a los apoyos brindados durante 2020; COVID 4, que agrupa las ayudas dadas durante el primer semestre de 2021, y COVID 5, a las concedidas en el primer semestre de 2021 y hasta la fecha.

De este modo, los clientes a los que el Banco Popular brindó ayudas en 2020 y que están pagando normalmente durante 2021 y en lo que va de 2022 tienen una clasificación similar a la de los clientes que no recibieron ningún tipo de ayuda, debido a que ya tienen más de nueve meses de estar pagando adecuadamente sus deudas.

Menciona que los clientes de la etapa COVID 4 son aquellos que necesitaron un apoyo adicional y solo se clasifican en el nivel de riesgo medio, alto viable o alto no viable. En este caso, todavía no hay clasificados en riesgo bajo y en riesgo medio solo si tienen menos de 60 días de atraso. Asimismo, todos los clientes de la etapa COVID 5 son clasificados en el nivel de riesgo alto viable y alto no viable, en función de su nivel de morosidad.

Afirma que ayer el Comité Corporativo de Riesgo solicitó a la Dirección Corporativa de Riesgo un análisis prospectivo del modelo de clasificación, para considerar los elementos del mercado actuales, sobre todo, la variación de los macroprecios de la economía, lo cual podría conllevar a ajustes en algunos clientes que muestren un comportamiento de riesgo, según el monitoreo.

De acuerdo con los datos históricos, el monto ubicado en riesgo alto no viable se ha mantenido estable o con una tendencia al alza. Además, la morosidad ha venido bajando y ha sido posible mantenerla con esa tendencia y cada vez son menos los apoyos que el Banco Popular ha tenido que brindar. El monto ubicado en el nivel alto viable ha venido disminuyendo también y se mantiene relativamente estable.

El mes de febrero es particular, pues es un mes muy corto y algunos rangos de mora intermedia se elevan porque no es posible que todas las empresas envíen las planillas a tiempo.

En general hubo una variación de enero a febrero relativamente estable, con un control en la mora de alto viable.

Sin lugar a duda cada vez es más constante que los refinanciamientos y arreglos de pago sean las variables que más se usan con los clientes por el tipo de negociación, donde se busca ampliar el plazo a los clientes y apoyarlos con refinanciamientos para que puedan seguir pagando sus deudas en mejores condiciones de pago.

Con respecto a los resultados de la estrategia que se tiene como institución para controlar la morosidad, se puede indicar que febrero fue muy buen mes en cuanto a resultados de morosidad.

El foco de incremento en morosidad se encontró en "Mis tarjetas", donde por poco no se cumplió la meta, mientras que vivienda y vehículo está bastante controlado con resultados muy favorables.

El Director, Sr. Espinoza Guido, indica que estos nuevos factores que se deben evaluar pueden llevar a otros resultados. La cartera en dólares podría sufrir un impacto por una reducción significativa de la capacidad de los clientes para atender las cuotas, la misma tasa de inflación que puede reducir la capacidad adquisitiva de las personas. Esto es lo que la Dirección Corporativa de Riesgo va a evaluar con la

calibración del modelo, por lo que es importante ver esto, pero no sabe si estará listo para el análisis de cierre al mes de marzo, pero cuanto más pronto se pueda revisar, será mucho mejor.

En función de esto se puede valorar si el tamaño de las estimaciones es el adecuado o no, lo cual está relacionado con este tema.

Al ser las **diecinueve horas** se retira el Jefe de la División de Gestión Cobratoria, Sr. Miguel Mora González.

La **Presidenta, Sra. Badilla López**, mociona para:

1. Dar por conocido el informe mensual sobre el avance y actualización del cuadro n.º 1 Segmentación de riesgo de la cartera total por tipo de crédito, correspondiente al mes de febrero del año 2022, en atención de lo requerido mediante las circulares SGF -2584-2020 y SGF-3019-2020.

2. Autorizar a la Administración para que remita a la Sugef, en cumplimiento de lo solicitado en las circulares SGF -2584-2020 y SGF-3019-2020, el informe de seguimiento a febrero de 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

“1. Dar por conocido el informe mensual sobre el avance y actualización del cuadro n.º 1 Segmentación de riesgo de la cartera total por tipo de crédito, correspondiente al mes de febrero del año 2022, en atención de lo requerido mediante las circulares SGF-2584-2020 y SGF-3019-2020.

Cuadro 1
Segmentación de riesgo de la cartera total, por tipo de crédito, febrero 2022
En millones de colones

Detalle	Bajo	Medio	Alto - Viable	Alto - No Viable	Total
Créditos - personas físicas	1 571 531,47	84 149,30	45 206,54	51 862,89	1 752 750,20
Consumo	891 707,52	52 065,64	30 295,06	29 773,51	1 003 841,73
Vivienda	600 553,90	30 051,44	14 121,30	21 616,76	666 343,40
Vehículos	11 351,22	89,87		59,89	11 500,98
Tarjetas de crédito	67 243,69	1 942,35	790,18	392,63	70 368,85
Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Factoraje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Partes relacionadas	675,14			20,10	695,24
Operaciones bursátiles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de Sistema de Banca para el Desarrollo	34 509,06	3 938,03	1 169,59	1 978,16	41 594,83
Créditos - Empresarial	266 284,54	51 828,14	18 188,47	26 483,62	362 784,77
Créditos - Corporativo	234 188,67	1 321,34			235 510,01
Créditos - Sector Público	70 070,15				70 070,15
Créditos - Sector Financiero	191 591,85	255,77	420,37	352,34	192 620,33
Saldo total adeudado ^{1/}	2 368 175,75	141 492,58	64 984,96	80 677,00	2 655 330,29

Cuadro 2
Resultado de Aplicación de la Estrategia, Febrero de 2022

Cliente	Tipo de Crédito	Crecimiento Mora	Meta	Cumplimiento
Personas físicas	Consumo y Tarjetas	2 991 370 894	2 587 874 735	86,51%
	Vivienda	201 884 185	699 761 941	100,00%
	Vehículos	13 664 265	16 451 843	100,00%
	Partes Relacionadas	-	918 744	100,00%
	Total	3 206 919 344	3 305 007 263	100,00%
Sector financiero		- 22 317 042	-	100,00%
Empresarial		- 1 852 710 372	668 018 703	100,00%
Corporativo		-	-	100,00%
Sector público		-	-	100,00%
Banca desarrollo		- 193 460 888	24 756 481	100,00%
Total general		1 138 431 042	3 997 782 446	100,00%

2. Autorizar a la Administración para que remita a la Sugef, en cumplimiento de lo solicitado en las circulares SGF -2584-2020 y SGF -3019-2020, el informe de seguimiento a febrero de 2022". (202)
(Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-66-2022-Art-4)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 10

La Presidenta, Sra. Badilla López, dada la hora y los temas de la agenda faltantes, mociona para:

Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n.º5901 hasta las 8:20 p. m., a fin de avanzar en los puntos agendados.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

"Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n.º5901 hasta las 8:20 p. m., a fin de avanzar en los puntos agendados". (203)

ACUERDO FIRME

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que está de acuerdo con que la próxima semana se fortalezca la información presentada para poder tomar una decisión y, de esta forma, la votación sea como corresponde, esto es: unánime, y puedan premiar a los trabajadores por ese esfuerzo que han llevado a cabo durante dos años en los que la situación causada por la pandemia ha sido difícil, sin embargo, las utilidades del Banco Popular han sido importantes y, más allá de eso, ha aportado valor al Sistema Financiero Nacional mejorando la calidad de vida de muchas personas.

ARTÍCULO 12

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dejar pendiente, para una próxima sesión, los siguientes temas:

- **El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica el traslado temporal a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Oficio GGC-292-2022)**

- **El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, solicita el aval de la Junta Directiva Nacional para que el Área de Continuidad de Negocio se traslade a la Subgerencia General de Operaciones. (Ref.: Oficio GGC-293-2022).**

Al respecto, la Junta Directiva acuerda, por unanimidad:

"Dejar pendiente, para una próxima sesión, los siguientes temas:

- **El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica el traslado temporal a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Oficio GGC -292-2022)**

- **El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, solicita el aval de la Junta Directiva Nacional para que el Área de Continuidad de Negocio se traslade a la Subgerencia General de Operaciones. (Ref.: Oficio GGC -293-2022)".**
(205)

ACUERDO FIRME.

Finaliza la sesión al ser las **VEINTE HORAS CON VEINTE MINUTOS.**

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5902

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS DOS** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON OCHO MINUTOS** del **LUNES CATORCE DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Auditor Interno, Sr. Manuel Gonzalez Cabezas; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

Al ser las **dieciséis horas con ocho minutos**, inician su participación virtual el Sr. Jacinto Santiago González, Consultor; el Subgerente General de Negocios, Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández; el Subgerente General de Operaciones, Sr. Daniel Mora Mora; el Sr. Róger Porras Rojas, Gerente de Popular Pensiones; la Sra. Mónica Ulate Murillo, Gerente de Popular Valores; Sr. Maurilio Aguilar Rojas, Director General Corporativo a. i.; Sr. Esteban Meza Bonilla, Director Financiero Corporativo a. i.; Sra. Graciela Vargas Castillo, Directora de Capital Humano; Sr. Bolívar Solórzano Granados, Miembro independiente, Comité de Inversiones de Popular SAFI; Sra. Cynthia Cantillo, Funcionaria de la Asociación Bancaria Costarricense; Sra. Cinthya Calderón Cordero, Funcionaria Secretaría General; Sr. Maykel Vargas García, Director de Soporte Administrativo; la Sra. Celina Víquez González, Auditora Interna, Popular SAFI; Sr. Carlos H. Cortés Hernández, Auditor Interno, Popular Valores; Sr. Alexander Villegas Rojas, Vocal, Popular SAFI; Sra. Andrea Castillo Gonzalo, Subsecretaria, Junta Directiva Nacional; Sr. Fernando Gutiérrez Marín, Funcionario, Subgerencia General de Operaciones; Sr. Juan Tuk Mena, Tesorero, Popular SAFI; Sr. Ronny Rosales Solano, Jefe, División de Riesgo Financiero; Sr. Isaac Angulo Rosales, Funcionario de la Auditoría Interna del Banco Popular; Sra. Sylvia Villalobos, Funcionaria de la Auditoría Interna del Banco Popular; Sra. Nataly Ramírez Villalobos, Funcionaria de la Auditoría Interna de Popular Pensiones; Sr. Javier Vindas Esquivel, Asesor, Junta Directiva Nacional; Sr. Juan Carlos Li Guzmán, Director de Soporte al Negocio; Sra. Jessica Alvarado Fernández, Funcionaria, Secretaría General; Sra. Tatiana Brenes Rivera, Funcionaria Subgerencia General de Operaciones; Sr. Víctor Rodríguez Bogantes, Director de Banca de Personas; Sr. Kenneth Gutiérrez Montenegro, Funcionario, Subgerencia General de Negocios; Sr. Jorge Brenes Artavia, Asesor, Gerencia General Corporativa; Sra. Krissia Coto Morales, Secretaria, Popular Valores; Sr. Armando Rojas Chinchilla, Director Jurídico; Sr. Alejandro Grossi Vega, Director Ejecutivo del Fodemipyme; Sr. Kleiber Rojas Varela, Tesorero, Popular Valores; Sr. Carlos Alberto Retana López, Fiscal, Popular SAFI; Sr. Luis Guillermo Jiménez Vargas, Auditor Interno, Popular Pensiones; Sra. Johanna Montero Araya, Gerente a. i., Popular Seguros; Sra. Mercedes Flores Badilla, Asesora, Gerencia General Corporativa; Sra. Maybelle Alvarado Desanti, Directora de Gestión; Sra. Katty Barrantes Salas, Funcionaria, Gerencia General Corporativa; Sr. Manuel Rivera Garita, Asesor, Gerencia General Corporativa; Sra. Lilliam María González Castro, Secretaria, Popular Pensiones; Sra. Alejandra Mora Chacón, Vicepresidenta, Popular Pensiones; Sr. Fernando Rojas Araya, Director de Investigación y Desarrollo de Mercados; Sra. Kimberly Campbell, Vicepresidenta, Popular Valores; Sr. Martín Alfaro Artavia, Asesor, Gerencia General Corporativa; Sr. Fernando Faith Bonilla, Presidente del Directorio Nacional; Sr. Steven Oreamuno Herra, Vocal, Popular Valores; Sr. Róger Conejo Cubero, Director de Banca Empresarial y Corporativa; Sr. Luis Diego Jara Hernández, Gerente, Popular SAFI; Sra. Silvia Gabriela Morales Jiménez, Vicepresidenta, Popular SAFI; Sr. Mauricio Arias Ramírez, Funcionario, Dirección Ejecutiva del Fodemipyme; Sr. Hernando Monge Granados, Oficial de Cumplimiento; Sr. Róger Granados Camacho, Director a. i. de Tecnología de Información; Sra. Rosa Elena Baltodano Quintana, Directora de Banca Empresarial y Corporativa; Sr. Rolando Gonzalez Montero, Líder del Proyecto de Estabilización; Sra. Ana Lucía Solano Garro, Jefa del Área de Promoción y Desarrollo; Sra. Jéssica Ortega Marín, Jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio; Sr. Carlos Nieto Vargas, Tesorero, Popular Seguros; Sr. Erick Valverde Obando, Secretario, Popular Seguros; Sra. Tatiana Loaiza Rodríguez, Vocal, Popular SAFI.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos, procede a comprobar el cuórum y señala que se encuentran todos presentes para iniciar la sesión.

Se procede a conocer el orden del día:

"Punto Único

1.- Capacitación: *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Sr. Jacinto Santiago González, Senior Risk Manager".

Se aprueba el orden del día.

ARTÍCULO 2

1.- Capacitación: *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Jacinto Santiago González, Senior Risk Manager”.

La Presidenta, Sra. Badilla López, comenta que el Sr. Jacinto Santiago González, quien realizará la capacitación, es un conferencista internacional, se dedica a ayudar a las organizaciones de Iberoamérica en temas de gestión integral de riesgos, continuidad del negocio, sistemas de recuperación de desastres, gobierno corporativo, cumplimiento, rediseño de procesos, sistemas de control interno, prevención de lavado de dinero y, además, es *coaching* ejecutivo organizacional.

Agrega que Sr. Jacinto Santiago González cuenta con una amplia gama de certificaciones internacionales como el PECB Certificate trainer, el PCAML de Florida University, entre otros.

También imparte talleres, cursos y conferencias, tanto en el sector público como en el sector privado en Iberoamérica.

Asimismo, desarrolla tareas profesionales en más de 17 países de Iberoamérica.

Agradece a la Asociación Bancaria Costarricense que colaboró en coordinación con la Secretaría General para que esta actividad se lleve a cabo.

Externa sus palabras de agradecimiento al Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz y a su equipo de trabajo porque gestionaron lo necesario para que todos estuvieran presentes.

Sabe que el Conglomerado no está inmerso en el proceso de planeamiento, pero pronto estará abocado a la construcción del próximo Plan Estratégico; motivo por el cual, la Junta Directiva Nacional consideró de gran importancia recibir capacitaciones en ese sentido y contemplar la gestión de riesgos como un pilar fundamental para el logro efectivo de los objetivos y metas que se vayan a plantear en dicho Plan Estratégico.

Señala que constantemente deberán enfrentar situaciones que llevarán a replantear los planes estratégicos, pero si desde su creación sigue un camino en donde toda la organización esté consciente de que la gestión en riesgos es un pilar fundamental, cree que tendrían más posibilidades de alcanzar el éxito.

Expresa que es un gusto contar con la presencia del Sr. Jacinto Santiago González, está muy agradecida por el espacio dispuesto para esta capacitación.

El Consultor, Sr. Santiago González, agradece la presentación, al personal de la Secretaría General, a la Asociación Bancaria Costarricense y a todos los presentes quienes se han interesado en esta actividad de capacitación, por lo cual, es un gusto compartir con todos este evento.

Expresa que tienen la total libertad de consultar o comentar al respecto. El objetivo es que toda la información sea de utilidad y contribuya para mejorar la dirección organizacional.

Comenta que trabajó más de 30 años en bancos, donde también fue director y conoce la actividad bancaria. Por esas razones, pueden compartir cualquier inquietud o consulta durante la actividad.

Informa que enviará el material de la exposición, inclusive con algunas aclaraciones y comentarios adicionales para que puedan fijar los conceptos que analizarán durante la exposición.

Recalca que el fin último es analizar las mejores prácticas y estándares con respecto al estado actual de la pandemia, la cual ha afectado mucho a las entidades.

La pandemia de la COVID-19 ha sido el desafío más serio que las entidades financieras y bancarias han tenido en casi un siglo. Cuanto más se analizaban las consecuencias de la pandemia, los bancos empezaron a ajustar y reorganizar los modelos de gestión, tanto los modelos de continuidad y de gestión de riesgo como los modelos antisoborno y antifraude porque ese tipo de delitos ha aumentado bastante.

De ese modo las entidades han reutilizado algunos estándares y actividades y los han comparado con los resultados obtenidos y con la evaluación de esas actividades para administrar no solo el negocio a través de los ingresos y las expectativas de los clientes, sino también para saber cómo se podría reorganizar, ajustar y mejorar los distintos modelos de gestión que en la actualidad tienen las entidades.

Asegura que la pandemia ha acelerado las gestiones de cambio en toda la actividad bancaria como la incorporación de nueva tecnología (banca móvil), tercerización de funciones en proveedores tecnológicos, crecimiento con actividades y trabajo remoto.

El trabajo remoto para muchos empleados antes de la pandemia se valoraba como un proceso alternativo en plan de continuidad del negocio y se convirtió en un proceso principal, hasta el punto de que, inclusive, muchos responsables de auditoría y de áreas de control han consultado sobre los mecanismos actuales de auditoría.

En resumen, la pandemia por la COVID-19 ha impactado en los bancos y provocado un movimiento continuo que crece y mejora respecto a la gestión de riesgos.

Reitera que cuando quieran plantear una consulta pueden hacerlo, además, en la presentación incluyó sus datos personales y correo por si alguien desea enviar un comentario o tenga una duda.

Acota que las entidades siempre tienen riesgos, pues toda la actividad bancaria es un negocio de riesgo. Decir que una entidad bancaria no correrá algún riesgo es no conocer esta actividad.

El negocio bancario durante muchos años ha estado asociado al tema de asumir riesgos, pero ha evolucionado, así como el mundo en general. Así las cosas, ahora se tiene un mundo que se denomina mundo VUCA y eso quiere decir que es un mundo volátil, o sea, deben enfrentarse a eventos o problemas inesperados e inestables por una condición desconocida.

Asegura que nadie podía asegurar en marzo de 2020 que la pandemia iba impactar tanto por dos años enteros y aún seguir hablando de la pandemia. Muchas personas pensaban que nunca iba a llegar al país o se iba a resolver en cuatro o cinco meses, pero aún no se sabe si vendrá otra pandemia u otro tipo de inconvenientes.

Por esas razones están manejando un universo muy volátil, además están en un contexto incierto y falta mucha información, aunque se conocen las causas básicas y el efecto primario.

Recalca que el director de riesgo debe ser una persona que esté monitoreando constantemente el contexto para saber cuáles son los riesgos y qué está cambiando en el momento y a cuáles consecuencias a las cuales se están enfrentando. Esa incertidumbre es muy alta y es el concepto que cada vez se asocia más al riesgo.

Ahora se suele hablar más de incertidumbre que de riesgos; por ejemplo, se conversa acerca de la incertidumbre de lograr los objetivos y de lograr la estrategia, pues se enfrentan a determinado tipo de riesgos y no saben si podrán lograr y si logra, de qué va a depender porque hay escenarios que se pueden manejar y otros no.

Expresa que es un mundo complejo, son situaciones con muchas variables, todo está interconectado, a pesar de que hay alguna información disponible.

Los riesgos ya no están tan separados como antes cuando los riesgos se encasillaban porque tenían riesgo de crédito, riesgo comercial, riesgo de tasas, riesgo operativo, tecnológico, entre otros. En la actualidad los riesgos están totalmente interconectados e interrelacionados y ahora un riesgo de base no tratado adecuadamente se transforma y escala a un riesgo de imagen y reputación.

Por lo expuesto en algunas ocasiones le consultan cómo se debe gestionar un riesgo de imagen y reputación. La base para gestionar ese tipo de riesgos es el origen; por ejemplo, un riesgo operacional mal gestionado puede desencadenar en un riesgo de imagen y reputación.

Añade que un riesgo de lavado de activos puede provocar un riesgo de imagen y reputación, entonces, los riesgos no solo están interrelacionados, sino que escalan y avanzan a una situación más compleja que la proyectada en un principio.

Otro tema relevante es la ambigüedad sobre cómo lidiar con eventos y problemas vagos porque se tiene poca información al respecto.

Acepta que establecer estrategias, objetivos y sistemas de gestión que protejan, acompañen y agreguen valor al funcionamiento de la Organización es mucho más complejo en la actualidad que en muchos años atrás.

Asegura que en cuanto a los riesgos en los últimos años es común hablar de los riesgos "Top 10"; es decir, los 10 principales riesgos que se manejan a nivel mundial. Hay distintas compañías, entidades y organismos que realizan encuestas y buscan información sobre los diferentes riesgos de las industrias y finalizan con un análisis sobre los principales riesgos en cada uno de los años.

Plantea el ejemplo de una organización que trabaja mucho el tema de investigar los riesgos, han realizado encuestas a más de 1.600 responsables de distintas empresas para saber cuáles son los riesgos que más impactan.

Si se repasa lo que sucedía en el 2011 de ese grupo de "Top 10" de riesgos, en ese momento estaba primero la recesión económica y en segundo lugar los cambios normativos.

El tercero era el incremento de la competitividad; el cuarto, la imagen y la reputación; el quinto era la interrupción del negocio; el sexto, la insatisfacción del cliente; el séptimo era la retención del talento; el octavo, el precio de las materias primas; el noveno eran los fallos tecnológicos y el décimo la falta de liquidez.

Algunos de esos riesgos corresponden al riesgo operacional; en otras palabras, son riesgos de grandísima importancia para las entidades bancarias y financieras. En el año 2011 representaban el 40% de los riesgos "Top 10".

Si se trasladan al año 2019, había riesgos similares, pero que habían variado en cuanto al nivel de magnitud que tenían en las distintas organizaciones. La recuperación lenta estaba como primero, la imagen y reputación como segundo, la tasa acelerada en el tercer lugar, la interrupción del negocio en el cuarto lugar, entre otros.

Se notó un cambio en los riesgos operaciones que había en el 2019 prepandemia y solo un 3% correspondían al riesgo operacional, o sea, en ese momento estaba disminuyendo la participación del riesgo operacional en los principales riesgos de las entidades bancarias financieras.

Indica que llegó la pandemia por la COVID-19 en el 2020, analizaron los principales riesgos a los que se enfrentaron las entidades en el 2021 y encontraron que el principal riesgo no solo en las entidades bancarias sino en la mayoría de las organizaciones fue la interrupción del negocio.

El segundo riesgo fue el ciberataque o la violación de datos, en algunas industrias el ciberataque está primero y en otras la interrupción del negocio, pero tienen mucha relación porque un ciberataque puede desencadenar en una interrupción de negocio.

El escalamiento del ciberataque puede escalar a una interrupción del negocio a un riesgo reputacional.

Un cuarto riesgo con la pandemia se basa en las terceras partes; es decir, los proveedores de servicios y bienes a quienes se contratan productos o servicios o para tercerizar una función.

Otros riesgos de ese "Top 10" del 2021 es la innovación disruptiva, la gobernanza de datos y otros.

Al observar esa lista de riesgos se determina que el riesgo operacional durante la pandemia en el 2021 corresponde al 70% de los riesgos denominados "Top 10", o sea, resurgió el concepto de riesgo operacional.

El riesgo operacional pasó a ser un riesgo importantísimo en un escenario de susto, se refiere a la supervivencia de empresa. En la actualidad cuando se habla de interrupción del negocio, del ciberataque y violación de datos la peor consecuencia en la que se piensa es la supervivencia de la empresa.

Por lo anterior, es necesario cuestionar hasta qué punto está en peligro la continuidad de la empresa a mediano y largo plazo. La pandemia por la COVID-19 provocó que el riesgo operacional sea uno de los principales que deben enfrentar las entidades bancarias y financieras.

Menciona que con la pandemia los modelos de gestión de riesgo que se estaban utilizando hasta la fecha no tenían en cuenta el contexto externo, o sea, la gestión de riesgos se basa en el análisis, la evaluación y el tratamiento de los riesgos relacionados con el contexto interno y no tanto con el externo.

Con la pandemia la fuente de riesgo proviene del contexto externo y cuando se analizan los principales riesgos de la pandemia, observan incertidumbre económica, miedo a la pandemia, problemas sanitarios, estados de emergencia, alta demanda de insumos médicos y oferta de inversiones fraudulentas.

Añade que volvió el esquema Ponzi y se presentaron muchas estafas en todas las monedas, principalmente con criptomonedas.

Se ha ampliado la ayuda a los diferentes gobiernos y se han incentivado los siguientes aspectos: el robo de datos, las comunicaciones de web falsas, operaciones remotas o no presenciales, incremento de aprobaciones por excepción, merma de personal debido a los contagios o por el teletrabajo, miedo a perder a clientes, aparición de casas de empeño, casas de prestamistas y el ataque cibernético.

Todas esas fuentes de riesgo si no tenían un control preventivo adecuado dentro de la Organización, se transforman en eventos de riesgo y esos eventos si tampoco contaban con un adecuado control mitigante o de recuperación, se transformaron en consecuencias.

Las principales consecuencias de la pandemia se deben al tráfico de medicamentos e insumos ilícitos, el insumo fuera de estándar, el fraude financiero, las estafas, delito de corrupción, robo de datos, actos ilícitos en cuentas bancarias, delitos cibernéticos, reducción del volumen de reporte de operaciones sospechosas por lavados de activos, usura, baja capacidad de análisis e investigación, reducción de fiscalizaciones y pérdida de responsabilidad de los clientes.

Manifiesta que los clientes empezaron a perder responsabilidad ante esa situación que involucró a muchos entes en actividades por la gran cantidad de riesgos dentro de los procesos normales.

Lo que provocó la crisis pandémica es el incremento de la incertidumbre sobre la estrategia; es decir, se tenía una estrategia definida, llegó la crisis pandémica, las fuentes de riesgo del contexto externo.

Esos riesgos externos y los riesgos emergentes que provienen de la epidemia determinan la acción de los gobiernos, las regulaciones y las normas. Las entidades bancarias sufren bastante todo lo relacionado con las nuevas regulaciones porque genera duda de qué atender y qué no, cuál servicio brindar y cuál no, así como en qué horario.

También empiezan las interrogantes sobre la atención de fraudes, sobornos, ciberdelincuencia, interrupción de la cadena de suministros cuando algunos proveedores no puedan brindar el servicio por el cual fueron contratados.

Acota que otras afectaciones se deben al aislamiento y cuarentena de funcionarios e interrupción de la cadena de pago.

Establece que esos riesgos emergentes del contexto externo impactaron el contexto interno y dentro de la gestión de los riesgos del contexto interno se encontraron con problemas en la comercialización, las finanzas, en la ejecución de los procesos, en los sistemas, en la tecnología, en el recurso, en el liderazgo e, indudablemente, todos esos riesgos de incertidumbre impactaron en la ejecución de los procesos que son el medio fundamental de los bancos para que, a través de los productos y servicios, lograr los objetivos estratégicos.

Señala que cumplir la estrategia y de los objetivos se vio influenciado por problemas en la ejecución de los procesos como resultado de todo ese tipo de riesgos y en definitiva impactó de manera negativa los productos y servicios.

En las entidades financieras se observó la influencia del contexto externo por los riesgos emergentes que llegaron a la Organización e impactaron el contexto interno, los productos y servicios.

Expresa que como lección aprendida de esta gestión de riesgo producto de la pandemia es que la gestión no solo se debe circunscribir al contexto interno de la organización; sino también el externo; es decir, el riesgo de proveedor y otros.

La crisis pandémica ha demostrado que el modelo integral de gestión de riesgo debe tomar en cuenta los dos contextos y eso implica separarlos.

Detalla que el contexto interno es la misión, visión, valores, la estrategia, objetivos, la gobernanza, la estructura, la cultura, normas y directrices, la capacidad y el conocimiento que tiene el personal para ejecutar las funciones, los procesos que están claramente definidos e implementados, identificación de activos custodiados, así como los datos, los sistemas, las relaciones contractuales, los compromisos que asume la entidad, la interdependencia y las conexiones.

Cuando se habla de contexto externo se refiere a que el escaneo de la gestión de riesgo se basa en factores políticos, económicos, en productos sustitutos que podrían afectar la actividad, los factores sociales, cambios en el modelo social y los riesgos emergentes que en la actualidad no están en la Organización.

Especifica que un riesgo emergente después de 6 o 7 meses podría estar dentro de la organización, entonces, cuando se detecta algún tipo de riesgo emergente, deben analizar si el modelo actual de la organización puede soportar o no ese tipo de riesgos emergentes. De lo contrario, se gestionan riesgos que no toman en cuenta esos escenarios externos.

Acota que los factores legales, tecnológicos, la demanda de los clientes, las amenazas de la competencia y los proveedores son parte de esos riesgos emergentes.

Así las cosas, en la actualidad un modelo de gestión de riesgo integral debe tomar en cuenta tanto el contexto interno como el contexto externo.

Añade que se amplió el marco de trabajo para la gestión de riesgo que se relaciona con el logro de la estrategia y los objetivos.

Amplía que comprender la estructura y la organización es la base fundamental para implementar un buen sistema de gestión de riesgo, es decir, la organización se mueve dentro de un contexto interno inserto en un contexto externo. Por supuesto, la organización tiene metas y objetivo, espera resultados y la forma de lograrlos es a través de procesos claramente definidos e integrados a personas que los ejecuten responsablemente con tecnología que facilite y ayude a controlar determinado tipo de riesgos.

Destaca la importancia de la definición de roles y responsabilidades y precisa que el modelo de gestión de riesgo debe trabajar en este contexto interno, adicionalmente, este modelo debe estar inserto en un contexto externo que también tendrá sus propios riesgos. Estos se relacionan con un riesgo de fraude, soborno, prevención de lavado de activos, secuestro de datos, también puede darse un riesgo tecnológico, de continuidad, de proveedores o de terceros.

Es fundamental que el modelo de gestión de riesgos trabaje en un contexto interno para que los procesos sean el vehículo necesario para obtener el resultado esperado y avisa que este modelo también debe tener claro que está gestionando el riesgo del contexto externo.

Señala que, si el modelo no gestiona adecuadamente ambos contextos, pues aparecerán eventos inesperados y situaciones que pongan en peligro no solo el logro de los objetivos de la organización, sino su continuidad y supervivencia.

La comprensión del contexto en la organización es importante y podría definirse a partir de tres pautas: la gestión de riesgos tiene lugar en el contexto de los objetivos y las actividades de la organización. Amplía que al identificar el riesgo debe tenerse en cuenta cuáles son los riesgos que impactan la estrategia, el negocio, también debe considerarse el logro de la estrategia y los objetivos.

La gestión de riesgo no se trata solo de contar con un modelo y determinados instrumentos que permitan evidenciar que la organización posee un modelo adecuado y aprecia que esto sería quedarse en un esquema de cumplimiento. Un modelo eficiente y eficaz debe enfocarse en lograr los objetivos estratégicos de la organización, además, añade que las nuevas ideas sobre riesgo indican que muchas de las herramientas utilizadas habitualmente ya son obsoletas. Recalca que es necesario empezar a trabajar con herramientas nuevas que les permitan alcanzar los objetivos y la estrategia del negocio.

Los factores organizacionales pueden ser una fuente de riesgo, es decir, pueden existir determinados factores dentro de la organización que sean riesgosos. Al hablar de riesgo se comentan más los factores de riesgo que los mismos riesgos y ejemplifica lo anterior señalando que al mencionar un determinado tipo de riesgo este no puede gestionarse o monitorearse si no se descompone en factores, fuentes y amenazas de riesgo.

Presenta un ejemplo hipotético y menciona una cita médica donde el doctor le dice al paciente que está frente a un riesgo de muerte coronaria debido a sus factores de riesgo que son no hacer deportes, tener una vida sedentaria, no ingerir comida sana, estar con sobrepeso, fumar y tomar demasiado alcohol.

Aprecia que todos los anteriores son factores de riesgo que juntos o por separado pueden desembarcar en la concreción del riesgo: el riesgo coronario y la amenaza de muerte como consecuencia.

Así pues, el factor de riesgo es importante porque puede medirse, monitorearse, analizarse, tratarse y precisa que, si el factor de riesgo es, por ejemplo, bajar de peso, puede crearse un indicador que sería lo que muestra balanza y también un plan de acción que le asigna el médico y que consiste en bajar los kilos de más. Si al mes de tratamiento, el paciente regresa y pesa lo mismo o más, evidentemente el plan de acción no resultó porque no se aplicó adecuadamente o porque no era el plan de acción adecuado.

Reitera que el factor de riesgo puede monitorearse, verse y, por ello, es importante en un contexto interno y externo analizar cuáles son los factores de riesgo que se presentan en la organización y la postura que se toma ante estos.

Si una organización no tiene procesos documentados, estandarizados, con responsables asignados, indudablemente se enfrenta a un gran factor de riesgo que influirá directamente en el logro de su estrategia.

Así pues, debe trabajarse con factores de riesgo ya que solo analizándolos se apreciaría cuáles son las amenazas que se presentan en la organización y cuál es la vulnerabilidad de la empresa respecto a esos factores.

Pasa a otro aspecto y comenta que el propósito y el alcance del proceso de la gestión de riesgo puede estar interrelacionada con los objetivos globales de la organización. Advierte que se ha demostrado que ciertas herramientas no fueron útiles en periodo de pandemia, destaca el mapa de calor y precisa que muchas entidades se enamoraron de este instrumento, era importante para ellas contar con este mapa ya que mostraba cuánto había en rojo, en verde, en amarillo y cómo se evolucionaba en la cantidad de casilleros que se tenía por cada color.

Recalca que el mapa de calor mostraba una situación, pero no analizaba ni evaluaba la causa del evento, tampoco evidenciaba los controles primarios, el control común desarrollado, el control reactivo definido y, finalmente, las posibles consecuencias de determinado evento. Así, el resultado del mapa de calor es información que, en realidad, resulta insuficiente para evaluar determinado tipo de riesgo.

Destaca una herramienta que se fomenta mucho en la ISO31010 llamada el Análisis del lazo pajarita o Método *bow-tie*, explica que esta evaluación de riesgos se compara con el moño de un frac donde el nudo central es el evento que se desata como si fueran dos triángulos: uno hacia la izquierda que habla sobre las causas y las fuentes. El otro, hacia la derecha y representa las consecuencias.

Así, al existir un evento que puede producirse en la entidad, es necesario analizar cuáles son las causas por las que puede producirse y aclara que no hay un límite para establecer cuáles son las causas. Adicionalmente, es necesario visualizar que las causas pueden escalar, es decir, puede aparecer una causa que al no tratarse de la mejor manera puede crecer en algo que se llama factor de escala.

Una vez identificadas las causas que provocarían el evento, debe estudiarse si están definidos claramente los controles preventivos que hay en la organización para evitar que cada una de estas causas logre concretarse a través de un evento.

Afirma que es posible tener uno o varios controles preventivos, es posible tener un control preventivo para cada causa o también uno que funcione para varias causas, pero, confirma, deben estar claramente definidos. Acepta que una vez que el evento supera el control preventivo, se concreta y ante esta situación se dispararía un control reactivo, es decir, una vez ocurrido el evento habrá una reacción.

Cita como ejemplo un problema de acceso indebido a un servidor o a un archivo y se pregunta cuál es el control reactivo, cómo reaccionar, quién reacciona y en qué condiciones lo hace, además, si fallara el control reactivo, cuáles serían las consecuencias que se identificarían, las áreas, los productos y servicios impactados.

Hace hincapié en que sería necesario preguntarse por el factor de escalada y explica que un riesgo reputacional puede escalar en un riesgo de imagen y reputación. Cita el ejemplo hipotético de un cliente mal atendido en un área comercial quien toma una fotografía del Banco, la publica en las redes sociales, le hace mala prensa, esa información se hace *trending topic* y aparece un riesgo de imagen y reputación muy alto que es producto de lo que hizo el cliente afectado por una mala atención. Así, una mala atención desembarca en un riesgo de imagen o reputación.

Esto sucedió en un banco de Colombia donde pararon una operatoria, sus clientes se quejaron, subieron la situación del banco a las redes, la Superintendencia de Colombia se enteró de esa situación, visitó a la entidad financiera, analizó su plan de continuidad y lo sancionó por su modelo de continuidad. Aprecia brevemente que al hablar de consecuencias y causas también es necesario considerar del factor de escalada.

Indica que al analizar cómo funciona un evento, cuáles son los mecanismos que están desarrollándose para evitar que una causa se convierta en un evento, la estrategia y los objetivos comerciales deberían identificar los eventos que podrían impactar el servicio, el producto, la estrategia y, por supuesto, cuáles serían las consecuencias que se presentarían si determinados eventos se concretan.

Por consiguiente, en el mundo moderno de la gestión de riesgos es más importante este tipo de herramientas que un mapa de calor, pues este último no ofrece la información necesaria para tomar decisiones.

Aclara que en la gestión de riesgo moderna se habla de la necesidad de tomar decisiones basadas en los riesgos, también se menciona la necesidad de definir la estrategia y alinearla según los riesgos, por consiguiente, será relevante la información y no un mapa de calor donde se señalen dos figuras rojas, tres amarillas y dos verdes. Afirmo que esto último no agrega información a la toma de decisiones.

Aprovecha el tema para informar que Basilea, a partir de la revisión de los principios de riesgo operacional en el 2020 y en el 2021, emitió un análisis donde consideró que este tipo de riesgo es uno de los riesgos más importantes que los bancos deben llevar adelante.

En marzo del 2021 emitió una serie de principios llamados PMSOR y amplía que se trata de un marco sobre un buen modelo de gestión de riesgo operacional. El buen modelo que recomienda Basilea aplicar en las entidades bancarias tiene dos propósitos: crear valor, es decir, el modelo de gestionar riesgos en la organización debe crear valor y puede ser a través de la mejora de los procesos, de los servicios o productos.

El segundo propósito es proteger el valor a través de la protección de los activos, de la marca, de los activos físicos tangibles o intangibles; estos últimos pueden ser una base de datos, un sistema o un edificio.

Sostiene que, al hablar de gestión de riesgo operacional, se piensa en el propósito de crear valor a través de la gestión del riesgo operacional, pero también de proteger el valor de los activos, mejorar el desempeño y fomentar la innovación para contribuir al logro de la estrategia.

Recalca que el riesgo operacional, según Basilea, tiene una vinculación directa con el riesgo empresarial y esa vinculación implica una contribución directa al logro de los objetivos organizacionales. Así, el riesgo operacional que incorpora a las personas, procesos internos, sistemas inadecuados o fallidos, eventos externos, riesgo legal. Estos factores, a su vez, se vinculan y contribuyen de manera directa a la imagen, la reputación, la gobernanza, la estrategia, los objetivos y la sostenibilidad de la entidad a mediano y largo plazo.

Basilea analizó el crecimiento de los riesgos operacionales postpandemia y señaló que el modelo de gestión de riesgo operacional debía mejorar y ser más eficiente al que se tenía hasta ese momento.

Indudablemente, las recomendaciones emitidas en el 2020 y el 2021 fueron consideradas por las distintas superintendencias, los bancos centrales quienes adaptaron sus normativas para mejorar su proceso de riesgo operacional.

En cuanto al riesgo operacional, Basilea mejoró el concepto definido durante el 2004 y aclaró que este tipo de riesgo sigue componiéndose de eventos externos, de sistemas inadecuados y fallidos, procesos internos, personas y riesgo legal.

El nuevo concepto de riesgo operacional se apoya en dos pilares fundamentales: la resiliencia operacional y la resiliencia tecnológica. Sobre la primera empezó a hablarse en el 2016 a través del estándar ISO 22316, Basilea lo tomó en el 2020 y emitió una normativa en el 2021.

Explica que para el 2022 ya existen leyes en Estados Unidos que hablan sobre la resiliencia tecnológica que deben poseer las organizaciones para enfrentar los riesgos emergentes.

Plantea que un modelo mejorado de gestión de riesgo operacional debe basarse en una cultura de resiliencia operacional y en una cultura de resiliencia tecnológica. El riesgo operacional aislado no tendría el efecto esperado de no existir una cultura de resiliencia en toda la organización que permita lograr los objetivos estratégicos.

A partir de lo anterior se crea y se protege el valor, se mejora el desempeño y se fomenta la innovación. Confirma que la gestión de riesgo es para que la entidad logre, fundamentalmente, la estrategia y los objetivos comerciales definidos.

Adicionalmente, el modelo de gestión de riesgo debe estar armado con la resiliencia operacional, la resiliencia tecnológica y la mejora del riesgo operacional para alcanzar la estrategia y los objetivos.

Al hablar de riesgo operacional se consideran muchos riesgos y destaca entre ellos, el riesgo de ciberseguridad. Amplía que este *se relaciona con la pérdida de confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información, datos o sistemas de información o control y reflejan los posibles impactos adversos en las operaciones de la organización (misión, funciones, imagen o reputación) y sus activos.*

A medida que las empresas continúan experimentando una transformación digital, la ciberseguridad debe incluirse en el gestión de riesgos empresariales (ERM).

Resalta que la gestión del riesgo de ciberseguridad es parte integral del sistema de gestión de riesgo operacional, no es un riesgo separado sino integrado.

Pasa al enfoque que está tomándose respecto a los riesgos y explica que es diferente para alcanzar los objetivos y la estrategia. Recuerda que tradicionalmente, los riesgos se clasificaban en financieros y comprendían la disminución de ganancias o los problemas residuales. También se destacaban los riesgos de cumplimiento donde existían un responsable de cumplimiento, por ejemplo, la falla de gobierno al control interno, al cumplimiento normativo, el daño a la imagen o a la reputación.

Dentro de la clasificación también estaba el riesgo operacional con un responsable y en este grupo se incorporaba el riesgo del capital humano, el fraude, la corrupción, los riesgos de TI, la responsabilidad de terceros y la interrupción del negocio. Existía también un riesgo estratégico donde se consideraba la responsabilidad social empresarial, la recuperación lenta y la intensidad competitiva.

Resume que los puntos anteriores corresponden a la clasificación tradicional de tipos de riesgo, pero en la actualidad, la clasificación moderna de gestión de riesgo es diferente y se plantea a partir de los contextos internos y externos. Ante esto, la entidad tendrá un conjunto de riesgos basados en oportunidades para la organización, un conjunto de riesgos que contribuirán a la incertidumbre y, finalmente, un grupo de riesgos basados en peligros.

Explica que no es lo mismo un riesgo que se determina como un peligro para la organización a un riesgo que, en definitiva, se asocia con una oportunidad para la organización. En este panorama aparece con más frecuencia la nueva clasificación de riesgo establecida por la ISO 31000 donde se señala que los riesgos pueden ser positivos o negativos.

Puede tenerse un riesgo con una posibilidad de un ingreso que es positivo o puede también aparecer un riesgo negativo donde, en definitiva, no existe ningún retorno o ingreso asociado.

El Asesor de la Gerencia General Corporativa, Sr. Rivera Garita, manifiesta que el planteamiento realizado es muy interesante, destaca el enfoque de riesgo basado en contextos y le da la impresión de que se considera más los riesgos hacia afuera, es decir, se comenta sobre oportunidades, incertidumbres y peligros y consulta si también abarca el tema interno.

Además, recuerda que el enfoque tradicional habla del aspecto operativo y el cumplimiento y pregunta si se trata de una nueva clasificación o responde realmente a un cambio radical de enfoque de los riesgos y se percibe más hacia afuera que hacia adentro.

El Consultor, Sr. Santiago González, afirma que no debe olvidarse el contexto interno, pero deben trabajar mirando el contexto externo. Como entidad se ha trabajado muchísimo en el contexto interno, pero lo que genera mayor problema en el logro de los objetivos es precisamente el contexto externo.

Afirma que esta es una nueva clasificación donde suman los dos contextos, pero se clasifican los riesgos, ya sea internos o externos, en positivos (basados en una oportunidad) o negativos.

Cita como ejemplo la salida de un producto nuevo, pero aún hay deficiencias en los sistemas, el personal no está entrenado, faltan varios aspectos para estar bien, pero es el momento porque hay una oportunidad de colocación en el mercado. En este caso, los riesgos asumidos están basados en oportunidades, es decir, se toman determinados riesgos porque existe una oportunidad de crecer en el mercado, colocar cierto producto y tener una cartera más amplia.

Ahora, existe un riesgo basado en el peligro que puede ser el incumplimiento de una normativa, la posibilidad de una sanción o de ser un vehículo del lavado de dinero por evadir determinadas actividades de identificación y control. Aprecia que estos riesgos en realidad se clasifican en el peligro y no brindan ninguna oportunidad. Adicionalmente, existe otro tipo de riesgo que será de incertidumbre ya que no se sabe si podrá o no gestionarse determinados riesgos.

Afirma que de querer salir con un producto hoy, aunque no existan las condiciones, pero esté el deseo de asumir el riesgo, pues este sería un riesgo basado en una oportunidad.

Explica a partir del 2018 cambia la gestión de riesgo y recuerda que desde el 2009 al 2017 se hablaba del peligro asociado a la vulnerabilidad de la organización; esta vulnerabilidad se llamaba P1.

Recuerda también que el peligro se dividía en una secuencia de eventos y en un escalamiento de peligro que se transformaba en daño. La situación peligrosa y el daño se denominaba P2, así, existía P1 que era la posibilidad de ocurrencia de una situación peligrosa y P2 que correspondía a la probabilidad de que un peligro conduzca a una consecuencia.

Anota que existía la multiplicación de $P1 \times P2$, es decir, la severidad del daño estimado contra la probabilidad de ocurrencia de ese daño. Recuerda la matriz de riesgo tradicional que muestra $P1 \times P2$ y corresponde a la severidad del daño por probabilidad de ocurrencia de ese mismo daño. Es decir, es probable que ocurra este riesgo y el impacto podría ser bajo, medio, alto o catastrófico. Por supuesto, al hacer la ecuación se evidenciaba si el riesgo era alto, medio o bajo porque se analizaba la severidad del daño contra la probabilidad de ocurrencia.

Pasa a los cambios que se dan en el nuevo análisis de la gestión de riesgo y explica que actualmente necesario hablar de peligro y amenaza porque es posible tener una amenaza y también un peligro en la organización.

Por un lado, es necesario analizar la probabilidad de que ocurra una situación peligrosa y, por otro, debe evaluarse la circunstancia que afecta la gravedad. Aquí es donde entran los factores de riesgo y precisa que, si hay un peligro, una amenaza y la institución es vulnerable, tiene factores de riesgo y es débil ante esa situación particular, indudablemente, el peligro y la amenaza tendrá una circunstancia que afectará la gravedad.

Plantea el peligro o la amenaza de un ciberataque y el hecho de no tener un antivirus adecuado, uno de baja calidad o de poca protección, acota que esto hace que la institución sea vulnerable a ese tipo de ataques, haya un peligro y una amenaza ante la posibilidad de un ataque cibernético.

Amplía que este evento puede medirse cuantitativa y cualitativamente, es decir, podría establecerse algún tipo de valoración del daño, del impacto de la pérdida, también podría determinarse una valoración cualitativa donde, en definitiva, no está establecida la pérdida o el impacto.

Se pregunta cuál es la pérdida que podría sufrir una entidad financiera al enfrentarse a un riesgo de contagio relacionado con la prevención de lavado de dinero porque uno de sus clientes fue capturado por narcotráfico. Afirma que existe un riesgo de contagio porque se informaría

en los diarios que el narcotraficante es cliente de la institución. Confirma que en este caso no puede establecerse el costo de la pérdida, pero sí pueden identificarse situaciones peligrosas.

El peligro conduce a una consecuencia, pero también existen circunstancias que pueden agravar esa situación. Así, la definición de riesgo no solo implicará un daño, incluye la probabilidad de ocurrencia de alguna consecuencia, también la severidad del daño y el daño en sí. Afirma que la manera de ver el riesgo es totalmente diferente.

Pasa a las lecciones aprendidas, esta crisis dejó en claro algunas situaciones y especifica que la escala y el alcance de la pandemia hizo que muchas matrices de riesgos fueran ineficientes. Amplía que las matrices trabajaban con riesgos viejos y no consideraban los riesgos emergentes, involucraban riesgos determinados hace tres, cuatro o diez años y volvían a gestionar y mirar cómo estaba la entidad de cara a los riesgos antiguos.

Comenta que había muchas entidades que actualizaban su matriz de riesgo cada tres años y al hacerlo se consideraban los riesgos identificados en el pasado; la actualización no consideraba una nueva apreciación de riesgos ni un nuevo análisis de los estos.

Se descubrió que había muchos riesgos que se presentaban en la organización que no figuraban en las matrices de riesgo. Así, muchos directores con experiencia hacían que los gerentes se centraran en riesgos antiguos y convirtieron la gestión de riesgos en un proceso interno y cerrado.

Asegura que en la actualidad el concepto es totalmente diferente, es abierto, no se concentra en los riesgos antiguos, pero sí se enfoca en los riesgos presentes en el contexto externo e interno para analizar cómo está la entidad de frente a riesgos que, en su mayoría, son emergentes.

Así pues, las matrices de riesgos cambiaron radicalmente a partir la pandemia y las que se aplicaban en el pasado no resultan útiles en el nuevo modelo de gestión de riesgo. Cita como ejemplo una matriz de riesgo de proveedores o una matriz de riesgo de terceros.

No se trata de una matriz de probabilidad e impacto, sino de una multivariable donde, en realidad, al proveedor se le debe evaluar en cuanto a los riesgos por múltiples factores, tales como el proveedor en sí, la prestación del servicio, si este es de alto o de bajo impacto, cómo se mide su calidad. En este sentido, no es útil una matriz de probabilidad de impacto para una gestión de riesgo de terceros.

Hubo nuevos elementos del riesgo operacional, es decir, se necesitan matrices sensitivas a los riesgos y la mayoría de las matrices eran fotos de los riesgos. Además, se debe considerar el contexto interno y externo, escanear y anticipar los riesgos emergentes, una gestión basada en procesos, con enfoque al cliente, con mayor liderazgo y compromiso de la dirección, relaciones mutuamente beneficiosas con los terceros proveedores, pensamiento basado en riesgo, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, compromiso, competencia y participación de las personas y mejora continua con base en riesgo.

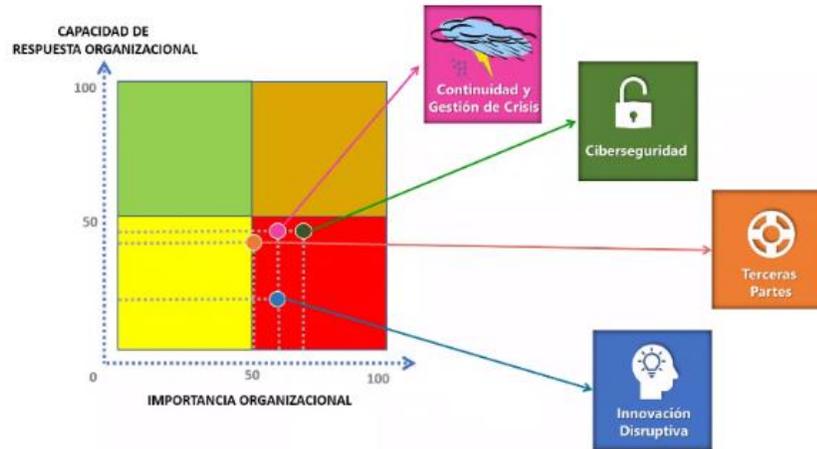
Otro de los problemas detectados está en la cadena de suministros, es decir, en muchos casos se ha descubierto que el proveedor no pudo cumplir, que no pudo brindar el servicio adecuado y que se ha confiado en determinados proveedores facilitándole activos y bases de datos o permitiendo que administren los activos, cuando en realidad este no se encontraba preparado ni contaba con los elementos o el contexto adecuados para hacerse cargo de dichos activos o procesos. Por ello, el modelo de gestión debe incluir la manera en que se gestionará el riesgo de terceros.

El riesgo cibernético crece cada vez más. La mayoría de los secuestros virtuales y estafas actualmente se realizan a través del internet o las criptomonedas; los rescates se pagan en estas divisas, que hay todo un submundo en cuanto al blanqueo a través de las billeteras virtuales. El riesgo cibernético se encuentra cada vez más cerca en los procesos y las actividades. Por otro lado, se busca crecer en servicio y prestaciones, pero todo esto juega en contra y por ello se requiere un modelo eficiente para gestionar el riesgo cibernético.

Por otro lado, se debe contemplar cómo se está gestionando en las entidades la seguridad y la protección de los empleados. De esta manera, la salud de los colaboradores pasa a ser relevante en la gestión de riesgo del trabajo, la protección y la seguridad de los trabajadores. La importancia de la resiliencia operativa y la capacidad de los bancos para recuperarse en una interrupción operativa son otros de los elementos que deben tenerse en cuenta en el modelo a mejorar en la gestión de riesgos.

Dentro de las principales incertidumbres del riesgo para 2022, se encuentra que los cuatro riesgos más importantes son continuidad y gestión de la crisis, ciberseguridad, tercerización de servicios e innovación disruptiva, como se detalla:

Principales incertidumbres en la gestión del riesgos para 2022



Aquí, se encuentran dos variables, correspondientes a la importancia organizacional y la capacidad de respuesta de la organización. Las estadísticas demuestran que para la organización, de los cuatro riesgos mencionados, el de ciberseguridad y continuidad de negocio son los de mayor importancia; sin embargo, cuando se analiza la capacidad de respuesta de las organizaciones para hacer frente a estos riesgos, se encuentra que aún están en una etapa de mejora y todavía falta desarrollarse.

La Directora de Gestión, Sra. Alvarado Desanti, consulta dónde quedan los riesgos de la gobernanza.

El Consultor, Sr. Santiago González, indica que estos riesgos son enfocados a la parte de gestión y que se deben manejar, sin duda, dentro del gobierno, pero más adelante se verán en detalle los de gobernanza.

La Directora de Gestión, Sra. Alvarado Desanti, corrobora si los riesgos de gobernanza, ambientales y sociales, están en otra dimensión.

El Consultor, Sr. Santiago González, confirma que así es. Continúa exponiendo que uno de los aspectos por considerar es que, cuando se habla de estándares, recomendaciones, del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, del Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos, de la Superintendencia de Bancos o del Banco Central, se hace referencia a normativas y metodologías, las cuales tienen las siguientes diferencias:

Diferencias



Es decir, al ser esta una entidad regular, los entes reguladores que impactan emiten normativas que indican qué se debe hacer y por qué, pero no indican cuál es la metodología que se debe aplicar. Esta es la que indica cómo ejecutar dichos aspectos. Por ejemplo, los lineamientos

metodológicos de ISO, COSO y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea indican la metodología para cumplir con la metodología que impone el regulador y contar con determinado servicio o tipo de sistemas.

La Jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, Sra. Ortega Marín, consulta si, en el escenario señalado, sería adecuado que la normativa que regule sea la del Acuerdo SUGEF 16-16, sobre el cumplimiento normativo y regulatorio, y para la forma de implementarla se utilice de referencia la norma ISO 37.301.

El Consultor, Sr. Santiago González, confirma que así debe ser. Asimismo, si se debe desarrollar un plan de continuidad, se debe efectuar con base en la norma ISO 22.301; si se debe hacer un sistema de gestión de riesgo, se realiza con la norma ISO 31.000; o, si se debe hacer un sistema de seguridad y protección de la información, por ciberseguridad, se usa la ISO 27.001 o cualquier otra norma estándar aplicable respecto a tecnología.

Continúa exponiendo que, al observar lo sucedido con la COVID-19, esto provoca replantear la estrategia con un pensamiento basado en riesgo, es decir, reenfocar el sistema de continuidad de negocios en cuestiones de supervivencia. En consecuencia, queda claro que el modelo de continuidad de negocio requiere un objetivo que es la supervivencia de la entidad bancaria o financiera y no el cumplimiento normativo. Más allá de este último, el objetivo es que este modelo provea de metodología y herramientas para continuar con el negocio y, sobre todo, la supervivencia de la empresa.

Se deben reapreciar los riesgos del contexto externo e interno, salir de los viejos y observar los riesgos emergentes, pues la gestión de riesgo no es una foto, sino una película. Se debe mostrar empatía con los clientes mientras se toman decisiones comercialmente acertadas; reconsiderar los desafíos del balance mientras se maneja el riesgo de estrés de préstamos y sensibilidad del cliente; y encontrar la forma de recortar costos con base en riesgos.

Por ejemplo, es muy común que muchas entidades, cuando necesitan reducir el personal, toman mecanismos tales como despedir a personas de nuevo ingreso, jóvenes o de mucha edad, prestas a jubilarse, pero el concepto es recortar gastos con base en los riesgos y, de este modo, se debe analizar qué proceso se puede descontinuar y qué otro es fundamental, pues este permite lograr la estrategia y los objetivos.

Por ello, se requiere determinar los productos, los servicios y los procesos necesarios, de forma que el recorte se llevará a cabo con base en los procesos que se quieren descontinuar. Esto se traduce en recortar, redefinir la perspectiva de ingreso y reconstruir el plan de resiliencia con base en los riesgos.

Es necesario mejorar el sistema de continuidad del negocio, porque no pueden quedar factores de riesgo fuera de control. Todos ellos deben identificarse dentro del sistema y se debe establecer qué hacer con cada uno. No se pueden dejar en manos de terceros los servicios de emergencia, es decir, no es posible dejar en manos de un proveedor la continuidad del negocio, sino que la entidad debe definir el plan de negocio y, en todo caso, el proveedor deberá cumplir lo que este defina.

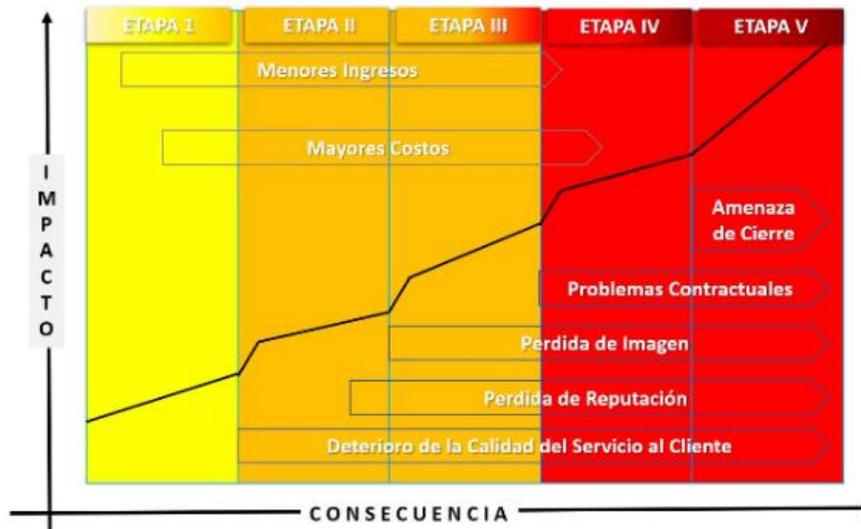
Si se depende de la energía de un tercero, cuando esta se corta y no se cuenta con un medio para reestablecerla, como podría ser un generador independiente, el tercero regula la emergencia y determina cuánto tiempo va a demorar hasta reestablecerla. Trasladando esto a los diferentes procesos, no se puede dejar en manos del tercero la continuidad o reestablecer el servicio. Los terceros no deberían definir la escala de tiempo de la interrupción.

Se debe mejorar la ventaja competitiva para obtener nuevos clientes y mantener los actuales y tener en cuenta que el 80% de las organizaciones sin un buen sistema de continuidad del negocio quedaron fuera por incidentes de importancia mayor. Muchas de las organizaciones tenían planes de continuidad del negocio, pero no efectuaban una prueba completa de estos, sino que se probaba solamente lo que funcionaba, lo cual no es 100% efectivo. Por ello, se debe verificar que se haya aprobado todo el plan en una situación real de continuidad, de manera que asegure que el modelo de sistema de gestión es efectivo y que, ante una emergencia real, este responde y asegura la continuidad de la actividad.

Una mala gestión del incidente daña la imagen y la reputación, lo cual hace referencia al riesgo escalable, es decir, cualquier problema que no se gestione de manera adecuada. Se debe contar con la capacidad para afrontar la adversidad y dar respuesta eficaz al menor costo.

La continuidad del negocio es interesante, porque, si se mirara bajo la visión de impacto-consecuencia, una situación de evento que afecta la continuidad se puede separar en etapas. En la primera, se presenta un determinado evento con impacto en mayores costos para resolver el problema y menores ingresos porque el mismo evento impide operar o comercializar.

Esta etapa inicial es menos dañina para la organización, pero en la medida en que el evento traspase en el tiempo, incrementan las consecuencias y también empieza a deteriorarse la calidad del servicio al cliente. En la medida en que se avance en las distintas etapas, entra la pérdida de reputación, de imagen y problemas contractuales, tal como se muestra:



Si no se puede volver a la situación deseada, eventualmente se tendrá una amenaza de cierre. En consecuencia, la identificación de los factores de riesgo y la determinación de los controles, preventivos y reactivos, que tienen que ver con los distintos eventos influyen mucho en que se pueda volver a un estado de normalidad.

El otro tema importante que también se define dentro de la nueva normativa respecto al riesgo operacional se apoya en la base de una resiliencia organizacional y tecnológica. El primer estándar que menciona la resiliencia es la ISO 22.316, del año 2017, y la define como la capacidad de una organización de absorber y adaptarse en un entorno cambiante para permitirle cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar. Esto, llevado a la práctica, es similar a un combate de box, donde se uno de los luchadores domina y castiga al otro adversario, pero la situación puede invertirse con la reacción de este, con lo cual se sobrepone y domina ahora el combate. Esta es la capacidad de procesar la situación y convertirla en una mejora.

En una organización, se debe buscar la forma para que este evento sea rápidamente subsanado y sea posible encausar los recursos para volver a la situación anterior. Para ello, se requiere generar una cultura dentro de la organización, la cual debe fundamentarse en determinados pilares, por ejemplo, que todos los integrantes de la organización compartan la visión y los propósitos de la entidad y tengan una visión actualizada del contexto, así como la capacidad de absorber, adaptarse y responder, lo cual se debe ejercitar. Por ello, al hablar de los estándares ISO, se refiere planificar, ejecutar, verificar y ajustar para volver a implementar este proceso iterativo, tal como se detalla:

¿Por qué necesito una cultura de Resiliencia Organizacional?



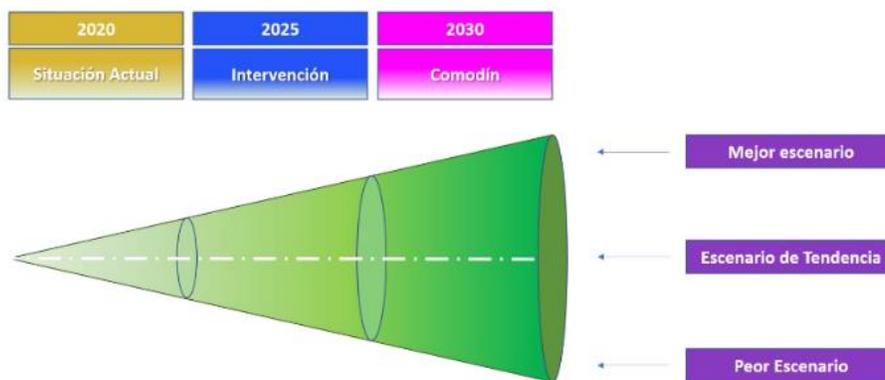
Con esto, se busca que el modelo de gestión de riesgos dé resultados en cuanto a la protección de los activos y al agregado de valor, así como el logro de los objetivos estratégicos.

En cuanto a los impactos que pueden afectar a la organización, estos se clasifican según el grado del daño que provocan. De esta manera, un impacto se produce por un incidente previsto de manera previa, donde se activa el procedimiento de gestión de contingencia habitual, lo mismo que en un incidente imprevisto. Aquí, la resiliencia es fundamental, pues indudablemente se debe saber qué hacer en ambos casos. El incidente previsto activa un procedimiento de gestión de resiliencia organizacional, correspondiente a la ISO 22.316, como lo más estándar. Ante el impacto de un incidente imprevisto, se debe activar el sistema de gestión de continuidad del negocio, donde se debe tener una fuerza entrenada para cubrir tanto los incidentes previstos como los imprevistos.

El problema es cuando el modelo de continuidad del negocio se enfoca exclusivamente en incidentes previstos y no sabe qué hacer ante incidentes imprevistos. Por lo tanto, el modelo debe estar más enfocado en cubrir los incidentes imprevistos y trabajar con resiliencia organizacional en los incidentes previstos, porque, de lo contrario, queda fuera de foco y no alcanza a cubrirlos.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea agrega a la gestión del plan de continuidad de negocio la incorporación de herramientas como la determinación de escenarios, lo cual implica que hoy el modelo de continuidad del negocio debe estar enfocado hacia adelante también, no solo en los riesgos presentes o pasados, porque queda desactualizado rápidamente. Así, se debe contemplar el análisis de escenarios futuros y qué va a pasar en un futuro cercano, con determinadas fechas, y estudiar el mejor escenario, el escenario tendencia y el peor escenario, como se detalla:

ISO 31010:2019 Técnica de Análisis de Escenarios



La mayoría de los planes no tienen en cuenta una técnica de análisis de escenarios futuros, sino que simplemente toman los riesgos actuales y anteriores. La técnica de análisis de escenarios implica incorporar personas que comprendan los cambios, que tengan imaginación y conocimiento de la ejecución de los procesos, productos y servicios, y que brinden una percepción más clara de las gamas de opciones y posibilidades a las que la empresa podría enfrentarse en un futuro cercano.

Dentro de las fortalezas de esta técnica, se encuentra la posibilidad de armar distintas gamas de escenarios futuros y, como limitación, destaca el hecho de que no cuenta con toda la información, que las personas que efectuaron el análisis no cuentan con la capacidad necesaria para efectuar este tipo de análisis, que se elaboren escenarios sin fundamento, que se incorporen datos especulativos o que los datos sean poco realistas.

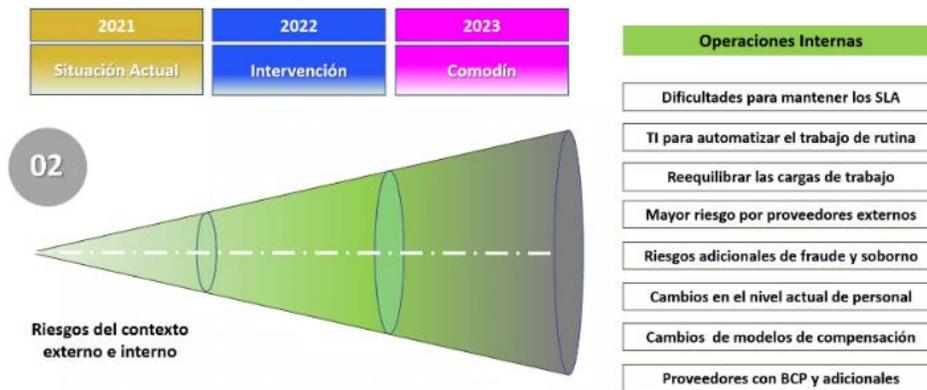
Si se reenfoca el modelo de continuidad de negocio, basado en lo que hoy pasa en las distintas entidades, se deberían elaborar escenarios futuros que tengan en cuenta, por ejemplo, reenfoque el sistema de sucursales y agencias. En consecuencia, por ejemplo, es posible que las sucursales de una entidad no estén configuradas adecuadamente para respaldar las pautas del distanciamiento social o las nuevas modalidades comerciales y operativas que surgirán producto de la pandemia; o puede ser que se cuente con un exceso de capacidad inmobiliaria después de reducir el aspecto del trabajo presencial, y también es posible que algunos canales se fusionen o se cierren.

Si se considera la opción de tener una combinación de trabajos y horarios para las personas, se podría establecer distintos tipos de combinación de trabajo remoto y presencial, parte del cual podría desarrollarse de manera diferente a la actual. Esto requiere una serie de decisiones estratégicas para disponer de los activos que queden sin uso o sin actualización, o ante la reducción drástica de operaciones en efectivo, pues esto puede requerir cambios en el modelo de negocio y la forma de operar.

En suma, el modelo de continuidad del negocio debe considerar todos los anteriores escenarios, porque cuando se deben establecer los riesgos que se podrían enfrentar y los eventos imprevistos, el modelo debe tener la robustez suficiente para absorber este tipo de escenarios.

En el contexto externo, se hablaba de cómo podría cambiar la demanda de los clientes, pero también se debe contemplar qué sucede en las operaciones internas, en un escenario futuro respecto a los proveedores y la posibilidad o dificultad de mantener los *service-level agreement* (SLA) con los proveedores tal como están definidos. Muchos contratos no cuentan con SLA o aplican para otra época, contexto y riesgos, sin tener en cuenta los riesgos emergentes, entre otros, como se detalla:

Reenfocar el escenario de Riesgo en Continuidad



Según estadísticas, en el riesgo de soborno es aceptado hasta un 49% de los proveedores, de manera que muchos están dispuestos a sobornar para llegar a un acuerdo con una entidad. Esto implica que también podría tenerse un fraude interno, es decir, algunos empleados podrían recibir contribuciones por parte del proveedor para facilitarle una selección en una licitación, la facilidad para que logre el contrato o determinado tipo de información.

El modelo de continuidad del negocio no solo debe tener en cuenta los riesgos presentes y pasados, sino que debe trabajar con herramientas de escenarios para imaginar los escenarios posibles y los tipos de eventos que pueden presentarse en un futuro cercano.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, cuando definió los principios de resiliencia operativa y riesgo operacional, en marzo de 2021, consideró que los modelos de continuidad del negocio tienen que readecuarse y tener en cuenta los escenarios futuros. Todas las propuestas de dicho comité buscan fortalecer la capacidad de los bancos para resistir fallas operativas significativas o interrupciones a gran escala.

El principio n.º1 del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea establece que la junta directiva de una entidad debe tomar las iniciativas en el establecimiento de una cultura sólida de gestión de riesgos implementada por la alta dirección. Ambas deben establecer una cultura corporativa guiada por una sólida gestión de riesgos y establecer estándares e incentivos para el comportamiento profesional y responsable, así como asegurarse de que el personal reciba una formación adecuada en materia de ética y gestión de riesgos, que también se pedirá a los proveedores.

El principio n.º2 habla de que los bancos deben desarrollar, implementar y mantener un marco de gestión de riesgo operativo (ORMF, por sus siglas en inglés) que esté completamente integrado en los procesos generales de gestión de riesgos del banco.

El principio n.º3 habla de que junta directiva debe supervisar los riesgos operativos materiales y la eficacia de los controles claves, así como garantizar que la alta dirección implemente las políticas y los procesos de este sistema.

El principio n.º4 habla de que el directorio debe aprobar y revisar, periódicamente, una declaración de tolerancia y apetito por el riesgo para articular la naturaleza y el tipo de riesgo operacional del banco.

El Secretario de Popular Seguros, Sr. Valverde Obando, observa que la continuidad del negocio es crucial para el Banco Popular y, en su desarrollo, se ha venido hablando de los riesgos emergentes, con lo cual se puntualiza que los temas relacionados con la continuidad del negocio evolucionan porque ocurren eventos inesperados, como la pandemia.

En cuanto a los temas emergentes, como la pandemia o la guerra de Rusia y Ucrania, consulta qué otros riesgos emergentes se han identificado a los cuales se deberían prestar atención a nivel internacional.

El Consultor, Sr. Santiago González, aprovecha el comentario para explicar que el riesgo de la pandemia no es nuevo, sino que se había enumerado en 2015, cuando Bill Gates, en una conferencia TED, expresó que la próxima guerra mundial no iba a ser con misiles, sino con virus. Inclusive, el creador de la teoría del cisne negro había mencionado, en 2017, que una guerra bacteriológica o la epidemia no se iba a considerar como algo sorpresivo, sino que se estaba contemplando la posibilidad de contagios a nivel mundial.

El tema del riesgo es muy interesante y, como gestores de riesgo, se deben contemplar todos los que existen a nivel mundial. Por ejemplo, si se ve la lista, está conformada por 60 riesgos, muchos de los cuales no están en esta organización, pero es muy probable que, en algún momento, alguno de ellos aparezca.

Por lo tanto, no se trata de que se va a desarrollar un sistema de prevención para cada uno de los riesgos, sino que se deberá tener una buena lectura del contexto externo para saber que, cuando aparezca determinado tipo de riesgos, rápidamente se podrá reaccionar.

En marzo de 2020, el expositor estaba dando una charla en Costa Rica y ya se comentaba sobre el virus en China. Cuando volvió a Argentina, el mismo mes, el ministro de Educación de dicho país dijo que China quedaba demasiado lejos para preocuparse por el virus de la COVID-19, pero al cabo de tres días se declaró la cuarentena. Por lo tanto, cuando se toma conocimiento de un riesgo emergente, de manera automática se debe estudiar qué tan vulnerable se es a este y las medidas para los controles preventivos que se aplicarán, así como los controles reactivos ante un inconveniente.

La mayoría de las medidas que se desarrollen en la empresa puede que no sean necesarias pues no pasará nada, pero el asunto es si la empresa estará preparada para cuando ocurra una eventualidad de estas. Esto conlleva a cuestionarse hasta qué punto se desarrolla un plan de prevención y de acción, con base en la vulnerabilidad que provoque la emergencia. Quizás exista un riesgo ante el cual se tenga una preparación y excelente resiliencia operacional o tecnológica, así como un buen sistema de gestión que permitan soportar dicho riesgo y no se requiera hacer algo más. Sin embargo, la respectiva dirección debe identificar si es vulnerable a ese riesgo, si se necesita tomar alguna acción al respecto, si el modelo está actualizado y si puede soportar el riesgo o no.

Continúa refiriéndose a los principios del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, los cuales describen qué se debería hacer para una buena gestión del riesgo operacional.

De esta manera, el principio n.º 5 menciona que la dirección debe desarrollar para aprobación del consejo de administración una estructura de gobierno clara, eficaz y sólida, con línea de responsabilidades bien definidas, transparentes y coherentes. La alta gerencia es responsable de implementar y mantener consistentemente en toda la organización la política, los procesos y los sistemas para administrar el riesgo operacional en todos los productos, las actividades, los procesos, los sistemas y los materiales del banco, de acuerdo con la declaración de tolerancia y apetito al riesgo que fije la dirección.

El principio n.º 6 indica que la dirección debe garantizar la identificación y evaluación exhaustiva del riesgo, inherente a todos los productos, las actividades, los procesos y los sistemas materiales para asegurar que se comprenda claramente cuáles son los riesgos y los incentivos por desarrollar en la organización. Así, se sigue con un principio de gestión de cambio donde la dirección debe asegurarse que el proceso de gestión de cambio sea integral, cuente con los recursos adecuados, incluya evaluaciones continuas del riesgo y control, articuladas adecuadamente entre las líneas de defensa.

El principio n.º 8, por su parte, indica que la alta dirección debe implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgo. El principio n.º 9 menciona que los bancos deben tener un entorno de control sólido, el cual es fundamental como mitigante del riesgo, por lo tanto, este debe desarrollarse con base en el riesgo.

Puntualiza que el control debe tener un valor agregado respecto al riesgo, un factor mitigante respecto al riesgo, de modo que es importante que la entidad cuente con una sólida arquitectura de control, con controles claramente definidos que sean preventivos, reactivos y correctivos. El Principio 10 dice que los bancos deben implementar una sólida gobernanza de la tecnología, que sea coherente con el apetito al riesgo y donde la tolerancia al riesgo garantice que la tecnología respalda y facilita las operaciones.

El Principio 11 establece que los bancos deben contar con planes de continuidad del negocio para garantizar su capacidad de operar en forma continua y limitar las pérdidas en caso de interrupción. Enfatiza que el plan de continuidad del negocio tiene que asegurar la supervivencia de la entidad.

El Director a. i. de Tecnología de Información, Sr. Granados Camacho, observa que en todo esto debe tomarse en cuenta el concepto de integralidad, pero también el de exhaustividad, porque muchos riesgos de nivel alto son consecuencia de riesgos intermedios que se están

materializando sin ser percibidos. Por ejemplo, no efectuar una gestión correcta del recurso humano puede llevar a materializar riesgos a lo interno o bien puede no estarse notando que las generaciones más jóvenes prefieren usar Facebook para conseguir crédito.

El **Consultor, Sr. Santiago González**, manifiesta que es tan cierto este tema de la integralidad que históricamente en los bancos, cuando aparecía un riesgo, se creaba un área por cada tipo de riesgo, pero hoy los riesgos están totalmente integrados. Un riesgo puede surgir por una determinada posición, escalar, integrarse y presentarse luego de otra manera.

Por tanto, hoy el concepto de integralidad hace que las entidades deban tener equipos especializados en determinado tipo de riesgo, pero al directorio debe llegar una sola voz que tenga en cuenta el riesgo integrado de la organización, lo cual es uno de los principios de gobierno corporativo en materia de riesgo, de modo que se conozca una sola interpretación basada en equipos especialistas en cada riesgo.

Añade que, en este esquema de mejora de la gestión integral de riesgo, se debe contemplar tres componentes fundamentales que son los principios, el marco y el proceso, según el siguiente detalle:

Relaciones entre Principios, Marco y Proceso



Indica que los principios tienen que ver con los conceptos de mejora continua, participación, integrabilidad, etc., es decir, los principios que se debe tomar en cuenta como valores para la gestión del riesgo. El marco se refiere a la definición del contexto, la estructura, los medios, los recursos, las políticas, los procedimientos y el personal entrenado como para que se pueda desarrollar un adecuado modelo integral de gestión de riesgos. El proceso se refiere a cómo se define el proceso de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo, supervisión, mitigación y gestión de todos los riesgos. Por esto es importante que el modelo esté integrado y tenga claramente definidos cuáles son sus principios, el marco y el proceso.

Esta mejora continua del Gobierno Corporativo implica que indudablemente el contexto disruptivo y los riesgos emergentes van a impactar la gestión del riesgo operacional, pero cuando se aplica el modelo de gestión de riesgo con base en procesos, procedimientos, roles y responsabilidades, y con un contexto (marco, políticas, medios y cultura adecuada), en la ejecución diaria de este modelo de gestión de riesgo surgen lecciones aprendidas como la que se vio hoy, donde quizás la matriz de riesgos sea obsoleta y se busque actualizarla con la incorporación de nuevas herramientas y metodologías, lo cual fomenta la mejora continua.

Mejora Continua del Gobierno Corporativo



Con esta mejora continua se puede modificar o actualizar el marco, la política, la cultura, el modelo de gestión de riesgo operacional y esto estará alineado con los objetivos estratégicos, es decir, con base en los riesgos y en la experiencia que se tiene, se alineará la estrategia y se redefinirá objetivos, lo cual se hará de manera eficaz cuando sea necesario y oportuno.

Aclara que el modelo no es una foto, es una película, de manera que el riesgo tiene que ser reapreciado cuando sea necesario, cuando cambie el contexto y los riesgos emergentes. Destaca que el modelo debe estar siempre actualizado y de la mejor manera posible.

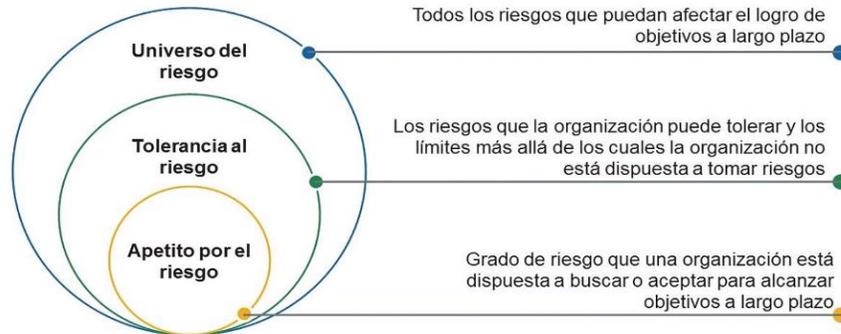
Entre los principios que también toma el Comité de Basilea están los de resiliencia operativa, es decir, los principios de gobernanza, la gestión del riesgo operacional, la planificación y prueba de continuidad del negocio, el mapeo de interconexiones e interdependencia, la gestión de dependencia de terceros, la administración de incidentes y tecnologías resilientes de la información y de las comunicaciones, incluida la seguridad cibernética.

Es importante que la junta directiva asuma el rol de definir el apetito de riesgo y el Comité de Basilea hace mucho hincapié en sus recomendaciones 2021 en el tema de cómo debería el gobierno y la dirección tomar el apetito por el riesgo. Para explicar el concepto de apetito por el riesgo sirve muy bien la analogía de un bote donde dos remeros, cada uno en un extremo, reman en sentidos opuestos, con lo cual muy difícilmente el bote se moverá para llegar a un lugar determinado. El objetivo de definir el apetito por el riesgo es alinear a los remeros. Un ejemplo práctico que sucede en muchas entidades es que se solicita a diferentes áreas que cumplan objetivos diferentes, de manera que las acciones no contribuyen al logro global.

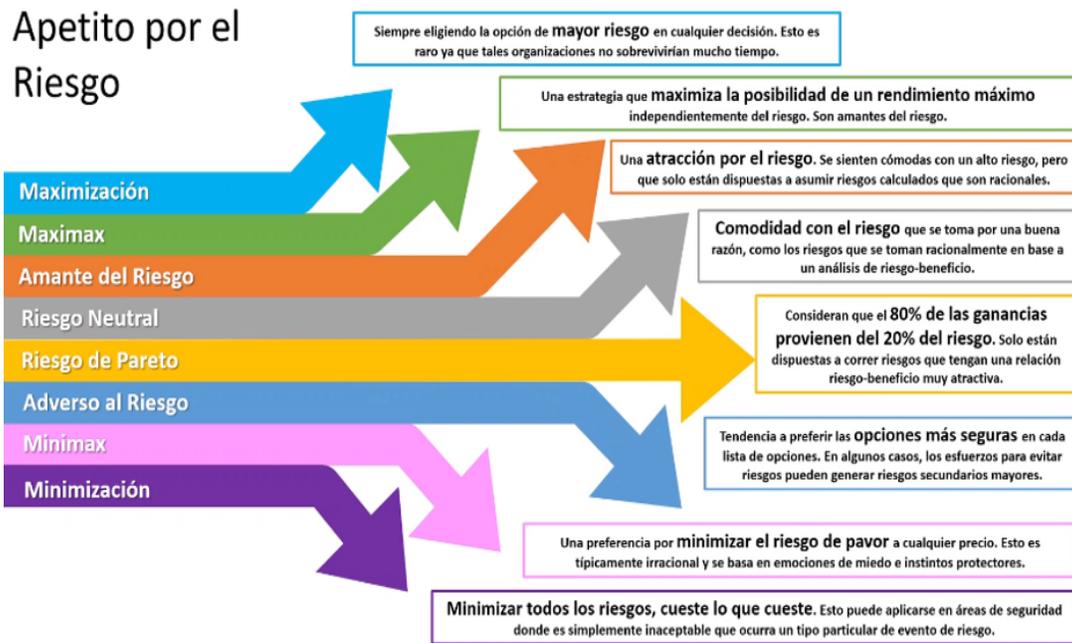
La declaración del apetito por el riesgo no se da por entidad, por proceso o por producto, sino por cada una de las decisiones que se tome, de manera que, si para un determinado producto o tipo de riesgo se define un apetito por el riesgo, con ello se estará alineando a los remeros para que todos remen en la misma dirección.

Anota que el universo del riesgo está constituido por todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos a largo plazo; la tolerancia al riesgo representa los riesgos que la organización puede tolerar y los límites más allá de los cuales la organización no está dispuesta a tomar riesgos (umbral de intolerancia) y el apetito por el riesgo corresponde al grado de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o a aceptar para alcanzar objetivos de largo plazo:

Apetito por el Riesgo



Señala que hay diferentes tipos de apetito por el riesgo y a continuación se detallan algunos:



Por ejemplo, se puede definir que en determinado producto o servicio se tomará algo de riesgo en espera de una ganancia, pero en el caso del riesgo de ciberseguridad se puede decidir que no se quiere tener ningún tipo de riesgo cueste lo que cueste. Con este mensaje se logrará alinear a todos los remeros con base en lo que el directorio o el gobierno de la entidad quiere en cuanto al dictamen del apetito al riesgo.

Basilea da mucha importancia a esto y define el *Marco de Apetito al Riesgo* (R.A.F.) según el siguiente esquema:

Basilea: Marco de Apetito al Riesgo (R.A.F.)



Detalla que el R.A.S. representa el marco, la política y el procedimiento; el soporte tecnológico es el que tiene que brindar la información necesaria para que se pueda medir el apetito al riesgo, lo cual tiene que estar apoyado en una cultura de riesgo que garantice que todos los remeros están alineados en pos de lograr los objetivos organizacionales con la cuota de riesgo que la dirección o el gobierno decidió tomar.

Destaca que el apetito al riesgo que se decida tomar se debe canalizar por cada uno de los componentes que se quiere definir y debe ser claramente comprendido por la organización para que la alineación sea posible, es decir, tomar decisiones de apetito al riesgo con base en el riesgo y que las líneas operativas y de negocios actúen con base en el apetito al riesgo definido y el modelo de gestión elegido.

Indica que la mejor forma de comunicar este concepto desde la dirección es mediante una declaración de apetito al riesgo, lo cual se puede expresar de diferentes maneras. Por ejemplo, se puede definir un apetito al riesgo donde hay poco apetito por los riesgos que incrementan los incidentes de seguridad, de modo que el gobierno establece este poco apetito. O bien, se puede definir un apetito moderado por los riesgos que reducen la reputación o un alto apetito por el riesgo relacionado con la mejora de la eficiencia operativa, en el sentido de que siempre que se vaya a mejorar la eficiencia operativa, se está dispuesto a correr riesgos porque el beneficio que se obtendrá en definitiva es la mejora de la eficiencia operativa.

La declaración del apetito al riesgo puede ser redactada como *SikBank tomará todas las medidas razonables para maximizar la seguridad relacionada con los riesgos prevenibles, sin asumir riesgos innecesarios ni comprometer la seguridad.*

Otra redacción posible es la siguiente:

La reputación de SikBank es crucial para el éxito de nuestros productos y servicios. Al equilibrar el riesgo con la innovación, el riesgo se analizará de cerca para garantizar un impacto negativo mínimo y, al mismo tiempo, maximizar el logro de nuestros objetivos.

En cuanto a la Ciberseguridad, los flujos de decisión e información también son importantes, pues se tiene que definir claramente cuál es el modelo de negocio, la actividad del negocio, la actividad del soporte del negocio, y la actividad y función de la gestión de riesgo, según el esquema siguiente:

Ciberseguridad: Flujos de Decisión e Información



Basilea enfatiza que las líneas operativas y de negocio son las dueñas de los riesgos, de manera que el dueño del riesgo no es una línea de prevención de lavado de dinero, una línea de control secundario, un área de gestión integral de riesgo o un área de auditoría.

Destaca que es fundamental, para este modelo de mejora de la gestión del riesgo, tener un gobierno de riesgo de terceros (proveedores) por la prestación de servicios, de productos o la tercerización de funciones. Todo proveedor debe tener un marco de gestión de su ciclo de vida, donde se determine las necesidades del negocio, quién define los requisitos clave del proveedor, quién realiza la diligencia debida en cuanto a la contratación del proveedor, quién hace la negociación y el contrato, quién acepta la exposición al riesgo, quién implementa los controles, quién gestiona y monitorea. En este sentido, deben estar claramente definidas las etapas, los roles, las funciones, las responsabilidades y qué se debe hacer en cada una de esas etapas.

Gobierno de Riesgos de Terceros



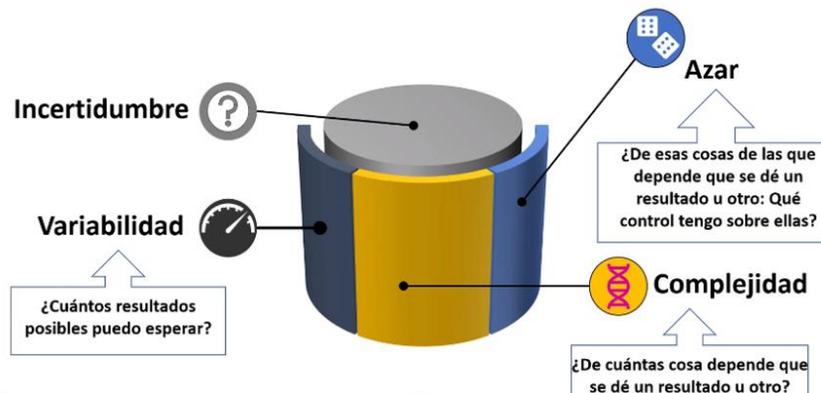
Este marco de gestión de ciclo de vida debe tener una codependencia con el marco de gobierno de la junta directiva, de la auditoría interna, de la gobernanza y de la supervisión de la gestión del riesgo de terceros, o sea, se tiene que establecer un marco y un proceso para que existan políticas, procesos y herramientas, además de definir claramente cómo se realiza la debida diligencia, el control de los contratos, el

control de los riesgos, el aseguramiento de calidad, la autoridad para el desafío, las relaciones y el desempeño, la gestión de incidentes y los indicadores de riesgo. Asimismo, se debe aplicar los procedimientos basados en procesos mediante el soporte y el registro tecnológico, para analizar y evaluar lo que aquí resulte, de modo que esa información se va a elevar a la junta directiva, a la auditoría y a la gobernanza para un monitoreo constante.

En esta etapa de gestión de riesgo, para el año 2022 se debe dar un salto de calidad en la gestión del riesgo operacional, con la necesidad de definir que la identificación de los riesgos se hace tanto para el contexto interno como para el contexto externo. El análisis y evaluación tiene que ver con la capacidad que se tiene de apreciar los riesgos y luego definir qué tratamiento se dará a esos riesgos, teniendo en cuenta la capacidad de respuesta de la entidad para hacerles frente. Posteriormente, se tiene que aplicar a nivel de la dirección un adecuado monitoreo y supervisión para ver si se ha aplicado correctamente cada uno de estos pasos y si el resultado obtenido es el esperado.

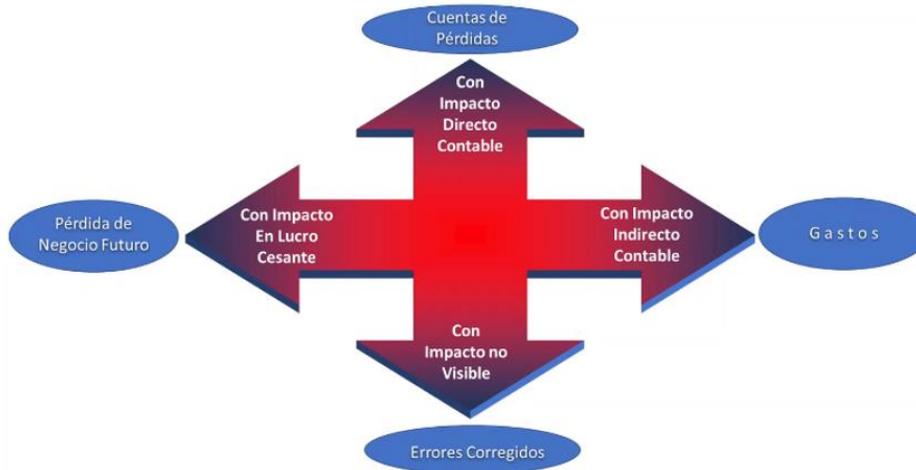
Indica que también aporta la matriz o mapa de calor de conocimiento y capacidad para la gestión de riesgos, donde se tiene dos variables, a saber, el conocimiento de los riesgos y la capacidad de respuesta ante ellos. Si la entidad tiene un bajo poder de apreciación del riesgo y una baja capacidad de respuesta a ellos, se ubicaría en la zona roja de donde debe salir cuanto antes para llegar a la zona verde donde la organización tiene un alto poder de apreciar los riesgos que existen en los contextos interno y externo, y a su vez desarrollar una capacidad de respuesta para dar tratamiento a los eventos de riesgo que podrían impactar no solo el logro de los objetivos y la estrategia, sino también la supervivencia y la continuidad de la empresa.

Se debe tener en cuenta que cuando se habla de gestión de riesgos o cuando se define el riesgo, riesgo es igual a incertidumbre y cuando esta se gestiona, se debe contemplar tres variables, a saber, la variabilidad, el azar y la complejidad como se grafica a continuación:



Añade que también debe tenerse en cuenta que la actualización de la gestión de riesgo tiene diferentes caras del impacto. En el año 2017, en el esquema anterior era muy común decir que la gestión de riesgo tenía que ver con el impacto directo contable, es decir, a una cuenta de pérdida, de manera que si el riesgo se podía estimar en un monto, esa era la magnitud del riesgo y con base en ella se definía la gestión. Hubo muchos modelos anteriores a este análisis donde se decía que si no se podía cuantificar el impacto en pérdidas, no se gestionaba el riesgo.

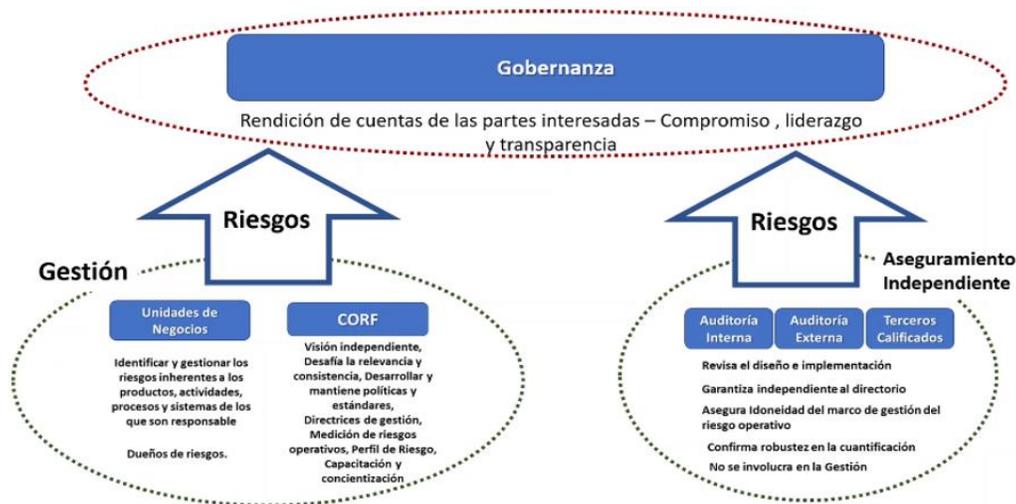
Hoy, cuando se habla de impacto, se diferencia entre impactos cuantitativos y cualitativos según la siguiente tipología:



Anota que actualmente un gasto también se puede considerar como un riesgo operacional, pues se puede incurrir en gastos porque en realidad hay algo que se está gestionando mal. Otro punto es el impacto no visible, por ejemplo, la cantidad de errores corregidos sobre determinadas ejecuciones de procesos en materia tecnológica u operativa. La cuarta cara del impacto es el lucro cesante, en cuanto a cómo impide un negocio futuro, por ejemplo, cuánto impide poder operar por una caída de sistemas, o la pérdida de un recurso altamente calificado o de un ejecutivo de ventas (y sus clientes) que no fue posible retener.

Menciona que el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos desarrolló hace más de veinte años el concepto de las *líneas de defensa*, ahora solo llamadas *líneas*, pero lo importante que ocurrió en el año 2021 fue que Basilea tomó este concepto y es el que promueve para su aplicación en los bancos, de manera que la estructura de la organización se alinee con base en las líneas de defensa.

Basilea definió que, para la utilización de esta herramienta, la gobernanza es el responsable de rendir cuentas a las partes interesadas y de aplicar el compromiso, el liderazgo y la transparencia, además de brindar los medios y los recursos necesarios para una buena gestión de riesgos. Los otros componentes son la gestión y el aseguramiento independiente:



Explica que la gestión estará conformada por las unidades de negocio y operativas, mientras que el CORF se define como el marco de gestión del riesgo operacional que debe utilizarse como segunda línea para brindar a la primera línea una visión independiente, desafiar la relevancia, desarrollar y mantener políticas, estándares, directrices, medición de riesgo, perfil de riesgo, capacidad y concientización.

Como parte del CORF se podría ubicar las áreas que tienen que ver con la gestión del riesgo operacional, con la seguridad de la información, con prevención del lavado de dinero y con cumplimiento. La unidad de negocio o la unidad operativa es la que está encargada de identificar

y gestionar los riesgos inherentes a los productos, actividades, procesos y sistemas de los que es responsable, ya que es la dueña de los riesgos.

Comenta que uno de los mayores problemas que hubo hace unos años en sistemas que no eran eficientes en gestión de riesgo era que en las entidades no estaba claramente definido quién era el dueño de los riesgos.

Manifiesta que si se trasladan, por ejemplo, a diez o quince años atrás, le ha pasado que estaba impartiendo alguna actividad docente y preguntaba anónimamente a los participantes quiénes eran los dueños de los riesgos en una entidad bancaria y la mayoría respondía que era la auditoría interna o la unidad de riesgos; prácticamente ninguno respondía que era la unidad operativa o la unidad de negocio.

Hoy está claramente definido que la línea operativa y de negocios son los dueños de los riesgos y son quienes deben identificar y gestionar los riesgos inherentes a los productos, a las actividades, procesos y sistemas de los que son responsables. Entonces, uno de los mayores problemas que hubo hace unos años en sistemas que no eran eficientes en gestión de riesgos, es porque en las entidades no estaba claramente definido esto y no estaba claramente identificado quién era el dueño de los riesgos.

También es importante, a nivel directivo, a nivel de junta directiva y de gobierno, contar con aseguramiento independiente, el cual estará dado por la auditoría interna, por la auditoría externa y estará dado también por un tercero calificado que puede participar en la entidad mirando el modelo de gestión de riesgos, analizando cómo se gestionan los riesgos y recomendando a la dirección cuáles son los puntos en los que habría que mejorar, los puntos que habría que cambiar y aquellos que habría que adornar.

Entonces, este aseguramiento independiente conformado por estos tres actores, tienen como responsabilidad revisar el diseño y la implementación, garantizar independencia al Directorio, asegurar idoneidad en el marco de la gestión de riesgo operativo, confirmar la robustez de la cuantificación y no se tienen que involucrar en la gestión. Esto significa que el auditor no debería estar en el comité de gestión de riesgos, tampoco debería tener voz y voto en dicho comité.

Un tema de avanzada es que podría participar como oyente para ver de qué se está hablando, pero no se debe involucrar en la gestión y esto lo establece Basilea y también lo dice el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos, que creó este modelo hace más de 20 años, pero todavía hay auditores que se están involucrando en la gestión.

Explica que su función es diferente, es elevar a la dirección si el modelo que se aplica es idóneo, eficiente, adecuado, si es robusto, si se está identificando adecuadamente los riesgos; entonces, el directorio, el gobierno, tiene dos informes: el riesgo proveniente de la gestión y el riesgo proveniente del aseguramiento independiente.

La gobernanza, en este caso, va a definir el apetito al riesgo, declarará el apetito por el riesgo con base en los riesgos que recibe de la gestión y a los riesgos que recibe del aseguramiento independiente.

Entonces, se debe alinear estratégicamente el sistema de gestión integral de riesgo, el cual no solamente deberá tener principios, marco, proceso y cultura, sino que debe estar alineado con la misión, estrategia, objetivos y valores, y debe tener una correcta integración con desarrollo humano, con ingeniería de procesos, con un sistema de control interno o arquitectura de control y con un desarrollo y tecnología, en donde el modelo debe estar totalmente integrado.

Y en este esquema asociado, tanto el área de gestión como la de aseguramiento independiente van a escalar los riesgos, son los que van a subir los riesgos y la gobernanza es la que va a consultar, la que va a averiguar, definir y declarar el apetito al riesgo.

La cultura y la integración del riesgo implican un escalamiento del riesgo, porque el Gobierno debe tomar decisiones con base en el riesgo, debe alinear la estructura con base en riesgo, debe definir objetivos con base en el riesgo y debe alinear a todos los remeros en este apetito al riesgo definido por cada uno de los riesgos que realmente hoy existen en la organización, en donde se bajan los lineamientos con un dictamen.

Entonces, esta cultura de escalamiento y definición es algo que se debe aceptar en la organización.

Decían que la auditoría es un paso importante en este aseguramiento del modelo y la auditoría debe evolucionar; entonces, la forma en que estará evolucionando la auditoría en este proceso de ser el encargado del aseguramiento independiente de la aplicación del modelo, es a través de una cultura de afinidad.

La auditoría interna debería tomar metodologías y principios ágiles para tratar de lograr esta evolución, que es un paso obligado.

Esto pasó mucho durante la pandemia, está sucediendo postpandemia, y hoy los equipos de auditoría están cambiando el esquema actual por un enfoque ágil. Este cambio se basa en que pasa de comunicaciones perfectas, luego de un largo proceso, a comunicaciones frecuentes

durante el proceso. Cuanto más rápido comunica, cuanto más valor agrega, cuanto más rápido informa, más información aporta a la Dirección para la toma de decisiones.

Pasar de una actividad planificada rígidamente a actividades rápidas e interactivas e iterativas, desde una documentación exhaustiva a documentación y reportes oportunos y relevantes, a roles establecidos en un sistema jerárquico, a roles empoderados en un sistema más flexibles, al seguimiento de un plan preestablecido, a respuestas a necesidades emergentes y un control del proceso de auditoría a transparencia en el proceso de auditoría y de prioridades en objetivos personales y funciones en que la auditoría se enfoque en prioridades en la estrategia y prioridades en el negocio.

Explica que la prioridad no es el control por el control, no es el aseguramiento del control formal, sino que la prioridad de la auditoría es en el cumplimiento de la estrategia y en el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Por eso la gestión del riesgo, en cuanto al monitoreo, necesita dos tipos de indicadores. Tradicionalmente se trabajaba con un solo tipo de indicador, con los KRI que eran los indicadores claves de riesgo. Hoy la gestión de riesgo residual necesita que también el monitoreo de los encargados de la gestión de riesgo utilicen indicadores claves de desempeño, porque como el riesgo tiene que lograr que el Gobierno alcance la estrategia y los objetivos del negocio, el modelo de gestión de riesgo no solamente debe contener indicadores de riesgo sino los indicadores de *sprint*, indicadores de desempeño, a ver si está logrando los objetivos, porque el objetivo de control del riesgo es lograr los objetivos, es agregar y proteger valor.

Recuerda la definición establecida por Basilea, que vieron al principio, el mundo sustentado en resiliencia operacional y resiliencia tecnológica para el logro de los objetivos.

Entonces, una medición individual y parcial no resultaría suficiente, se requiere estar integrado.

En esta integración se debe tener objetivos *smart*, es decir, objetivos específicos, medibles, que sean realistas, que sean definidos en el tiempo. Este análisis debe ser periódico y comparativo, que mida los resultados de cara a los umbrales definidos, que ponga una gráfica comparativa de su evolución y un afiche individual por indicador con los resultados del mes bajo análisis y gráfica.

Dado lo anterior, el KPI le mostrará, como indicador clave de desempeño, hasta qué punto la entidad está logrando los objetivos y los KRI, como indicador clave de riesgo, la señal de alerta temprana sobre los riesgos que se están gestionando.

Estos dos indicadores hoy forman parte de la gestión del riesgo y el monitoreo del riesgo.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, expresa que a lo largo de la exposición se ha dado un énfasis importante en la parte de riesgo operacional.

Comparte que la matriz de riesgo ha cambiado de manera importante y el riesgo operacional se ha vuelto relevante, así como todo el tema de la operativa. Sin embargo, las entidades financieras, como bien se decía al principio, son una máquina de hacer riesgos y para lograr los objetivos estratégicos es necesario asumir riesgos.

En el caso típico de un riesgo operativo no tienen por qué asumirlo porque no es estrictamente compensado.

Cuando dice que va a incursionar en algún segmento de mercado, previamente en función de la pérdida esperada que se determine, se asumirá un riesgo para lograr un beneficio y espera que los niveles de ingreso compensen los costos además de la pérdida esperada. Entonces, le queda la sensación de que se debe balancear también, no sabe si es intrínseco cuando se habla de riesgo operativo pero le parece que se minimiza mucho la parte del riesgo financiero, lo que se habló de riesgo de inversiones, riesgo de liquidez, riesgo de balance, el riesgo de crédito, que es "el pan nuestro de cada día".

De la presentación sí entiende la importancia de la gobernanza, de la definición del apetito del riesgo, de todos los temas asociados con la operativa y máxime viendo la presentación que es de estrategia o planificación basada en riesgos, ya que se tiene una línea operativa que la entidad debe garantizarse para poder ofrecer el servicio en el mercado, pero la otra línea positiva está vinculada con asumir un mayor o menor nivel de riesgo.

Consulta cómo balancearlo porque tal vez, por su formación como economista y pensando en las actividades propias del grupo, siente que la parte del riesgo financiero no se logra visibilizar sino que está muy enfocado en el riesgo operativo.

De hecho, llama su atención que cuando se hace referencia a las líneas de defensa se habla de la parte de riesgo y se habla del riesgo operativo, pero también en la línea de defensa está la parte del riesgo financiero.

Recomienda ver cómo se logra balancear con el tema de riesgo financiero, que es tan relevante. Hoy tienen amenazas de inflación muy fuertes, con una reversión de las políticas monetarias y coincidencias de las tasas de interés, volatilidades en las tasas de cambio, deterioro en el poder de compra de los agentes económicos que pueden deteriorar las carteras de crédito, etc.

Le parece que, cuando se mapea el tema de la gestión de riesgos, también la parte del riesgo financiero debería ser muy relevante en ese contexto.

Otro aspecto que llamó su atención es que se mencionó que los mapas de calor y las matrices de riesgo de alguna manera habían perdido relevancia. Lo ignora, porque aquí se identifica el evento y a ese evento se le determinan cuáles son las debilidades o los factores que podrían detonarlo y, para cada evento, se identifica las consecuencias que podría tener.

Es un mapa con bastantes entradas para tratar de identificar, en cuanto a los eventos de riesgo operacional, aquellos que requieren alguna atención muy especial o si existen los controles o los mitigadores; y eso lo lleva también al tema de continuidad, que como tal es una contingencia, cómo se logra mantener arriba las operaciones en el menor tiempo posible ante un evento no previsto y es un tema más del punto de vista de mitigadores, que es parte del sistema de gestión, la parte de qué herramientas tienen para administrar, mitigar o tener planes de contingencia en el caso de que el evento se presenta.

Puntualmente, esas son sus cuatro observaciones.

El Consultor, Sr. Santiago González, aclara que les llevaría bastante tiempo entrar en profundidad sobre estos temas.

Manifiesta que si van a lo básico de Basilea, hay tres riesgos principales que son el riesgo de crédito, el riesgo comercial y el riesgo operacional.

En la práctica, lo que se ha llegado a demostrar es que el riesgo financiero termina siendo un riesgo operacional, porque en definitiva, el concepto de gestión integral de riesgos es que se necesita procesos para alcanzar el logro de los objetivos.

Entonces, sería posible desarrollar un proceso y en ese proceso puede tener riesgo crediticio, puede tener riesgo comercial, puede tener riesgo de tasa, pero se basa en un proceso porque el proceso es el vehículo que se necesita para lograr el objetivo. Añade que sin proceso, no se puede lograr el objetivo.

Y en ese proceso, para lograr el objetivo, se requieren tres componentes, básicamente: el proceso claramente definido, la tecnología y los recursos humanos, tres grandes componentes de riesgo operacional.

En la práctica, cuando se determina, por ejemplo, cierto tipo de riesgo, es muy poco el riesgo que se puede llegar a tamizar para que llegue a ser riesgo puramente crediticio, donde muchas veces está asociado con problemas operacionales por los cuales se da ese riesgo crediticio, o porque se aplicó mal determinada metodología, o porque se ejecutó mal determinado proceso, porque efectuó determinados análisis erróneamente o asignó determinadas cosas con determinadas condiciones, el componente del riesgo operacional hoy es mucho más alto que el componente crediticio comercial.

Y si se miran, por ejemplo, los riesgos *top ten*, no figura el riesgo crediticio, o no figura el riesgo comercial; tampoco figura el riesgo operacional, o sea, hay que armarlo con base en la suma de determinados tipos de riesgo.

Lo que sucede es que de alguna manera, el agruparlo en el riesgo operativo es un concepto para tratar por lo menos de asociarlo con algo conocido en el Banco, pero hay que observar que la clasificación moderna es riesgo con base en oportunidades, riesgo con base en peligros o riesgo con base en incertidumbre. Con esto se van alejando del concepto de riesgo operacional.

Afirma que hoy es el más fuerte, o la empresa quiebra básicamente por el riesgo operacional todavía.

Expresa que la otra pregunta es con respecto del tema del mapa de calor. Explica que el mapa de calor se define, por ejemplo, con señales rojas. Puede tener cinco señales, nueve o diez señales, una situación de un riesgo con determinados colores; entonces, el Director puede concentrarse en ese riesgo, visualiza qué color tiene y, si tiene cinco colores, le puede dar verde, amarillo, rojo y naranja y da el mapa del calor, o sea, el calor que tiene.

Comenta que hay muchos casos de Directorios que cuando deciden ir a ver los mapas de calor, lo verde lo pasaban rápido y buscaban lo rojo nada más, y cuando encontraba un rojo se concentraba en mirar ese riesgo.

Manifiesta que al cuestionarse por qué está en rojo, se le pedía al responsable que explique por qué estaba rojo y el responsable daba su respuesta. Y en realidad, el concepto que cambia con el tema del mapa de calor es que deben saber, por ejemplo, en el riesgo, cuáles son

las causas por las cuales tienen un determinado riesgo y cuáles son las amenazas que pueden provocar un determinado riesgo, cuáles son los controles existentes para evitar un determinado riesgo, cuáles son los controles que aplica cuando está este riesgo; y ya no le importa tanto si está en rojo, en naranja, en verde o en amarillo, sino que lo importante es cuán vulnerables pueden ser a este riesgo, qué capacidad de respuesta tienen con respecto de este riesgo y qué posibilidad hay de que este riesgo se concrete o de que este riesgo impacte.

Entonces, menciona que analizándolo de esa manera implica que ya no le dé tanto valor al mapa ni se cuenten los colores, porque era muy común, por ejemplo, que al Directorio se le llevaban 200 indicadores y lo único que mostraban era el resultado verde, amarillo, naranja o rojo, y eso no agrega valor como Director para tomar decisiones.

Confirma que si le dicen que un riesgo está en verde no agrega valor. Ahora, que le digan de qué se compone ese riesgo, cuál es la causa de ese riesgo, cuál es la amenaza que le produce, dónde es vulnerable a este riesgo, qué capacidad de respuesta tiene; entonces, le están dando información para que el Director tome una decisión y la decisión podría ser, por ejemplo, mejorar la fortaleza, mejorar o cambiar la probabilidad, o mejorar o cambiar la posibilidad de que el impacto le dañe, o mejorando algún tipo de control.

Asegura que si solamente se ciñe al mapa de color, le faltan datos para tomar una decisión. Ese es el concepto de por qué el mapa de calor ha perdido preponderancia en la Dirección.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, manifiesta que bajo un enfoque de riesgos, se puede tener una gran cantidad de eventos de riesgos y entonces, lo que hacen es decirle al directorio que de esos 200 riesgos, se tienen 30 que están en amarillo y 20 están en rojo, o sea, a esos deben darles prioridad porque a través de alguna metodología se llegó a determinar la severidad, en el caso de que se materialicen esos eventos, tendrían un mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos.

Ratifica que no es un tema nada más de poner color por poner color, sino que hay un análisis previo y, de hecho, el directorio acá tiene como política que todos aquellos eventos que una vez analizados, con sus consecuencias, factores, mitigadores, controles, el riesgo residual resulte en un riesgo medio o alto, por política debe tener un plan de mitigación, con el fin de poder incidir sobre la probabilidad de ocurrencia o sobre el nivel de impacto.

Considera que tal vez se debe a la forma en que acá se hace, y finalmente, explica que siempre ha manejado que un riesgo financiero se asume porque está esperando alguna compensación, es decir, cuando dice que va a entrar a comprar ETF con una mezcla en el mercado europeo y Estados Unidos, está asumiendo ahí algún costo de oportunidad o algún riesgo, pero en el caso de un riesgo operativo, no tiene por qué asumir ese riesgo porque no se le va a compensar. Esa es su inquietud.

El Consultor, Sr. Santiago González, afirma que lo va a compensar igual porque con el ejemplo que dio, si sale con un producto, aunque no tenga el sistema todavía, pero este producto no lo tiene la competencia y sale hoy y va a captar gran cantidad de clientes, el riesgo operacional lo va a compensar porque le da una colocación de producto que de otra manera no la estaría dando.

Precisa que está asumiendo un riesgo operacional en pos de una mayor venta en la mayor colocación de productos.

Añade que si habla de un riesgo crediticio y baja el nivel de exigencia del riesgo crediticio, y empieza a prestar dinero a personas que tienen menor ingreso y que a lo mejor les cuesta devolver el dinero, estaría asumiendo un riesgo en cuanto a la forma operativa en que va a otorgar el riesgo, tratando de colocar más préstamos; entonces, el riesgo operacional también le trae beneficios, el riesgo operacional no es solamente perjuicio.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, confirma que en torno a eso pueden discutir bastante, porque si baja el perfil de la calificación de clientes para poder incrementar la colocación de crédito, lo está haciendo de manera deliberada, consciente de que está incremento la probabilidad de no recuperación, pero está esperando que, finalmente, la mayor colocación le permita tener un retorno ajustado por riesgo positivo, que le agregue al capital.

Comenta que, en cambio, en un riesgo operativo como tal, no está asociada tan directamente esa correlación.

El Consultor, Sr. Santiago González, expresa que a lo mejor tendrían que charlar más tiempo para este tema.

Personalmente diría que sí, que un riesgo operativo también está asociado a un ingreso porque podría, a lo mejor, no gastar en una estructura para un determinado control, sino que podría bajar cantidad de recursos y preparación para la colocación de determinado producto y que en el resultado final se obtenga un resultado positivo producto de que tomó un riesgo operacional. Entonces, puede llegar a obtener beneficio al tomar un riesgo operacional.

Estima que lo anterior se debe a que hoy, los riesgos son positivos o negativos. Siempre utiliza el ejemplo de la lluvia, que es un evento; entonces, habla con alguien de que está lloviendo y la persona le dice que a ella le viene bien que llueva porque tiene cultivos y si llueve, le

ayudará con la plantación; pero otra persona le puede decir que no le conviene que llueva porque tenía una reunión al aire libre y si llueve debe cancelar la fiesta, y alguien que está en un curso puede decir que le da lo mismo si llueve o no llueve.

Entonces, argumenta que ante el riesgo hay una visión positiva, que se asocia a una ganancia; hay una visión negativa, que se asocia a una pérdida, y hay una visión neutral, que le da lo mismo una posición u otra.

El riesgo es totalmente subjetivo; entonces, es probable que inclusive no se pongan de acuerdo sobre un determinado riesgo porque como es subjetivo, para una persona implica un beneficio y para otras personas implica un perjuicio, pero eso es lo interesante del tema de riesgo porque son visiones, y cuando están tomando una identificación del riesgo se necesitan todas las visiones, del que ve un aspecto positivo, pero también del que ve un aspecto negativo.

El Secretario de Popular Seguros, Sr. Valverde Obando, indica que el Sr. Santiago González hoy reafirmó un tema importante en relación con quién es el dueño de los riesgos y mencionaba que son las Unidades de Negocio, o sea, la primera línea de defensa.

Explica que aquí es donde se debe ver con cuidado los procesos de formación, porque pensaría que una formación específica más fuerte no se da usualmente a las personas que están ahí al frente de los riesgos y gestionándolos. Por esto sería importante valorar en los planes de formación, qué tanto están fortaleciendo esta primera línea de defensa con insumos suficientes, porque se habló de que es a ellos a quienes les corresponde identificar los riesgos.

Partiendo de eso, asegura que si no tienen un conocimiento claro de los riesgos, de qué son, cómo se tratan y cómo se evalúan, entonces podría haber alguna dificultad desde esa primera línea de defensa. Por ende, sería bueno visualizar esos planes.

El Consultor, Sr. Santiago González, afirma que está totalmente de acuerdo y por eso en una estructura de control, que es una estructura de mitigación del riesgo, la primera línea de defensa tiene algo que es muy importante y es que la primera línea operativa de negocio es la que realiza o no realiza una operación, transfiere o no transfiere una operación, paga o no paga un cheque, recibe o no recibe unos fondos, acredita o no acredita una operación, otorga o no otorga un préstamo; entonces, tiene un poder de mitigación tan fuerte que es el mejor control que puede existir en cuanto a un esquema o a una estructura de control porque es un control preventivo.

Agrega que todos los demás controles son secundarios, o reactivos, o controles detectivos, pero el control efectivo y el más importante es el que se aplica en la primera línea. Por eso es importante que la primera línea sepa identificar los riesgos y sepa gestionarlos, porque en definitiva, es el que más ayudará con este proceso de mitigación de los riesgos.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, respecto del tema de las líneas de defensa, cree que en esa segunda línea existe el sistema integral de riesgos, donde deben estar todos unidos, tanto riesgos operativos, financieros, de cumplimiento normativo, de legitimación de capital y que todo ese grupo de gestión integral de riesgos son los que aportan la fortaleza a la segunda línea de defensa.

Comprende que hay riesgos operativos y cada vez tienen mayor auge, pero un sistema integral.

El Consultor, Sr. Santiago González, indica que el concepto de gestión de riesgos es la gestión integral. Cuando se hace una certificación internacional en gestión de riesgos, por ejemplo, la ISO 31000, no sale la persona certificada como Gerente de Riesgo Operativo o Gerente de Riesgo Tecnológico, o Gerente de Riesgo Comercial, la certificación es de Gerente Integral de Riesgo; entonces, cada vez más el concepto internacional, e inclusive las maestrías y las certificaciones, tienen en cuenta el concepto de la gestión integral del riesgo.

Indudablemente, explica que cuando segmentan lo que podría ser un riesgo comercial, un riesgo crediticio, un riesgo financiero, un riesgo operacional, tiene más facilidad para poder trabajar en este proceso de identificación y de gestión, pero todo se tiene que ver desde un punto de vista integral.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece al Sr. Santiago González, al igual que a la Asociación Bancaria Costarricense por esta capacitación, porque es muy enriquecedora.

Le parece que deben seguir transitando por esta vía, actualizándose, conociendo las nuevas tendencias, qué requieren como organización, como ente sistémico en un sistema financiero donde la gestión de los riesgos es un componente importantísimo.

El Consultor, Sr. Santiago González, agradece el espacio y señala que de lo que se ha visto hoy son las mejores prácticas a nivel mundial y esto lo pueden trabajar, lo pueden analizar, lo pueden ver pero deben darle una cierta posibilidad de análisis pues es hacia donde se va en la gestión integral de riesgos.

Considera que tardará unos años, tardará un tiempo pero hoy la gestión va camino a éste. El deber es mostrar las mejores técnicas, las mejores prácticas, es la mejor metodología que existe hoy en gestión de riesgos y es un gusto compartirlo con los presentes.

Finalizan su participación virtual el *Senior Risk Manager*, Sr. Jacinto Santiago González; el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Subgerente General de Negocios, Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández; el Subgerente General de Operaciones, Sr. Daniel Mora Mora; Sr. Maurilio Aguilar Rojas, Director General Corporativo a. i.; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Director Corporativo de Riesgo, Sr. Alberto Navarro Barahona; el Gerente de Popular Pensiones, Sr. Róger Porras Rojas; la Gerente a.i. de Popular Valores, Sra. Mónica Ulate Murillo; el Director Financiero Corporativo a.i., Sr. Esteban Meza Bonilla; la Directora de Capital Humano, Sra. Graciela Vargas Castillo; el Miembro independiente del Comité de Inversiones de Popular SAFI, Sr. Bolívar Solórzano Granados; la funcionaria de la Asociación Bancaria Costarricense, Sra. Cynthia Cantillo; la funcionaria de la Secretaría General, Sra. Cinthya Calderón Cordero; el Director de Soporte Administrativo, Sr. Maykel Vargas García; la Auditora Interna de Popular SAFI, Sra. Celina Viquez González; el Auditor Interno de Popular Valores, Sr. Carlos H. Cortés Hernández; el Vocal de la Junta Directiva de Popular SAFI, Sr. Alexander Villegas Rojas; la Subsecretaria General a. i., Sra. Andrea Castillo Gonzalo; el funcionario de la Subgerencia General de Operaciones, Sr. Fernando Gutiérrez Marín; el Tesorero de la Junta Directiva de Popular SAFI, Sr. Juan Tuk Mena; el Jefe a. i. de la División de Riesgo Financiero, Sr. Ronny Rosales Solano; el funcionario de la Auditoría Interna del Banco Popular, Sr. Isaac Angulo Rosales; la funcionaria de la Auditoría Interna del Banco Popular, Sra. Sylvia Villalobos; la funcionaria de la Auditoría Interna de Popular Pensiones, Sra. Nataly Ramírez Villalobos; el Asesor de la Junta Directiva Nacional, Sr. Javier Vindas Esquivel; el Director de Soporte al Negocio, Sr. Juan Carlos Li Guzmán; la funcionaria de la Secretaría General, Sra. Jéssica Alvarado Fernández; la funcionaria de la Subgerencia General de Operaciones, Sra. Tatiana Brenes Rivera; el Director de Banca de Personas, Sr. Víctor Rodríguez Bogantes; el funcionario de la Subgerencia General de Negocios, Sr. Kenneth Gutiérrez Montenegro; el Asesor de la Gerencia General Corporativa, Sr. Jorge Brenes Artavia; la Secretaria de la Junta Directiva de Popular Valores, Sra. Krissia Coto Morales; el Director Jurídico, Sr. Armando Rojas Chinchilla; el Director Ejecutivo de Fodemipyme, Sr. Alejandro Grossi Vega; el Tesorero de la Junta Directiva de Popular Valores, Sr. Kleiber Rojas Varela; el Fiscal de la Junta Directiva de Popular SAFI, Sr. Carlos Alberto Retana López; el Auditor Interno de Popular Pensiones, Sr. Luis Guillermo Jiménez Vargas; la Gerente General a. i. de Popular Seguros, Sra. Johanna Montero Araya; la Asesora de la Gerencia General Corporativa, Sra. Mercedes Flores Badilla; la Directora de Gestión, Sra. Maybelle Alvarado Desanti; la funcionaria de la Gerencia General Corporativa, Sra. Katty Barrantes Salas; el Asesor de la Gerencia General Corporativa, Sr. Manuel Rivera Garita; la Secretaria de la Junta Directiva de Popular Pensiones, Sra. Liliam María González Castro; la Vicepresidenta de la Junta Directiva de Popular Pensiones, Sra. Alejandra Mora Chacón; el Director de Investigación y Desarrollo de Mercados, Sr. Fernando Rojas Araya; la Vicepresidenta de la Junta Directiva de Popular Valores, Sra. Kimberly Campbell; el Asesor de la Gerencia General Corporativa, Sr. Martín Alfaro Artavia; el Presidente del Directorio Nacional, Sr. Fernando Faith Bonilla; el Vocal de la Junta Directiva de Popular Valores, Sr. Steven Oreamuno Herra; el Director de Banca Empresarial y Corporativa, Sr. Róger Conejo Cubero; el Gerente General a. i. de Popular SAFI, Sr. Luis Diego Jara Hernández; la Vicepresidenta de la Junta Directiva de Popular SAFI, Sra. Silvia Morales Jiménez; el funcionario de la Dirección Ejecutiva de Fodemipyme, Sr. Mauricio Arias Ramírez; el Oficial de Cumplimiento, Sr. Hernando Monge Granados; el Director de Tecnología de Información, Sr. Róger Granados Camacho; la Directora de Banca Empresarial y Corporativa, Sra. Rosa Elena Baltodano Quintana; el Líder del Proyecto de Estabilización, Sr. Rolando González Montero; la Jefa del Área de Promoción y Desarrollo, Sra. Ana Lucía Solano Garro; la Jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, Sra. Jéssica Ortega Marín; el Tesorero de la Junta Directiva de Popular Seguros, Sr. Carlos Nieto Vargas; el Secretario de la Junta Directiva de Popular Seguros, Sr. Érick Valverde Obando; y la Secretaria de la Junta Directiva de Popular SAFI, Sra. Tatiana Loaiza Rodríguez.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibida la capacitación denominada *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Jacinto Santiago González, *Senior Risk Manager*.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la capacitación denominada *La Planeación Estratégica con Base en Riesgos - Lineamientos Esenciales para Directores*, a cargo del Sr. Jacinto Santiago González, *Senior Risk Manager*”. (210)

Estima que es un espacio para la reflexión, ya les queda muy poco tiempo pero la Administración sí tiene que revisar cómo ha venido gestionando los riesgos, el contexto, las mejores prácticas y a qué se dirige la industria financiera.

Por lo menos, de su parte, desea que quede plasmado el interés y, sobre todo, la inquietud para que la Administración pueda contar con las mejores herramientas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, señala que la Administración no puede basarse en los riesgos que ya tenía planteados antes de la pandemia. Se ha dicho muy claro, había que replantear algunos riesgos siempre de cara a la apropiación del modelo de negocios porque de lo contrario se queda corto en algunos indicadores.

Ratifica que no pueden basarse en los riesgos que había antes porque se le suman riesgos emergentes.

La Presidenta, Sra. Badilla López, confirma que el contexto es muy diferente en este momento.

La Directora, Sra. Fernández Garita, ignora si la Administración, en algún momento, se ha dado a la tarea de revisar el planteamiento de esos riesgos.

La Presidenta, Sra. Badilla López, propone revisarlo como buena política.

El Director, Sr. Espinoza Guido, considera que el tema da mucho para conversar y analizar y sugiere retomarlo en alguna otra sesión, pero le parece que el tema de riesgos deriva de lo que la entidad desea hacer, de cuál es el modelo de negocio que escoge para llevarlo a cabo y con cuáles recursos va a trabajar.

Estima que quedaron algunas cosas por fuera de la capacitación, por supuesto, como el hecho de ser una entidad pública y el tipo de entidad pública que es el Banco Popular, creada por una ley especial donde hay unos dueños que existen pero que tampoco tienen propiedad nominativa; entonces, el tema de los dueños, de los accionistas también cuenta.

Añade que el tema de conglomerado y los diferentes riesgos de las Unidades Estratégicas de Negocio, es otra arista.

La Presidenta, Sra. Badilla López, puntualiza que ahí es donde debe entrar la Administración a ver ese contexto, dónde se desenvuelve, cuál es el modelo de negocio y quiénes interactúan; así como el tema de los proveedores y los acuerdos de servicio. Distingue que se ha evidenciado que esto último no se da aquí, que nunca se dio, no lo tienen ni siquiera considerado.

El Director, Sr. Espinoza Guido, confirma que son riesgos ya materializados desgraciadamente.

La Presidenta, Sra. Badilla López, precisa que esos riesgos nunca se tomaron en cuenta.

El Director, Sr. Espinoza Guido, reitera que hay mucho de qué analizar al respecto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que cuando recibió la capacitación pensó que esto no se podía desaprovechar, la organización merece que lo sepan porque es muy general, pero si se baja a este contexto, quedan por fuera muchísimas acciones y actividades que deben hacer realmente para sentirse tranquilos de lo que están haciendo.

ARTÍCULO 3

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n.º5902 hasta las 7:33 p. m., a fin de concluir los puntos agendados.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n.º5902 hasta las 7:33 p. m., a fin de concluir los puntos agendados”.
(209)

ACUERDO FIRME.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON TREINTA Y TRES MINUTOS.**

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5903

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS TRES** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y DOS MINUTOS** del **MIÉRCOLES DIECISÉIS DE MARZO DEL DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco

Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del quórum. Se confirma que están presentes todos los miembros.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

Aprobación de las actas de las sesiones ordinarias n.º 5900 y 5901.

3.- Correspondencia.

3.1.- La Sra. Jessica Víquez Alvarado, Gerente de Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la Contraloría General de la República, comunica que no se realizará el Índice de Capacidad de Gestión para el periodo 2022, con el fin de que las instituciones avancen con los planes de acción y se preparen para la evaluación del 2023. (Ref.: Oficio DFOE-CAP-0434 (3567))

3.2.- La Sra. Rocío Aguilar Montoya, Superintendente General de Entidades Financieras, comunica la actualización de la referencia al Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo en la Resolución SGF-0319-2014. (Ref.: Oficio SGF-472-2022)

3.3.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el seguimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información con corte al IV trimestre 2021. (Ref.: Acuerdo CCTI-BP-02-ACD-24-2022-Art-9)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Informe Ejecutivo de la Comisión *ad hoc* de Estabilización de T.I.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para aprobación de la Junta Directiva Nacional, la modificación MI-001-2022, por un monto de ₡1.787 millones, que se estaría dotando de los recursos correspondientes a la propuesta de ajuste salarial. (Ref.: Oficio GGC-309-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. (Ref.: Oficio GGC-259-2022, GGC-297-2022 y GGC-312-2022)

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica el traslado temporal, a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Oficio GGC-292-2022)

8.4.4.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, solicita el aval de la Junta Directiva Nacional para que el Área de Continuidad de Negocio se traslade a la Subgerencia General de Operaciones. (Ref.: Oficio GGC-293-2022)

8.4.5.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, adjunta para valoración y aprobación las observaciones realizadas al Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y al Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Nacional del Banco Popular. (Ref.: Oficio GGC-305-2022)

8.4.6.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General a. i., adjunta información correspondiente a las metas PAO incumplidas en el II semestre de 2021, a los planes de acción incumplidos en el II semestre 2021, que brindan las justificaciones a los incumplimientos de las metas del I, II y III trimestre de 2021, en atención al acuerdo JDN-5890-Acd-71-2022-Art- 11, Inciso n.º 2. (Ref.: Oficio GGC-190-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios".

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que le fue solicitado retirar de la agenda el punto 8.4.5 y cambiar el orden de los puntos 8.4.1 y 8.4.2.

El Director, Sr. Espinoza Guido, indica que le parece extraño dado que ambos temas están interrelacionados. Considera que la modificación presupuestaria debe tener un origen, éste sería si la Junta Directiva Nacional aprueba el aumento salarial y por ese monto, de lo contrario sería un monto inferior.

En un orden lógico, primero se debería dar la discusión sobre el tema pendiente para lo concerniente al ajuste salarial, si se cumplieron todos los requerimientos solicitados por esta Junta Directiva.

De haber consenso en ese sentido, luego conocería el tecnicismo que confiere la Ley en cuanto a la redistribución de partidas presupuestarias.

La Directora, Sra. Fernández Garita, considera que deberían ser conocidos en un mismo punto.

El Director, Sr. Espinoza Guido, está de acuerdo con que sea un mismo punto, pues como consecuencia del aumento salarial aprobado por la Junta Directiva, se autorizaría la redistribución de las partidas presupuestarias conforme las normas técnicas presupuestarias de la Contraloría General de la República, para dar contenido al inciso a), pues debe ser la Junta Directiva quien lo autorice.

La Presidenta, Sra. Badilla López, opina que primero se debe motivar la modificación presupuestaria para tener contenido para tomar la decisión del incremento salarial.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que ya fue conocido en la sesión anterior, por tanto, de dónde tomarán los recursos.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que sí fue conocido, pero no aprobado.

La Directora, Sra. Fernández Garita, aclara que por eso dijo que son dos incisos, se daría la discusión para determinar si se aprueba el aumento que pide la Administración y de aprobarse, simultáneamente se discutiría lo referente a la modificación presupuestaria.

La Presidenta, Sra. Badilla López, entiende que la propuesta es unir ambos temas, conocer de primero la definición del incremento salarial y luego conocer la modificación presupuestaria.

El Director, Sr. Espinoza Guido, señala que está de acuerdo con ese enfoque, aunque el final llegará a lo mismo, primero se deben conocer el fondo y luego la forma.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Excluir de agenda el punto 8.4.5.: El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, adjunta para valoración y aprobación las observaciones realizadas al Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y al Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Nacional del Banco Popular. (Ref.: Oficio GGC-305-2022)

2. Unir los puntos 8.4.1 y 8.4.2, de la siguiente manera:

8.4.1. a- El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. (Ref.: Oficio GGC-259-2022, GGC-297-2022 y GGC-312-2022)

8.4.1. b- El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para aprobación de la Junta Directiva Nacional, la modificación MI-001-2022, por un monto de \$1.787 millones, que se estaría dotando de los recursos correspondientes a la propuesta de ajuste salarial. (Ref.: Oficio GGC-309-2022)

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día para la sesión 5903, con los siguientes cambios:

1. Excluir de agenda el punto 8.4.5.: El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, adjunta para valoración y aprobación las observaciones realizadas al Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y al Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Nacional del Banco Popular. (Ref.: Oficio GGC-305-2022)

2. Unir los puntos 8.4.1 y 8.4.2, de la siguiente manera:

8.4.1. a- El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite la propuesta de ajuste salarial del primer semestre del 2022. (Ref.: Oficio GGC-259-2022, GGC-297-2022 y GGC-312-2022)

8.4.1. b- El Sr. Marvín Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para aprobación de la Junta Directiva Nacional, la modificación MI-001-2022, por un monto de \$1.787 millones, que se estaría dotando de los recursos correspondientes a la propuesta de ajuste salarial. (Ref.: Oficio GGC-309-2022) (211)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta 5900, celebrada el 7 de marzo del 2022.

El Director, Sr. Espinoza Guido, menciona que en esta acta se incluye el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva Nacional. Posterior a la revisión y a la sesión, consultó a la Dirección Jurídica si dicho Reglamento fue analizado por ellos, cuya respuesta fue negativa.

Luego de esa respuesta, consultó al Director Jurídico, Sr. Armando Rojas Chinchilla si tenía alguna observación y le respondió que lo revisaría. Luego de ello, recibió bastantes observaciones con cambios, algunos de forma y otros de fondo, por tanto, los considera pertinentes.

En este sentido, pregunta cómo manejar la situación dado que se tomó un acuerdo en firme sobre la aprobación del Reglamento de Operación y Funcionamiento de la Junta Directiva Nacional.

Además, en los Asuntos de Directores se referirá al tema de las consultas a la Dirección Jurídica, pues considera que se están quedando cortos en aspectos tan importantes para las decisiones de los miembros de la Junta Directiva, que por lo menos personalmente considera muy importante.

Sin embargo, en este momento sobre lo correspondiente al acta, desea plantear la inquietud sobre cómo manejar el tema.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que el punto 8.4.5 hace referencia a esos dos temas acordados en la sesión, que trata del Reglamento de las Juntas Directivas y una enmienda que se debe realizar al Reglamento de Comités y Comisiones, los cuales se sabe, deben estar en constante revisión.

El punto se está retirando de la agenda porque hasta hoy la Comisión *ad hoc* de Gobernanza terminó de revisar nuevamente el documento, por tanto, sería enviado a destiempo, por ello que se consideró la propuesta de retirarlo.

Al respecto, consulta al Asesor Lega, Sr. León Blanco, cómo proceder en ese caso, dado que para la próxima sesión se tendría el documento con algunos cambios de redacción y forma, varios de forma y muy pocos de fondo, pero que se requiere que sea discutido nuevamente a esta Junta Directiva para su discusión y aprobación.

Por otra parte, la Comisión *ad hoc* de Gobernanza validó que el tema fuera discutido con la Dirección Jurídica y la Asesoría Legal de esta Junta Directiva con el fin de contar con un documento lo más completo posible y se les dijo que así había sido, no participaron en la Comisión, pero KPMG y la Administración indicaron que habían sido consultados.

Sin embargo, ante las observaciones del Director Jurídico, Sr. Rojas Chinchilla, se volverá a revisar, ese es trabajo que corresponde.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, señala, en relación con la aprobación del acta n.º 5900 a la que hace referencia el Director, Sr. Espinoza Guido, ante la aprobación de un nuevo reglamento con las observaciones que ha comentado y ante la existencia de un reglamento que es únicamente para la Junta Directiva Nacional, si este Órgano aprobó un nuevo Reglamento que incluye a las Sociedades Anónimas, el aprobado el 22 de diciembre del 2021 queda sin efecto para dar espacio a uno nuevo que incluye la regulación de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que eso ya fue aprobado y discutido en la sesión anterior, pero según la consulta del Director, Sr. Espinoza Guido, deberá presentarse nuevamente, por lo que se debe definir cómo hacerlo.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, menciona que el Reglamento no se ha publicado, la idea es sacarlo de la agenda para realizar las modificaciones que correspondan de previo a la comunicación para incluir y enmendar las observaciones.

La Presidenta, Sra. Badilla López, aclara que se trata de cómo proceder con la aprobación del acta n.º 5900.

El Director, Sr. Espinoza Guido, reitera que el asunto es que se tomó un acuerdo en firme para aprobar un reglamento, sin embargo, para este se tienen observaciones de fondo y de forma, por tanto, debe preguntar cómo proceder.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, indica que el acuerdo fue tomado en firme y es válido, con las reformas futuras que se realicen dicho acuerdo será modificado.

Por tanto, se tomaría un nuevo acuerdo ante las propuestas de cambios que considere la Junta Directiva.

Señala que el Reglamento, al haber sido aprobado en firme, tiene la vigencia correspondiente y para que tenga eficacia lo que hace falta es el proceso de publicación, por tanto, sería mejor no publicarlo todavía para hacer los cambios que se han mencionado y que por la misma dinámica se irán viendo más cambios y observaciones.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si se aprueba el acta tal cual se tiene.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, responde afirmativamente, como el acuerdo fue aprobado en firme, lo que se debería presentar es una objeción en ese punto particular, quedando sujeto a los cambios planteados por la Dirección Jurídica y que la Comisión *ad hoc* de Gobernanza revisará. Eso es lo que procede en este momento.

Reitera que el acta tiene un punto cuyo acuerdo fue aprobado en firme, es válido completamente, cualquier observación que se le quiera hacer, debería ser con una enmienda puntual a través de un nuevo acuerdo.

El Secretario General, Sr. Lizano Muñoz, menciona que el Reglamento no entrará en vigor si no está publicado en La Gaceta, lo cual brinda un espacio para poder actualizarlo y realizar las mejoras, pero el acta sí debe ser aprobada.

La Directora, Sra. Fernández Garita, menciona, en cuanto al acto de aprobación del acta, que la Ley de Administración Pública permite que haya una moción, como la presentada por el Director, Sr. Espinoza Guido, en cuanto a la revisión de ese acuerdo.

Por tanto, cuando se apruebe el acta, se debe acordar la revisión del acuerdo en mención, si todos están de acuerdo, se remitirá a la Dirección Jurídica.

Insiste en cuanto a que si se aprueba el acta el acuerdo quedaría en firme y la Secretaría podría remitir el reglamento a publicación.

Por tanto, conviene acoger la moción presentada por el Director, Sr. Espinoza Guido en este mismo acto y someter el acuerdo mencionado a revisión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, aclara que el Reglamento ya fue revisado por la Dirección Jurídica, quien, a su vez, envió las observaciones del caso, las cuales fueron vistas por la Auditoría.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que entonces la instrucción debería ser diferente y trasladar las observaciones a la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos, para que lo presente nuevamente, pero se debe hacer en el mismo acto de la aprobación del acta.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, reitera que el acuerdo fue tomado en firme y completamente válido, de haber objeción, se puede solicitar una revisión del artículo que generó el acuerdo para determinar si procede la aprobación del acta con ese acuerdo incluido.

Por tanto, se puede aprobar el acta indicando que se somete a revisión, para ser resuelto en la próxima sesión, el acuerdo objetado por el Director, Sr. Espinoza Guido y con ello, tener una respuesta a esa particular observación.

El Director, Sr. Espinoza Guido, cree importante que quede trazado, en primer lugar, que las actas son revisadas y que, si hay un error, se debe dar la instrucción de corregirlo a través del proceso correcto, independientemente de que la Dirección Jurídica haya enviado las observaciones del Reglamento, las cuales fueron motivadas por una consulta que hizo personalmente, desconoce si otro Director lo hizo, pero debe quedar trazable en el acta de hoy.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, menciona que algunas veces, cuando se toman los acuerdos, en varios casos se toman en firme de manera automática, la naturaleza que tiene el órgano colegiado es que sean los que realmente requieren esa condición, y los demás, puedan ser corregidos, incorporados, suprimidos o enviados a revisión. Los acuerdos en firme deben ser solo aquellos que deban tener esa condición.

Por tanto, recomienda tomar en cuenta esa parte para el mejor funcionamiento de la Junta Directiva, tomando en firme solo los acuerdos que realmente lo requieran y los demás, puedan ser revisados en la próxima sesión al momento de aprobar el acta, dado que los acuerdos tomados en firme, a partir de ese momento serían ejecutables.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, comenta que el oficio que hoy se está retirando de la agenda, contiene las observaciones realizadas por la Consultoría Jurídica, está revisando si la versión aprobada el 7 de marzo por esta Junta Directiva contenía o no las observaciones, pues no entendería que haya observaciones diferentes a las mencionadas por el Director, Sr. Espinoza Guido.

Aclara que lo revisado hoy por parte del Comité, ya contiene las observaciones de la Dirección Jurídica.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que está muy claro, pero la Comisión *ad hoc* de Gobernanza, presentó el Reglamento, basado en que se contaba con todas las revisiones u observaciones de la Dirección Jurídica, personalmente fue muy insistente en cuanto a si había sido consultado, pues de alguna manera dejar parecer que se dio una irresponsabilidad por parte de la Comisión y eso no ha sido así.

Por tanto, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 5900, celebrada el 7 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 5900, celebrada el 7 de marzo del 2022”. (219)

Por otra parte, mociona:

Se somete a revisión el acuerdo del artículo 5 del acta de la sesión ordinaria 5900, relativo al *Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*, el cual será conocido en una próxima sesión.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Se somete a revisión el acuerdo del artículo 5 del acta de la sesión ordinaria 5900, relativo al *Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*, el cual será conocido en una próxima sesión”. (212)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 3

2.- Aprobación del acta 5901, celebrada el 9 de marzo del 2022.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 5901, celebrada el 9 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 5901, celebrada el 9 de marzo del 2022”. (220)

ARTÍCULO 4

3.1.- La Sra. Jessica Víquez Alvarado, Gerente de Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la Contraloría General de la República, comunica que no se realizará el Índice de Capacidad de Gestión para el periodo 2022, con el fin de que las instituciones avancen con los planes de acción y se preparen para la evaluación del 2023. (Ref.: Oficio DFOE-CAP-0434 (3567))

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el oficio DFOE-CAP-0434 (3567), mediante el cual la Sra. Jessica Víquez Alvarado, Gerente de Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la Contraloría General de la República, comunica que no se realizará el Índice de Capacidad de Gestión para el periodo 2022, con el fin de que las instituciones avancen con los planes de acción y se preparen para la evaluación del 2023.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio DFOE-CAP-0434 (3567), mediante el cual la Sra. Jessica Víquez Alvarado, Gerente de Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la Contraloría General de la República, comunica que no se realizará el Índice de Capacidad de Gestión para el periodo 2022, con el fin de que las instituciones avancen con los planes de acción y se preparen para la evaluación del 2023”. (221)

ARTÍCULO 5

3.2.- La Sra. Rocío Aguilar Montoya, Superintendente General de Entidades Financieras, comunica la actualización de la referencia al Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo en la Resolución SGF-0319-2014. (Ref.: Oficio SGF-472-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido y trasladar a la Administración el oficio SGF-472-2022, mediante el cual la Sra. Rocío Aguilar Montoya, Superintendente General de Entidades Financieras, comunica la actualización de la referencia al Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo en la Resolución SGF-0319-2014.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido y trasladar a la Administración el oficio SGF-472-2022, mediante el cual la Sra. Rocío Aguilar Montoya, Superintendente General de Entidades Financieras, comunica la actualización de la referencia al Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo en la Resolución SGF-0319-2014”. (222)

ARTÍCULO 6

3.3.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el seguimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información con corte al IV trimestre 2021. (Ref.: Acuerdo CCTI-BP-02-ACD-24-2022-Art-9)

El Director, Sr. Campos Conejo, indica que en la sesión 2-2022 del 25 de febrero del 2022, conocieron ese punto, lo cual se hace de manera trimestral.

Explica que, de seis ejes que fueron revisados, se obtuvo una nota del 84%, que en términos generales se precisó cada uno de los aspectos que componen esos ejes principales, donde se dieron los comentarios y observaciones pertinentes, así como actualizar y valorar aspectos del Plan Estratégico de TI, el cual tiene un periodo de ejecución de 4 años y en este rango de tiempo pueden surgir elementos para revisión y valoración.

En este sentido, se acordó darlo por recibido y trasladarlo a esta Junta Directiva para que fuese conocido.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la ampliación del tema, todos han tenido oportunidad de conocerlo.

Por otra parte, la Administración solicitó un espacio en la agenda para poder comentar los avances de manera amplia, así como las propuestas que serán presentadas en los próximos días.

Por tanto, mociona para:

Dar por recibido el acuerdo CCTI-BP-02-ACD-24-2022-Art-9, mediante el cual el Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el seguimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información con corte al IV trimestre 2021.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el acuerdo CCTI-BP-02-ACD-24-2022-Art-9, mediante el cual el Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el seguimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información con corte al IV trimestre 2021”. (223)

ARTÍCULO 7

5.- Asuntos de Directores.

El Director, Sr. Espinoza Guido, señala la importancia de recordar que la Junta Directiva asume de manera colegida -y también individual- responsabilidades acerca de sus decisiones, lo cual no está en duda. La calidad de decisiones está directamente relacionada con la calidad y la oportunidad de la información con que cuentan.

Por tanto, desea hacer un llamado al respecto, en cuanto a que, cuando se venga a revisar asuntos, sobre todo aquellos que son relevantes y revisten importancia ya sea por ser estratégicos o por el monto de las decisiones, debe presentarse el sustento legal correspondiente.

Opina que los aspectos de tipo legal o de criterio jurídico no están siendo considerados como se debe. Al respecto quiere recordar que hace algún tiempo tomaron un acuerdo en relación con que los temas fuera acompañados del criterio jurídico correspondiente, sea de la Dirección Jurídica o de la Asesoría Jurídica de la Junta Directiva o de la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos, para que cuenten con un insumo medular para la toma de decisiones.

Resalta que dicho acuerdo está vigente, no recuerda se haya derogado y lamentablemente no se está cumpliendo, ha visto varios ejemplos como el reglamento de juntas directivas y lo correspondiente a los ajustes salariales, que los indujo a una discusión, precisamente por no contar con la información relevante.

Insiste en hacer énfasis sobre la responsabilidad de la Junta Directiva, por tanto, hace la petición de que se cumplan los acuerdos que están vigentes y que les faciliten la información para la toma de decisiones y no perder el tiempo, evitando con ello reprocesos.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, desea referirse al caso, pues han tenido el cuidado de hacerse acompañar de los criterios jurídicos correspondientes, el Director, Sr. Espinoza Guido, ha citado dos ejemplos, sobre el reglamento, documentará que efectivamente solicitaron el criterio jurídico respecto a las observaciones y en principio no se tuvieron por parte de la Dirección Jurídica.

Posteriormente, según le informan, la Presidenta, Sra. Badilla López recalcó en la Comisión *ad hoc* de Gobernanza, lo correspondiente, por tanto, el criterio fue solicitado al Subdirector Jurídico, Sr. Max Obando Rodríguez, su revisión el cual hizo llegar sus observaciones.

Por otra parte, pareciera que el Director Jurídico, Sr. Armando Rojas Chinchilla, también remitió observaciones a la Presidenta, Sra. Badilla López, pero no a la Gerencia General Corporativa, por tanto, partió del hecho de que se contó con un criterio jurídico, primero sin observaciones, luego se hicieron observaciones, las cuales fueron incorporadas, incluso las últimas que les hicieron llegar, hoy fueron conocidas e incorporadas en la Comisión *ad hoc* de Gobernanza.

Respecto al tema del ajuste salarial, todos contaban con documentación remitida por el personal de Presupuesto, la cual fue presentada por la Subgerencia General de Operaciones en cuanto a la facultad que tiene la Administración respecto a los presupuestos, dada por acuerdos de la Junta Directiva y en ninguno de ellos se establece que, para temas salariales puntualmente quede a potestad de la Junta Directiva y no se delegue en la Administración.

Indica que, cuando personalmente hizo la consulta al Director Jurídico, Sr. Rojas Chichilla, lo cual mencionará más adelante, sobre el hecho de que se pueda realizar un aumento salarial por encima del 1,4% autorizado por la Contraloría General de la República en el Presupuesto Ordinario, con toda la documentación que le fue remitida, dijo que sí.

Además hizo otra consulta, como fue un tema que estuvo discutido en esta Junta Directiva, preguntó si la Administración tiene la facultad para realizar la modificación presupuestaria, por supuesto, amparada a un acuerdo de la Junta Directiva donde autorice el aumento salarial. Es ahí donde el Director Jurídico, Sr. Rojas Chinchilla, analizó bajo otro prisma e indicó que bajo su criterio -el cual no se cuestiona-, es la Junta Directiva Nacional quien debe aprobar la modificación presupuestaria, pero que a través de un acuerdo puede delegar a la Administración para que en el futuro lo pueda hacer.

Reitera que sí se está teniendo el cuidado de tener la opinión y criterio jurídico cuando corresponda, debe indicar que en este caso, creyó que se contaba con la documentación necesaria de los acuerdos, así lo presentó la Subgerencia General de Negocios, pero se fue a un alcance mayor consultando sobre la potestad y de ahí surgió que para este caso particular, donde el aumento salarial es superior a lo aprobado por la Contraloría General de la República, debe ser potestad de la Junta Directiva por tratarse de un caso atípico, nunca se había presentado.

Acaba de hacer la indicación en cuanto a que en todo tema jurídico, aunque no se tenga observaciones, se cuente con la documentación correspondiente. Toma nota para ser más estricto en este sentido, aunque cree que no lo han dejado de hacer.

ARTÍCULO 8

La Directora, Sra. Fernández Garita, desea someter a consideración de todos la revisión del artículo 34 del Reglamento, relativo a los recursos de revisión de los acuerdos, porque no es la primera vez que se tiene dudas respecto a la modificación de un acuerdo firme.

Indica que dicho acuerdo establece lo siguiente:

La persona interesada podrá interponer un recurso de reconsideración, así como otros que la ley le autorice, contra los acuerdos de la Junta Directiva Nacional dentro del plazo legal establecido.

Considera que debe quedar claro cuándo aplica ese recurso y en qué casos, aprovechando que el Reglamento va a ser revisado.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que ese tema debe ser revisado también en el Reglamento de las Juntas Directivas, para que queden alineados.

El Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena, indica que está de acuerdo y recuerda que siempre planteó que ese tema debía quedar sujeto a la aplicación supletoria de la *Ley General de la Administración Pública* por cualquier otra eventualidad que no se esté considerando.

El Director, Sr. Espinoza Guido, menciona que está de acuerdo y también le parece atinente la observación del Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena.

La Directora, Sra. Fernández Garita, expresa que también está de acuerdo con el Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena, en cuanto a que ambos Reglamentos estén alineados con la *Ley General de la Administración Pública*.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Solicitar a la Comisión *ad hoc* de Gobernanza que revise la redacción de los artículos 34 y 82 -Recursos contra los acuerdos- del Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Lo anterior con el fin de que quede claro cuándo aplican los recursos de revisión y en qué momento de la sesión. Asimismo, que se indique que, en todo caso, se aplicará supletoriamente lo indicado en la Ley General de la Administración Pública.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Solicitar a la Comisión *ad hoc* de Gobernanza que revise la redacción de los artículos 34 y 82 -Recursos contra los acuerdos- del Reglamento para la organización y el funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las juntas directivas de las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Lo anterior con el fin de que quede claro cuándo aplican los recursos de revisión y en qué momento de la sesión. Asimismo, que se indique que, en todo caso, se aplicará supletoriamente lo indicado en la Ley General de la Administración Pública”.

(213)

ACUERDO FIRME.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por mayoría:

“Considerando que:

a) Existe una política salarial aprobada por la Junta Directiva Nacional, acuerdo JDN-5660-Acd-598-2019-Art-7, Inciso 1a, sesión celebrada el 05 de agosto de 2019 y modificación según el acuerdo JDN-5867-Acd-836-2021-Art-9, Inciso 1a, sesión celebrada el 25 de octubre de 2021.

b) El Artículo 37 de la V Convención Colectiva de Trabajo establece “El Banco se compromete a revisar junto con SIBANPO los salarios cada seis meses y fijar los reajustes o aumentos correspondientes, de manera que, en los meses de enero y julio de cada año, se paguen los montos negociados. Para la fijación de los reajustes de salario del personal nombrado antes de 27 de junio del 2001, el Banco y SIBANPO tomarán en consideración los estudios que sobre el incremento en el costo de la vida publiquen los organismos oficiales. Para la fijación de los reajustes de salario del personal nombrado del 27 de junio del 2001 en adelante, se tomarán como referencia los resultados de las encuestas de salarios de mercado para el sector financiero nacional, e laboradas por empresas especializadas en este tipo de estudios. Cuando el ajuste que resulte de aplicar la información de la encuesta sea inferior a la variación del IPC, para el mismo periodo, SIBANPO y la Administración procederán a negociar el ajuste correspondiente.”

c) El último aumento salarial para los colaboradores del Banco Popular fue en el mes de marzo del 2020, aplicándose un ajuste de 1,25%.

d) Se han acumulado tres semestres consecutivos sin ajustes salariales.

e) El mercado salarial es muy volátil y puede variar significativamente entre semestres, sin embargo, las categorías que muestran brechas son las mismas ya por varios años consecutivos.

f) El aceleramiento de la inflación, en los últimos 18 meses y las expectativas de ajustes de precios futuras han deteriorado la capacidad adquisitiva de nuestros colaboradores, por lo cual es apremiante realizar un ajuste que permita reestablecer el salario real o al menos reducir esa brecha inflacionaria en los salarios.

g) La variación porcentual del Índice General de Precios fue de 0,89% y 3,30% en los años 2020 y 2021 respectivamente. La variación acumulada de la inflación 2020-2021 es de 4,22%, mientras que la variación acumulada junio 2020 – diciembre 2021 (18 meses) fue de 4,47%, dado que la aceleración de la inflación inicia, precisamente, en el segundo semestre del 2020.

h) La Dirección Corporativa de Riesgos estima para el primer semestre del 2022 una inflación de 2.46%, y, las expectativas de inflación a 12 meses, según la encuesta del BCCR, es de 3,8%, lo cual llevará un deterioro mayor en el poder adquisitivo de los salarios de los funcionarios del Conglomerado.

i) Las encuestas salariales de mercado, para los segmentos correspondientes, muestran una brecha significativa para un grupo importante de puestos.

j) Los ajustes para el cierre de brecha con el mercado no deben considerar el 100%, puesto que no es recomendable llevarlos ajustes tan exactos que podría dar diferentes resultados como ubicarlos por encima de las curvas de mercado en el futuro.

k) Es necesario que los ajustes no generen traslapes o brechas muy pequeñas con las categorías superiores en la escala de salarios vigente.

l) Las principales razones de renuncia al Banco, en el último año, fueron 28.45% por una oferta más atractiva o baja remuneración; 18,7% por falta de oportunidades de desarrollo y, 15.4% por necesidad de cambio o motivación.

m) En esencia la política salarial establece dos objetivos, uno es mantener el poder adquisitivo de los salarios y el otro, es lograr salarios competitivos en función de la información del mercado laboral para los segmentos correspondientes, con base en el percentil 50.

n) Los ajustes salariales dependen de las posibilidades financieras del Banco y será aprobado por la Junta Directiva Nacional.

o) La situación financiera reciente facilita la aplicación de un ajuste salarial que compense el deterioro del poder adquisitivo, propicie un cierre gradual de brechas, y promueva la retención del talento.

p) El criterio legal remitido mediante oficio DIRJ-145-2022 y la exposición realizada por el Director Jurídico al respecto complementan la documentación presentada.

SE ACUERDA

a) Realizar un ajuste generalizado, para el primer semestre del 2022, del 3,5%, retroactivo al primero de enero 2022, para todo el Conglomerado, con el fin de contrarrestar el deterioro en el poder adquisitivo de los salarios.

En el caso de las sociedades, la propuesta de ajuste debe valorarse a la luz del comportamiento de cada industria, considerando las posibilidades financieras de cada una de las sociedades y no podrá ser superior al 3,5% establecido.

b) Actualizar el estudio de mercado de salarios, después de aplicado el ajuste salarial anterior, con el fin realizar un plan de cierre de brechas salariales, considerando las posibilidades financieras del Conglomerado. Dicho estudio deberá ser presentado a la Junta Directiva Nacional.

Todo lo anterior según lo establecido en el artículo 8 inciso 8.6 del Acuerdo SUGEF 16-16, la Política Salarial Integral en el apartado VI Descripción de la Política incisos c), e) y f) y lo convenido en el artículo 37 de la V Convención Colectiva". (214) (Ref.: Oficios GGC-259-2022, GGC-297-2022, GGC-312-2022 y DIRJ-145-2022)

ACUERDO FIRME.

El Director, Sr. Espinoza Guido, acota que había comprendido que el punto 8.4.1 se incorporaba simultáneamente a este punto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, responde afirmativamente, pero se iba a dividir en dos, porque se conocerá la modificación presupuestaria.

El Director, Sr. Espinoza Guido, comprende, sin embargo, en el acuerdo anterior se habló implícitamente de la redistribución presupuestaria, pero en el acuerdo no se incorporó. Entonces, pregunta si quedará como un acuerdo aparte.

La Presidenta, Sra. Badilla López, aclara que ella lo plasmaría como un inciso.

El Director, Sr. Espinoza Guido, está de acuerdo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, de modo que el tema anterior sería el primer inciso y después se añadiría el de la modificación presupuestaria.

El Director, Sr. Espinoza Guido, le parece que está bien, dentro del acuerdo madre del aumento salarial.

La Presidenta, Sra. Badilla López, anuncia que se continuará con el tema de la modificación presupuestaria. Pregunta si debe ser expuesta o se da por vista, además, si la información ha cambiado a la presentada el miércoles anterior.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, sugiere presentar rápidamente la modificación presupuestaria.

La Presidenta, Sra. Badilla López, está de acuerdo.

El Director, Sr. Espinoza Guido, recomienda exponer la tabla que le envió el Sr. Daniel Mora Mora, la cual es muy sencilla.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, le solicita al Sr. Daniel Mora exponer este tema.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, manifiesta que expondrá el presupuesto general y después la modificación presupuestaria. Los argumentos de la Dirección Jurídica establecían la siguiente condición: el presupuesto no puede tener modificaciones que alteren el monto global presupuestado.

Es así como esta modificación es catalogada como interna.

La Presidenta, Sra. Badilla López, le pregunta al Sr. Raúl Espinoza si será necesaria la explicación detallada, puesto que pueden verse las cuentas por ceder, las cuentas por reforzarse y la totalidad del presupuesto.

El Director, Sr. Espinoza Guido, responde que en su opinión no hace falta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, les consulta a los demás qué piensan.

La Presidenta, Sra. Badilla López, añade que sea menos variable.

El Director, Sr. Espinoza Guido, añade que no sea tan estática la partida, pero es factible hacerlo así. La norma no dice cómo hacerlo, sino que se deben encontrar esas partidas. Solo observa a la parte financiera de la Gerencia que indique su criterio respecto a la sostenibilidad de estas modificaciones. En conclusión, se da por satisfecho.

La Presidenta, Sra. Badilla López, les agradece a los señores Daniel Mora Mora y Esteban Meza, ya la semana anterior habían visto ampliamente esta información. En conclusión, mociona para:

Aprobar la Modificación Presupuestaria MI-001-2022 por un monto de ₡1.787 millones.

Para atender los requerimientos presupuestarios incluidos en esta modificación, se toman los recursos de las siguientes partidas:

Cifras en miles de colones

Código	Descripción Partida Presupuestaria	Ceder 200	Ceder 300	Total Ceder
010402	Servicios Jurídicos	0	12 160	12 160
010901	Impuestos sobre Ingresos y Utilidades	3 095	0	3 095
030301	Intereses sobre depósitos bancarios a la vista	1 771 745	0	1 771 745
		1 774 840	12 160	1 787 001

Para dar contenido presupuestario a las siguientes partidas:

Cifras en miles de colones

Código	Descripción Partida Presupuestaria	Reforzar 100	Reforzar 200	Reforzar 300	Total Reforzar
000101	Sueldos para cargos fijos	375 301	718 775	7 767	1 101 843
000103	Servicios especiales	1 718	5 633	0	7 351
000105	Suplencias	2 191	45 467	0	47 659
000203	Disponibilidad laboral	0	340	0	340
000301	Retribución por años servidos	48 176	50 181	778	99 135
000302	Restricción al ejercicio liberal de la profesión	10 999	6 713	120	17 832
000303	Decimotercer mes	36 561	68 921	723	106 205
000399	Otros incentivos salariales	524	278	11	813
000401	Contribución Patronal al Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social	40 599	76 533	803	117 935
000402	Contribución Patronal al Instituto Mixto de Ayuda Social	2 195	4 137	43	6 375
000403	Contribución Patronal al Instituto Nacional de Aprendizaje	6 584	12 411	130	19 125
000404	Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	21 945	41 369	434	63 749
000405	Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal	2 195	4 137	43	6 375
000501	Contribución Patronal al Seguro de la Caja Costarricense de Seguro Social	23 043	43 438	455	66 936
000502	Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias	13 167	24 822	260	38 249
000503	Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	6 584	12 411	130	19 125
000505	Contribución Patronal a fondos administrados por entes Privados	67 376	118	462	67 956
		659 157	1 115 683	12 160	1 787 001

Lo anterior de conformidad con lo establecido en la resolución, R-DC-24-2014, Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N1-2012-DC-DFOE del 27 de febrero del 2012 apartado 4.3.10. Modificaciones presupuestarias y los acuerdos JDN-5133-Acd-004-2014-Art-5 y JDN-5695-Acd-982-2019-Art-7 del 11 de diciembre 2019, los cuales se refieren a las modificaciones presupuestarias.

La Directora, Sra. Fernández Garita, expresa que está en desacuerdo con la modificación interna, puesto que tiene relación con el acuerdo anterior para el cual estuvo en contra, máxime que fue un incremento superior al establecido por la Contraloría General de la República.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por mayoría:

“Aprobar la Modificación Presupuestaria MI-001-2022 por un monto de ₡1.787 millones.

Para atender los requerimientos presupuestarios incluidos en esta modificación, se toman los recursos de las siguientes partidas:

Cifras en miles de colones

Código	Descripción Partida Presupuestaria	Ceder 200	Ceder 300	Total Ceder
010402	Servicios Jurídicos	0	12 160	12 160
010901	Impuestos sobre Ingresos y Utilidades	3 095	0	3 095
030301	Intereses sobre depósitos bancarios a la vista	1 771 745	0	1 771 745
		1 774 840	12 160	1 787 001

Para dar contenido presupuestario a las siguientes partidas:

Cifras en miles de colones

Código	Descripción Partida Presupuestaria	Reforzar 100	Reforzar 200	Reforzar 300	Total Reforzar
000101	Sueldos para cargos fijos	375 301	718 775	7 767	1 101 843
000103	Servicios especiales	1 718	5 633	0	7 351
000105	Suplencias	2 191	45 467	0	47 659
000203	Disponibilidad laboral	0	340	0	340
000301	Retribución por años servidos	48 176	50 181	778	99 135
000302	Restricción al ejercicio liberal de la profesión	10 999	6 713	120	17 832
000303	Decimotercer mes	36 561	68 921	723	106 205
000399	Otros incentivos salariales	524	278	11	813
000401	Contribución Patronal al Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social	40 599	76 533	803	117 935
000402	Contribución Patronal al Instituto Mixto de Ayuda Social	2 195	4 137	43	6 375
000403	Contribución Patronal al Instituto Nacional de Aprendizaje	6 584	12 411	130	19 125
000404	Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	21 945	41 369	434	63 749
000405	Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal	2 195	4 137	43	6 375
000501	Contribución Patronal al Seguro de la Caja Costarricense de Seguro Social	23 043	43 438	455	66 936
000502	Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias	13 167	24 822	260	38 249
000503	Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	6 584	12 411	130	19 125
000505	Contribución Patronal a fondos administrados por entes Privados	67 376	118	462	67 956
		659 157	1 115 683	12 160	1 787 001

Lo anterior de conformidad con lo establecido en la resolución, R-DC-24-2014, Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N1-2012-DC-DFOE del 27 de febrero del 2012 apartado 4.3.10. Modificaciones presupuestarias y los acuerdos JDN-5133-Acd-004-2014-Art-5 y JDN-5695-Acd-982-2019-Art-7 del 11 de diciembre 2019, los cuales se refieren a las modificaciones presupuestarias". (215)
(Ref.: Oficio GGC-309-2022)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y un minutos**, se retiran Armando Rojas Chinchilla, Director Jurídico; Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones; Esteban Meza Bonilla, Director Financiero Corporativo a. i.; Maurilio Aguilar Rojas, Director General Corporativo a. i.; Sergio Calderón Rivas, Jefe a. i. de la División de Planeación Estratégica; Sergio Morales Sáenz, Jefe de la División de Contabilidad Analítica, y Pablo Fernández Araya, Jefe del Área de Presupuesto.

ARTÍCULO 11

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, comunica el traslado temporal, a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Oficio GGC-292-2022)

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, informa a la Junta Directiva que a partir del 15 de marzo de 2022 la División de Seguridad de la Información dejará de depender de la Dirección de Gestión y pasará a la Gerencia General Corporativa, con el propósito de poder impulsar con un mayor alcance y cercanía todo el tema de seguridad de la información, el cual es uno de los elementos de alto riesgo que se tiene. Se considera importante poder manejar estrategias de más rápida acción. Indica que se aprovechará el soporte de la empresa Gartner por el nivel de madurez que exige esta área fundamental. Además, analizar que la guerra entre Rusia y Ucrania podría aumentar el riesgo.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta de quién depende actualmente la División de Seguridad de la Información.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, depende de la Dirección de Gestión.

La Directora, Sra. Fernández Garita, consulta de quién depende la Dirección de Gestión.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que depende de la Dirección General.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta si el Director General depende de la Gerencia General.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde afirmativamente.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que hace las preguntas para tomar la previsión de que no se modifique el organigrama, porque para ella es un cambio administrativo. Si lo afectara, sí debe ser presentado en este seno porque requiere ser aprobado.

El Director, Sr. Espinoza Guido, expresa que este es un tema informativo.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, confirma que este tema es informativo y temporal. En este lapso se terminará de armar todo el proceso para ubicar técnicamente dónde debe reportar el área de Seguridad de la Información, porque claramente no es ahí a dónde debe estar, sino en la Alta Gerencia. Se están asesorando al respecto.

La Directora, Sra. Fernández Garita, expresa que está dentro de la jerarquía de la Gerencia General y es un asunto informativo.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, reconoce que es correcto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, considera que no está de más que se escuchen los motivos, pues, son valiosos y necesarios, a raíz de todo el trabajo que se ha venido haciendo por el área de TI en conjunto con la Gerencia General Corporativa, ya que se han dado cuenta de que esta área no está aportando el valor que debería al quehacer de la organización.

En un contexto tan complicado como el que se está viviendo, donde se sabe que hay ataques cibernéticos y el Banco debe estar muy bien protegido. Por lo tanto, no es solo trasladar esta área a la Gerencia, sino que realmente esté aportando para que ninguna información de los clientes ni de la empresa sea debilitada.

En la actualidad, la data es el mayor bien, con ella se saben las rutas para tomar decisiones y no debe ser vulnerada. Le parece muy oportuno el cambio que se está haciendo, aunque debió haberse realizado desde antes. Es importante que tanto la Junta Directiva, los clientes como la organización en general perciban el valor que esta área está obligada a dar.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, está totalmente de acuerdo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si alguien más tiene comentarios.

El Director, Sr. Campos Conejo, considera que como el Sr. Marvin Rodríguez Calderón indicó que es un cambio temporal, debería especificarse la fecha de conclusión.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que no han determinado esta fecha, porque el propósito es que la parte técnica reporte a la Alta Gerencia y donde está ubicada no está bien, pero se quiere terminar de asesorarse y tenerlo bien fundamentado. Entonces, es un cambio temporal, pero mientras se termina de armar el fundamento, pero no quieren esperarse para empezar a actuar y trabajar sobre toda la estrategia y el reforzamiento que se debe llevar a cabo.

El Director, Sr. Campos Conejo, comprende la explicación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por conocido el oficio GGC-292-2022, mediante el cual se comunica el traslado temporal, a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa.

Lo anterior según lo establecido en el artículo 6 del Acuerdo SUGEF 16-16, el apartado Alta Gerencia inciso i) de los Lineamientos Generales del Acuerdo SUGEF 14-17 y el artículo 14 Responsabilidades Generales inciso e) del Código de Buen Gobierno Corporativo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el oficio GGC-292-2022, mediante el cual se comunica el traslado temporal, a partir del 15 de marzo, de la División de Seguridad de la Información a depender de la Gerencia General Corporativa.

Lo anterior según lo establecido en el artículo 6 del Acuerdo SUGEF 16-16, el apartado Alta Gerencia inciso i) de los Lineamientos Generales del Acuerdo SUGEF 14-17 y el artículo 14 Responsabilidades Generales inciso e) del Código de Buen Gobierno Corporativo”. (225)

ARTÍCULO 12

8.4.4.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, solicita el aval de la Junta Directiva Nacional para que el Área de Continuidad de Negocio se traslade a la Subgerencia General de Operaciones. (Ref.: Oficio GGC-293-2022)

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, recuerda que el Área de Continuidad del Negocio está reportando directamente a la Dirección Corporativa de Riesgo, él ha estado conversando con el Sr. Alberto Navarro para que dicha área pase a depender de la Alta Gerencia, específicamente de la Subgerencia General de Operaciones para no afectar la gestión del negocio.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, expone que después de las consultas que le realizó el Sr. Marvin Rodríguez, se revisó el tema y les preguntaron a tres empresas consultoras sobre el área de continuidad, ellas fueron KPMG, Deloitte y Best Solutions. Dos de ellas (KPMG y Best Solutions) les respondieron que con su experiencia en la práctica el tema de continuidad está ligado a la Alta Gerencia. Deloitte, por su parte, ubica a esta área en la sección de Riesgo.

A partir de ahí se comenzó a revisar la mejor práctica en la normativa, por esto se revisaron las normas ISO 22.301 y 22.313, las cuales regulan los sistemas de gestión de la continuidad y les llamó la atención algunos aspectos principales. El primero es el liderazgo que le asignan a la Alta Gerencia, porque definen que el sistema de continuidad debe ser liderado por ella, que debe ser el responsable del sistema de gestión y que esta debe nombrar a alguien que sea el representante de la dirección en la gestión. El segundo es que debe asegurarse que sea compatible este sistema de gestión con la estrategia y los procesos que se tienen definidos e incluir los temas de continuidad del negocio en las reuniones gerenciales.

Al valorar la condición del Área de Continuidad en la empresa, el reforzamiento que se le debe dar, el liderazgo que debe tener esta área para que tome el músculo deseado más las recomendaciones de KPMG, Best Solutions y más las mejores prácticas, la Dirección Corporativa de Riesgo está proponiendo que el Área de Continuidad se traslade a la Alta Dirección (a la Gerencia General o alguna de las dos subgerencias). En su momento, se había pensado en dirigirla a la Subgerencia General de Negocios por relacionar la afectación que podría tener un tema de continuidad en el negocio. Finaliza su intervención.

La Presidenta, Sra. Badilla López, consulta si alguien tiene algún comentario al respecto.

El Director, Sr. Espinoza Guido, le parece que si se muestra un cambio en el reporte, es decir, en la parte estructural organizativa, entonces, esto sí debe aprobarlo la Junta Directiva. Le pregunta al Sr. Marvin Rodríguez si este cambio también es temporal.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, contesta que sería permanente para poder darle toda la estructura de operación y enlazar todo el proceso de continuidad, el cual se está trabajando.

El Director, Sr. Espinoza Guido, consulta cuáles otros criterios son necesarios para aprobar este traslado, además de las buenas prácticas. La pregunta al Sr. Alberto Navarro si estas buenas prácticas provienen nada más de tres fuentes.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, responde que provienen de cuatro fuentes, serían los contactos con las consultoras más la revisión de dos normas. También, lo que se ha revisado con Gartner.

El Director, Sr. Espinoza Guido, consulta si esos criterios están incorporados, pues no le alcanzó el tiempo para revisarlo a fondo. Esto sucede cuando las sesiones son los miércoles, pues, reciben la agenda el martes en la tarde y casi que no hay tiempo de revisarla. Pregunta si necesitan otros criterios o los mencionados están bien expuestos en el material para justificar este traslado.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, contesta que los criterios de las normas ISO están claramente definidos, y sobre los criterios de las empresas consultoras, a ellas se les hizo una consulta por correo electrónico y se cuenta con sus respuestas, pero no se posee un oficio o un informe de ellas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, consulta de quién depende hoy el Área de Continuidad del Negocio.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que está adscrita a la Dirección Corporativa de Riesgo.

La Directora, Sra. Fernández Garita, comprende la estructura, entonces, la Dirección Corporativa de Riesgo depende de la Junta Directiva Nacional. Por lo cual, al trasladar esta área a la parte del Negocio si hay un cambio de estructura, de modo que recomienda consignarlo así en el acuerdo (por recomendación de la Gerencia General y con el aval de la Dirección Corporativa de Riesgo). No obstante, recuerda que para que se realice un cambio en la estructura debe analizarse el caso en la Dirección de Gestión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que parte de las conversaciones que se han tenido, el Sr. Francisco Cruz y Sr. Raúl Espinoza los han acompañado en el Comité Corporativo de Tecnología de Información, es sobre el poco valor que en este momento está dando el Área de Continuidad de Negocios y si el Sr. Marvin Rodríguez hace todo ese recorrido es muy probable que salga un no, entonces, parte de lo que se quiere es que este proceso avance. El lunes pasado el expositor planteaba que el Área de Continuidad debería estar cumpliendo varias funciones y preguntaba si las estaba ejecutando, y se concluyó que no.

Por lo tanto, considera que los criterios de las empresas consultoras, las mejores prácticas de las normas ISO y el ánimo del Sr. Marvin Rodríguez para tomar la decisión, anima a avalar este traslado, si lo que se quiere es ver un avance en materia de continuidad del negocio en TI, el cual es un tema crucial para el desarrollo del negocio mismo, ya que se requiere en este momento.

La Directora, Sra. Fernández Garita, aclara que ella no está solicitando que se efectúe ese trámite, sino avalar la reubicación del Área de Continuidad del Negocio en la Subgerencia General de Negocios o de Operaciones. Enfatiza que este cambio no debe quedar como un cabo suelto, sino si la Dirección de Gestión es la que tiene el control de la estructura, que la posición en este momento en el nuevo lugar y corrija la estructura.

El Director, Sr. Espinoza Guido, expresa que no quiere que se malinterpreten sus palabras, pero debe tenerse en consideración si esto creará un precedente para futuras decisiones similares, porque aquí se está actuando de adelante para atrás. Reflexiona que si la Dirección de Gestión es la que tiene que hacer esos estudios y hoy está para eso, pero no se cuenta con ese estudio, sino que se posee una decisión de la Gerencia General para que se le informe a esta Dirección que reordene el organigrama, cree que están mal.

Ninguno de los miembros sabe qué es lo que ofrece la Gerencia para garantizar que esta área sí va a funcionar al estar adscrita a ella. No lo pone en duda desde el punto de vista de la voluntad del Gerente, lo que pasa es que no hay una relación entre la causa y el efecto o entre la debilidad y la solución. Insiste en que esta Junta Directiva sea consecuente y estructurada en su forma de tomar decisiones, porque si no viene un tema similar y se analizará en la forma en que se quiere, no como dicta el procedimiento.

No sabe qué es lo que puede proponer el Sr. Marvin Rodríguez, pero si esto no es urgente, considera que la fundamentación todavía está débil.

La Directora, Sra. Fernández Garita, opina que en esta manera de proceder puede ser que la Dirección de Gestión no esté de acuerdo, pues, algunos estudios sí los debe hacer y otros no, entonces, esta situación podría generar algún conflicto a nivel laboral. Considera que la Junta Directiva puede prestarse para favorecer a la Gerencia al no solicitar que se siga el procedimiento establecido.

La Presidenta, Sra. Badilla López, acota que ella sí se inclina a que este traslado se dé.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, cree que es urgente porque se tiene claro que donde hoy está ubicada no ha tenido el apoyo o no se ha visualizado el trabajo del Área de Continuidad del Negocio. Se vio en diciembre y en los diferentes eventos que han tenido durante el año pasado. Claramente no funciona donde está. En el Comité *ad hoc* la persona encargada, el Sr. Luis Montoya, les dijo que él propone, pero no pasa nada. Opina que no pasa nada porque no se le ha dado el apoyo necesario para que esto suceda.

Le parece que una medida que se puede implementar es hacer un cambio temporal para efectos de que el Área de Continuidad del Negocio pase a la parte de Operaciones o a la Alta Gerencia y dar un tiempo prudencial para que la Gerencia documente ese traslado con todos los requerimientos necesarios, pero no evitar el trabajo que se está haciendo ya, y asimismo, colaborar en la toma de decisión de la Junta Directiva, con el fin de que el cambio sea definitivo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Avalar el traslado del Área de Continuidad de Negocio a la Subgerencia General de Operaciones por un periodo de tres meses a fin de que la Gerencia General Corporativa haga las valoraciones necesarias y presente la propuesta definitiva a esta Junta Directiva.

Lo anterior según lo establecido en el artículo 6 y artículo 34 del Acuerdo SUGEF 16-16 y el artículo 14 Responsabilidades Generales inciso e) del Código de Buen Gobierno Corporativo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Avalar el traslado del Área de Continuidad de Negocio a la Subgerencia General de Operaciones por un periodo de tres meses a fin de que la Gerencia General Corporativa haga las valoraciones necesarias y presente la propuesta definitiva a esta Junta Directiva.

Lo anterior según lo establecido en el artículo 6 y artículo 34 del Acuerdo SUGEF 16-16 y el artículo 14 Responsabilidades Generales inciso e) del Código de Buen Gobierno Corporativo”. (216)
(Ref.: Oficio GGC-293-2022)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 13

La Presidenta, Sra. Badilla López, también, mociona para:

Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 5903 hasta las 7:28 p. m., a fin de concluir los puntos agendados.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria n. ° 5903 hasta las 7:28 p. m., a fin de concluir los puntos agendados”.
(217)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 14

8.4.6.- El Sr. Juan Francisco Rodríguez Fernández, Gerente General a. i., adjunta información correspondiente a las metas PAO incumplidas en el II semestre de 2021, a los planes de acción incumplidos en el II semestre 2021, que brindan las justificaciones a los incumplimientos de las metas del I, II y III trimestre de 2021, en atención al acuerdo JDN-5890-Acd-71-2022-Art- 11, inciso N°2. (Ref.: Oficio GGC-190-2022)

Al ser las **diecinueve horas con seis minutos**, ingresan Daniel Mora Mora, Subgerente General de Operaciones; Esteban Meza Bonilla, Director Financiero Corporativo a. i.; Pablo Fernández Araya, Jefe del Área de Presupuesto, y Sergio Morales Sáenz, Jefe de la División de Contabilidad Analítica.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, comenta que se atiende el inciso 2 del acuerdo JDN-5890-Acd-71-2022-Art- 11 basado en una observación vista en el Comité Corporativo de Auditoría y en la misma Junta Directiva sobre el incumplimiento de los planes anuales operativos, donde hay una serie de metas justificadas, pero que no se están cumpliendo. La instrucción de este órgano colegiado es conocer cuáles son las medidas que se tomarán de acuerdo con el incumplimiento de esas metas. La Gerencia tomó la decisión de que a partir de este año el escenario de las metas no cumplidas debe analizarse y justificarse en el Comité Gerencial Ampliado. El Sr. Pablo Fernández Araya expondrá este tema.

El Jefe del Área de Presupuesto, Sr. Fernández Araya, expone las metas incumplidas. En primer lugar, está el Proyecto de Transformación Digital, la meta era cumplir con el 100% de las actividades diseñadas para la implementación del Plan de Creación del Neobanco. La justificación es que se presenta el incumplimiento de dos elementos relevantes, uno es la fecha de publicación del cartel, porque está pendiente de aprobación por parte de la Gerencia General y el otro es que se tiene el incumplimiento en este entregable debido a que la División de Investigación y Desarrollo de Mercados ha indicado que no puede realizar las tareas correspondientes en el plan de trabajo diseñado en conjunto.

Lo anterior, por tener poca capacidad y velocidad de los equipos por falta de recurso humano asignado medio tiempo, atrasos en la coordinación de las agendas de los equipos de alto nivel y lentitud para la definición de los entregables por los miembros de los equipos. Otro más de la Dirección de Tecnología de Información es la gestión del cumplimiento en cada trimestre del 100% de los indicadores, actividades o acciones del plan de acción y la utilización de tecnología que,

En cuanto a la Subgerencia General de Operaciones, incrementar al cuarto trimestre el saldo. La justificación del incumplimiento es que, si bien se han realizado esfuerzos suficientes con el fin de procurar revertir la cartera de crédito para cumplir la meta, lo cual se ha logrado paulatinamente tal y como se visualiza en el gráfico correspondiente al crecimiento de la cartera de crédito. Dicho comportamiento no ha sido suficiente para cumplir la meta.

En cuanto a la justificación, se señala que los meses que mantienen estacionalidades negativas que reflejan la salida de dinero al corte, se incrementó por los siguientes factores:

- La meta de ahorro voluntario bajo costo se cumple en más de un 100%.
- La cuenta corriente se ve afectado producto de empresas que han sido golpeadas por la pandemia y que se encuentran utilizando los recursos líquidos que han tenido en sus cuentas corrientes para salir adelante.

Igualmente hay un incumplimiento por parte de la Banca de Desarrollo de Social, que indicaba que se debía cumplir en cada trimestre con el 100% de actividades definidas en el cronograma para desarrollar la banca de integración comunitaria y para el tercer trimestre 2021 se aprueba por medio del acuerdo 5850 la sustitución BIC por el modelo de atención OES. Desde la Dirección de Gestión, la Subgerencia General de Negocios y Gerencia General Corporativa se realizaron gestiones ante los entes competentes para su exclusión de los elementos de medición de la planificación estratégica.

El Área de Análisis de Proyectos tenía la meta de aplicar el diagnóstico de la plantilla de evaluación para las organizaciones de los clientes de la cartera activa, definidos por la jefatura del área. La meta se da por incumplida, dado que el área de evaluación actualmente no cuenta con personal asignado, por la implementación de la estrategia de fuerza en ventas, aprobada mediante el acuerdo 7-2021 del Comité de Negocios del pasado 29 de marzo de 2021, mediante el cual se trasladó el 100% del personal asignado a esta área, además de que la jefatura se jubiló en junio 2021.

Igualmente, del Área de Análisis de Proyectos, se tenía la meta de presentar el informe trimestral de resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico de evaluación para las organizaciones. La meta se da por incumplida por la misma razón que la anterior.

También, la Dirección de Banca de Desarrollo Social incumplió la meta de proponer al tercer trimestre un plan de educación financiera alineado a la meta de la Dirección de Capital Humano, ya que como se ha dicho, el área de evaluación al momento no cuenta con personal asignado.

El Área de Fondos de Vivienda Social tenía como metas presentar al cuarto trimestre al menos dos proyectos de Vivienda Social del artículo 59 al Banhvi. Indica que el incumplimiento se da por diferentes razones, como el presupuesto otorgado por Banhvi, el tiempo de respuesta de otras áreas internas del Banco, falta de personal ejecutivo para que califique las empresas que desarrollan proyectos. Igualmente se trasladó un recurso, pero esto fue insuficiente para cumplir en el tiempo.

El Centro de Alhajas de Barrio Amón tenía la meta de mantener un saldo de Menciona que el cierre de cuentas CES los está perjudicando, pues la mayor parte de clientes son de ingresos propios e informales y al no tener una estructura contable es imposible que un contador les genere una certificación de ingresos, lo cual repercute y no se pueden vincular, ya que anteriormente eran permitida la manifestación de ingresos.

La Dirección de Banca Empresarial tenía la meta de colocar al cuarto trimestre de 2021. Indica que la meta se ha visto afectada por la pandemia de COVID19 en la economía, provocando que las pymes no se acerquen a solicitar crédito y por el contrario se acercan a realizar arreglos de pago. Además, recuerda que la institución se encuentra en un proceso de unificación de las bancas.

Esa misma dirección tenía como meta crecer al cuarto trimestre del 2021 en Indica que la meta no se cumplió, producto de la afectación de mercado por la pandemia, adicional a la unificación de bancas. Informa que el Banco se encuentra en constante revisión y ajuste de la estacionalidad de la meta.

Además, tenía como meta crecer al cuarto trimestre en el tercero. Se señala que la meta no se logró producto de la afectación de mercado por pandemia y el Banco se encuentra en proceso de acomodo con la nueva estructura de unificación de bancas.

Asimismo, tenía como meta crecer La justificación es que sobre la posición vista se tiene poco control y debido a la pandemia se tiene un mayor grado de volatilidad a los recursos de ahorros y cuentas corrientes, los cuales suelen pasar hacia instrumentos de mayor rentabilidad. Menciona que lo que termina el crecimiento de estos saldos son las políticas de precio que establece la administración superior y dependiendo de esto se incentiva o no la atracción de recursos de este tipo.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, menciona que estas son cuestiones muy a detalle y cree que por la hora se podría hacer una presentación más ejecutiva, ya que el Sr. Morales Sáenz tiene la presentación sobre las acciones del incumplimiento de las metas, por lo que podrían hacerlo mucho más preciso, pues de lo contrario se entraría en mucho detalle.

El Jefe de la División de Contabilidad Analítica, Sr. Morales Sáenz, menciona que esta presentación se da en cumplimiento del acuerdo de esta Junta Directiva en el que se indica:

Solicitar a la Administración que, como parte del proceso de revisión del PAO y su ejecución, analice la situación de las áreas que no están cumpliendo las metas y la razonabilidad de sus argumentos, a fin de tomar las decisiones que corresponda.

Así pues, se determinó que, de las 1314 metas evaluadas, se tuvieron 5 metas incumplidas de la Gerencia General Corporativa, 7 de la Subgerencia General de Operaciones y 69 de la Subgerencia General de Negocios.

Ahora bien, dentro de los planes de acción, se presentaron en este informe del segundo semestre del 2021, se presentaron 83 planes de acción producto de las mejoras que la Administración iba a realizar en el primer semestre, que se detectaron como incumplidas del primer semestre. No obstante, en el segundo semestre se cumplieron 75, por lo que quedaron incumplidos 8 planes de acción: 1 de la Gerencia General Corporativa, 1 de la Subgerencia General de Operaciones y 6 de la Subgerencia General de Negocios.

En coordinación con el Área de Presupuesto, se ha procedido a realizar cinco acciones para poder darle seguimiento, controlar y llevar al Comité Gerencial el seguimiento a los planes de acción de las metas PAO.

Informa que se remitió al Área de Presupuesto una plantilla de inclusión, en donde a través de la revisión que realizaron de las evaluaciones del PAO, determinaron factores internos y externos que hacen que las áreas no cumplan esos objetivos. Dentro de los factores internos se tienen la gestión de la dependencia, el cambio en el alcance de la meta, la falta de personal, normativa interna, cambio de prioridad de la estrategia, mientras que los factores externos pueden ser, actividades pendientes de otras dependencias, insumos pendientes de otra dependencia, el comportamiento del mercado, la normativa externa y la pandemia por COVID 19.

La segunda acción consiste en capacitar a todas las áreas sobre estas nuevas disposiciones, lo cual está a cargo del Área de Presupuesto y debe ser ejecutado antes de finalizar el primer trimestre 2022.

Una tercera acción tiene que ver con que una vez que se obtenga la evaluación de este primer trimestre se va a remitir a esta instancia el detalle de las metas incumplidas con las debidas justificaciones debido a las plantillas, los planes de acción propuestos, el cumplimiento en la ejecución de los planes de acción de sus dependencias adscritas y el detalle de aquellas metas que no posean alguna razonabilidad de la información para que se tomen las acciones que correspondan. Señala que esto es lo que se enviaría al Comité Gerencial para la toma de decisiones.

Respecto a la cuarta acción, menciona que en las evaluaciones se solicitará ejecutar los planes de acción en el siguiente trimestre. Indica que, de acuerdo con la experiencia, muchas veces las áreas proponen ejecutar los planes, por ejemplo, del primer trimestre, en el tercer o cuarto trimestre, pero en realidad esto debería ser una acción inmediata, por lo que las acciones se darán en el trimestre posterior.

Como quinta acción se tiene que en el proceso de formulación de las metas PAO se instará a las dependencias para que identifiquen y midan el impacto de los insumos que se requieran de otras dependencias para lograr el cumplimiento propuesto, pues muchas veces se ha visto que dependen de requerimientos, desarrollos tecnológicos o insumos de otras dependencias y no se cumplen esas metas u objetivos.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta si esta rendición de cuentas de las metas con respecto a los planes tuvo un adelanto cuando se vieron los informes anuales.

El Jefe de la División de Contabilidad Analítica, Sr. Morales Sáenz, manifiesta que efectivamente esto forma parte de los informes anuales.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que aquí entonces se añaden las acciones para dar mayor cumplimiento.

El Jefe de la División de Contabilidad Analítica, Sr. Morales Sáenz, manifiesta que efectivamente tiene que ver con dar mayor seguimiento.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que esto se da por un acuerdo de esta Junta Directiva.

Seguidamente mociona para:

Dar por recibido el oficio GGC-190-2022, mediante el cual se adjunta información correspondiente a las metas PAO incumplidas en el II semestre de 2021, a los planes de acción incumplidos en el II semestre 2021, que brindan las justificaciones a los incumplimientos de las metas del I, II y III trimestre de 2021.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5890-Acd-71-2022-Art- 11, inciso 2.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio GGC-190-2022, mediante el cual se adjunta información correspondiente a las metas PAO incumplidas en el II semestre de 2021, a los planes de acción incumplidos en el II semestre 2021, que brindan las justificaciones a los incumplimientos de las metas del I, II y III trimestre de 2021.

Con lo anterior se da por atendido el acuerdo JDN-5890-Acd-71-2022-Art- 11, inciso 2”. (218)

ACUERDO FIRME.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que espera que las propuestas hagan que esos planes de acción realmente respondan a las necesidades y el cumplimiento de las metas, pues una organización en la que se percibe que lo que se proponen se cumple, se eleva la moral y se empiezan a sentir más a gusto y eso es lo que persiguen los planes de acción y no solo que existan.

Por ejemplo, proponer cumplir el plan dos trimestres después no tiene razón de ser, por lo que espera que estos planes se corrijan tal cual se está proponiendo.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, indica que precisamente el objetivo es que se le dé seguimiento a esto y que se justifique o se haga el alineamiento a los planes que no se cumplan.

Al ser las **DIECINUEVE HORAS CON VEINTIOCHO MINUTOS** finaliza la sesión.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5904

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS CUATRO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISEIS HORAS CON TREINTA Y SEIS MINUTOS** del **LUNES VEINTIUNO DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del cuórum. Se confirma que están presentes todos los integrantes de la Junta Directiva.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5902.

3.- Correspondencia.

3.1.- La Sra. Ana V. Ramírez Araya, Secretaria General *ad hoc* del Banco Central de Costa Rica, comunica el aumento de la Tasa de Política Monetaria en 75 puntos base, para ubicarla en 2,50% anual, así como la fijación de la tasa de interés bruta de los depósitos electrónicos a un día plazo (DON) en 1,44% anual; estos cambios rigen a partir del 15 de marzo de 2022. (Ref.: Oficio JD-6052/08)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Tecnología de Información.

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.2.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva Nacional, la actualización del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2021, con ampliación hasta el año 2023, de manera que para registro, seguimiento y evaluación en adelante se hará referencia al Plan Estratégico 2017-2023 de la Auditoría Interna del Banco Popular. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-35-2022-Art-7)

8.3.3.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el Informe Anual de Labores del año 2021 de la Auditoría Interna del Banco Popular, con mención de sus labores para el cuarto trimestre. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-34-2022-Art-6)

8.3.4.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, la propuesta de ajuste para el Plan de Trabajo Anual 2022 del comité, a la luz del nuevo *Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. Además, se realizan recomendaciones a la Junta Directiva Nacional. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-37-2022-Art-8)

Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos.

8.3.5.- La Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos remite, para valoración, la propuesta de modificación del *Reglamento General de Crédito* y el *Reglamento de Negociaciones de Pago*, así como de sus respectivos niveles resolutivos, avalada por la Dirección Corporativa de Riesgo y la Dirección Jurídica mediante los oficios DRF-240-2021 y DIRJ-1902-2021. (Ref.: Acuerdo CTAJ- 4-ACD-10-2022-Art-2)

Comisión que analiza la Política de Patrocinios vigente en el Banco Popular.

8.3.6.- La Comisión que analiza la Política de Patrocinios vigente en el Banco Popular remite la propuesta final del Proyecto de la Política de Patrocinios del Conglomerado Banco Popular para la valoración respectiva. (Ref.: Acuerdo CPPBP-03-Acd-02-2021)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para conocimiento los oficios SGO-122-2022 y DIRFC-063-2022, que detallan el Informe de Contribución por Centro de Negocio a la Utilidad Neta con corte al mes de diciembre del 2021. (Ref.: Oficio GGC-254-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite los oficios SGO-120-2022 y DIRFC-054-2022, sobre las mejoras en los resultados financieros con corte al 31 de diciembre de 2021, en atención, al acuerdo JDN-5854-Acd-695-Art-14. (Ref.: Oficio GGC-253-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios".

Se aprueba el orden del día sin observaciones.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 5902.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber observaciones, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 5902, celebrada el 14 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n. °5902, celebrada el 14 de marzo del 2022”. (235)

ARTÍCULO 3

3.1.- La Sra. Ana V. Ramírez Araya, Secretaria General *ad hoc* del Banco Central de Costa Rica, comunica el aumento de la Tasa de Política Monetaria en 75 puntos base, para ubicarla en 2,50% anual, así como la fijación de la tasa de interés bruta de los depósitos electrónicos a un día plazo (DON) en 1,44% anual; estos cambios rigen a partir del 15 de marzo de 2022. (Ref.: Oficio JD-6052/08)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el oficio JD-6052/08, mediante el cual la Sra. Ana V. Ramírez Araya, Secretaria General *ad hoc* del Banco Central de Costa Rica, comunica el aumento de la Tasa de Política Monetaria en 75 puntos base, para ubicarla en 2,50% anual, así como la fijación de la tasa de interés bruta de los depósitos electrónicos a un día plazo (DON) en 1,44% anual; estos cambios rigen a partir del 15 de marzo de 2022.

Lo anterior de conformidad con el artículo 2 inciso a) de la Ley No. 7558 Orgánica del Banco Central de Costa Rica

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio JD-6052/08, mediante el cual la Sra. Ana V. Ramírez Araya, Secretaria General *ad hoc* del Banco Central de Costa Rica, comunica el aumento de la Tasa de Política Monetaria en 75 puntos base, para ubicarla en 2,50% anual, así como la fijación de la tasa de interés bruta de los depósitos electrónicos a un día plazo (DON) en 1,44% anual; estos cambios rigen a partir del 15 de marzo de 2022.

Lo anterior de conformidad con el artículo 2 inciso a) de la Ley No. 7558 Orgánica del Banco Central de Costa Rica”. (236)

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por recibido y trasladar a la Administración, para su atención diligente, el oficio DERS-16-2022, mediante el cual el Sr. Erick Rodríguez Steller, Diputado Independiente de la Asamblea Legislativa, solicita información sobre la inacción en el avance de la licitación n°2021LN-00001-0020600001, promovida por el Banco Popular para la Contratación de la infraestructura tecnológica en modalidad de servicios (IAAS).

2. Solicitar a la Administración que remita a esta Junta Directiva copia de la respuesta que se brinde al Sr. Erick Rodríguez Steller”. (226)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 5

8.3.1.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento, el Informe trimestral del Programa de Transformación Digital, en cumplimiento de la actividad G del Plan de Trabajo 2022 de ese Comité, así como el avance de las recomendaciones de Auditoría incluidas en el Informe AIRI-23-2021 y el estado de atención de la Advertencia AIAD-09-2022, en cumplimiento de los acuerdos JDN-5874-Acd-931-2021-Art-11 y CCTI-BP-26-ACD-167-2021-Art-8.

Además, recomienda a la Junta Directiva Nacional, lo siguiente:

a) Aprobar la propuesta de un abordaje integral de atención a los informes de auditoría y proponer una veda a los estudios de auditoría relacionados con dicho proceso, así como a los informes periódicos presentados al Comité y Junta Directiva Nacional hasta junio de 2022.

b) Solicitar a la Administración que garantice que los instrumentos y la gestión de la planificación estratégica se alineen con el Modelo Operativo de Agilidad.

c) Solicitar a la Administración que la Dirección de Tecnología de Información realice las acciones pertinentes con el fin de que los problemas referenciados este acuerdo se solucionen a más tardar el 31 de marzo de 2022. (Ref.: Acuerdo CCTI-BP-02-ACD-25-2022-Art-10)

Al ser **las dieciséis horas con cincuenta y dos minutos**, inician su participación virtual el Director General Corporativo a. i., Sr. Mauriño Aguilar Rojas; el Director de Tecnología de Información a. i., Sr. Róger Granados Camacho; el Jefe del Programa de Transformación Digital, Sr. Manuel Ramírez Alfaro; y la funcionaria del Programa de Transformación Digital, Sra. Maritza Camacho Leitón.

El Director, Sr. Campos Conejo, manifiesta que con la finalidad de que la exposición sea puntual, no realizará ninguna introducción, pues el encabezado del tema es muy claro.

Si al final de la exposición es necesario realizar algún comentario para reforzar ciertos aspectos, así lo hará

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, expone que este informe tiene como fin el atender dos acuerdos. Uno, se relaciona con el seguimiento trimestral del avance del Programa de Transformación Digital.

El segundo acuerdo establece el seguimiento a dos informes realizados por la Auditoría Interna sobre el Programa de Transformación Digital (AIRI-23-2021) y el relativo a una advertencia en el cual se destacaban una serie de riesgos que debían ser gestionados ante la construcción y el impulso de la iniciativa neobanco.

Presenta la línea de tiempo que evidencia cómo se ha desarrollado en el Banco el Programa de Transformación Digital, pero hará énfasis en lo actuado en el último año.

Así, de acuerdo con el registro de cumplimiento, cita que se cuenta con un avance de un 91%, donde el trabajo se ha centrado en el desarrollo del neobanco.

Acota que la segunda iniciativa es la Tribu de datos, la cual involucra a la herramienta CRM. Al respecto, informa que hace ocho días, aproximadamente, se publicó el cartel para realizar la contratación de la empresa que brindará el acompañamiento en el proyecto.

Otro elemento importante es cómo se está generando el compromiso de las distintas áreas del Banco en relación con el uso de metodologías ágiles y en particular la implementación del modelo operativo ágil.

De hecho, comunica que el viernes anterior la Gerencia General Corporativa convocó a una reunión presencial para evaluar cómo se logra impregnar dentro de los esfuerzos de transformación digital el modelo operativo ágil.

Afirma que en dicha reunión se lograron una serie de compromisos interesantes que permitirán acelerar el proceso de transformación del Banco, el cual se debe entender como una forma diferente de identificar y resolver los problemas.

De hecho, comenta que la capacitación se inició con la participación de una psicóloga, quien trabajó la resistencia al cambio y empezó a organizar la forma de la toma de decisiones.

Acota que se ha fortalecido la dotación de equipos, que conforman los grupos de trabajo, que se han constituido a través del *backlog* empresarial.

En cuanto a la implementación del modelo ágil, subraya que se han llevado a cabo acciones importantes en materia de gobernanza. Al respecto, comunica que ya se instauró el equipo meta scrum, que está liderado por el Gerente General Corporativo, las dos Subgerencias Generales y su persona.

Por ende, se ha realizado una definición de las distintas metas y acciones diferenciadas en cada una de las zonas de administración; a saber, la parte de rendimiento, incubadora, transformación y productividad.

Aclara que se han ubicado los distintos esfuerzos en función de la definición de la misión digital, en la cual habían participado esta Junta Directiva y los equipos gerenciales.

Puntualiza que no se debe visualizar el trabajo como un conjunto de iniciativas, sino que es la forma en la que en el Banco se empezará a impulsar y a optimizar los recursos de la capacidad instalada.

Lo citado, con el propósito de poder, de manera eficiente y focalizada, un avance de entregas en plazos cortos.

Por consiguiente, comunica que se habilitaron los seis equipos de iniciativas del *backlog* empresarial, que están trabajando con un equipo de sostenibilidad financiera. Esto, para determinar la gestión del retorno sobre el capital del Banco, así como analizar los componentes principales del balance, el activo, la cartera de crédito y el portafolio de inversiones.

Comenta que para cada uno de dichos elementos se han definido iniciativas, pues el trabajo es un esquema en el que disemina una serie de células, con el propósito de contar con productos mínimos y viables, según la frecuencia definida por el meta scrum.

Entonces, se cuenta con el equipo de sostenibilidad financiera, el cual tiene a cargo la parte de la cartera, el pasivo, la mezcla del fondeo, el tema del servicio y el gasto administrativo.

Además, se cuenta con el equipo de estabilización de los sistemas y en paralelo a este, para atender la recomendación 1 del informe AIRI-40-2021 se ha conformado un equipo scrum. Esto, con el propósito de no comprometer el servicio al cliente al posponer la implementación de requerimientos del negocio.

Dicho equipo se reúne semanalmente y ya se realizó un inventario de todos los requerimientos existentes, así como de todos los recursos disponible tanto internos, como externos. Esto, para identificar la brecha.

Así, comenta que en dicho equipo scrum ha definido una propuesta metodológica para asignar los recursos de manera ordenada a las prioridades.

Recuerda que el equipo meta scrum es el que va a liderar todo el proceso, por lo que el tema de planificación debe estar alineado con la ejecución de las actividades que permitan construir un Banco más competitivo.

Aclara que cada equipo cuenta con un *scrum mastery* y un PO *-product owner-*. Por tanto, en este caso se visualiza como una oportunidad de mejora que el PO se dedique al 100% a impulsar el trabajo del meta scrum.

Explica que se ha realizado un gran esfuerzo para completar los distintos equipos, por lo que ya se cuenta entre un 70% o un 80% de total a tiempo completo. Esto, pues estaban destinado parcialmente, lo cual limita la velocidad con la que se atienden las acciones de transformación.

Asimismo, señala que se cuenta con el equipo de acción ejecutiva, con el cual se alineó la visión de transformación con el *backlog* empresarial.

Especifica que los seis equipos que se han establecido actualmente son: sostenibilidad financiera, estabilización de sistemas, modelo operativo ágil, tarjetas de crédito, trío de datos y neobanco.

Puntualiza que para dichos equipos se asignarán los recursos que permita la capacidad instalada.

También indica que se estableció el *backlog* de la transformación, alineado con el *backlog* empresarial.

Aclara que dichos procesos son muy dinámicos, por lo que es necesario contar con métricas claras para poder visualizar la contribución de los esfuerzos y los logros.

Especifica que en el equipo de acción ejecutivo se incluye la Dirección de Capital Humano, la Dirección de Gestión, la Dirección de Tecnología de Información, el Proyecto de Transformación, entre otros.

Subraya que el propósito de esa instancia es identificar y gestionar los factores que impidan el desarrollo de las diferentes iniciativas.

Así, comenta que está pendiente definir la visión del meta scrum, así como del equipo de acción administrativa para generar comunicación; así como el establecimiento del PO y el *scrum master*, para que estén dedicados en un 100%.

En lo referente a la práctica ágil, expone que se ha formalizado el modelo operativo de agilidad, como modelo de gobernanza de la transformación digital. De la misma forma, se ha alineado el modelo de instrumentos de planificación estratégica e innovación.

Lo último es un tema en el que la Auditoría Interna ha insistido mucho, en el sentido de que no es viable contar con varias listas de prioridades y que existen esfuerzos en materia de arquitectura empresarial, en innovación, en transformación y en gestión de cambio.

Dichos elementos son fundamentales para contar con un Banco más competitivo, por lo que se debe optimizar el uso de los recursos, que son escasos. Por ello, es fundamental lograr una articulación en los esfuerzos.

Subraya que entre los temas que preocupan está el de contar con una serie de planes de acción, pues el cumplimiento del Plan Estratégico cuenta con calificaciones del 90% o 95%, sin embargo, la gran pregunta es dónde está el cambio estructural, así como el cambio en la competitividad del Banco.

En ese sentido, se han visualizado oportunidades de establecer métricas para alinear los esfuerzos del modelo de gestión y de planificación con el modelo operativo ágil.

Por ende, detalla que está pendiente el completar los recursos para dicho equipo de trabajo.

Acota que las tareas pendientes por lograr en el segundo trimestre del 2022 se relacionan con un tema de cultura. En ese sentido, comenta que la Auditoría Interna realizó la advertencia de que no se estaban atendiendo de forma constante las reuniones del meta scrum.

Por ello, para este año se han tratado de realizar dichas reuniones de forma más sostenida.

Otro elemento importante es administrar el *backlog*, lo cual no es fácil, ya que todas las áreas tienen prioridades, sin embargo, existe una capacidad instalada. Al respecto, subraya que se debe optimizar el uso de dicha capacidad en función de las prioridades definidas.

Acota que es fundamental habilitar los equipos que van a potencializar el desarrollo de una serie de productos mínimos viables, los cuales deben estar alineados al *backlog* y que el meta scrum les dará seguimiento, a través de las métricas definidas.

También se debe fortalecer el equipo de acción ejecutivo, con la definición del PO y el *scrum master*.

En cuanto a la ruta que se visualiza para el 2022 desde el punto de vista de la transformación digital, así como las acciones que se ha determinado para el 2023 y los años subsiguientes, aclara que no solo se trata de un conjunto de iniciativas, sino con una forma diferente de resolver los problemas.

Ello, con la finalidad de que se realice de una forma eficiente y ágil.

Por ende, expone que para el 2022 se visualiza la transformación como una forma diferente de hacer las acciones, por lo que se plantea fortalecer los equipos ágiles para las iniciativas actuales.

De la misma forma, se propone el madurar el meta scrum, así como el equipo de acción ejecutivo y formalizar la estructura de transformación.

Al respecto, manifiesta que todavía no visualiza una estructura de transformación digital, ya que le parece que es un tema que debe ser transversal para toda la organización.

Por consiguiente, en la actualidad, menciona que la Gerencia General Corporativa dispuso contar con un Programa, a cargo del Sr. Manuel Ramírez Alfaro, sin embargo, todavía no se visualiza la creación de la estructura.

Destaca que para el 2023 se determina el proceso de mejora continua, así como el consolidar el modelo ágil operativo.

Así, como acciones a futuro, se espera que esta forma de gestionar sea parte del ADN de la organización.

En ese sentido, le parece que es fundamental trabajar en la gestión de cambio, la cual no es fácil y puede provocar cierta incertidumbre. Esto, pues requiere dejar atrás la forma tradicional de pensar y hacerlo de forma diferente para resolver los problemas, aprovechar oportunidades y mitigar los riesgos.

En relación con los entregables en materia de transformación digital establecidos para el IV trimestre del 2021, detalla que se ha centrado en la consolidación del modelo operativo ágil, la gestión de cambio y la estrategia de comunicación.

Lo anterior es muy importante, ya que se han efectuado actividades en las que se ha involucrado la participación de funcionarios de todo nivel para que también interioricen el concepto de transformación.

Dicho concepto inicia en cada uno, en la forma en la que se enfrenta el día y se identifican oportunidades de mejora. A partir de estas, se proponen elementos diferenciadores para el Banco.

Agrega que en la parte de gestión de riesgos tanto la Auditoría Interna, como la Dirección Corporativa de Riesgo identificaron algunos riesgos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del programa de transformación.

Por ende, se establecieron los mitigadores y se ha atendido de forma pertinente.

En lo relativo a las acciones que se han efectuado en el primer trimestre del 2022, explica que un elemento importante ha sido la definición de la gobernanza y los roles, así como la clasificación de los equipos que impulsarán las prioridades del *backlog*.

Destaca que se elaboró una guía del modelo operativo ágil, la cual ya está formalizada.

Puntualiza que con este Informe se atiende el acuerdo de esta Junta Directiva que instruyó al Comité Corporativo de Tecnología de Información dar seguimiento a las 16 recomendaciones del Informe AIRI-23-2021.

Se solicitó darles un seguimiento exhaustivo y muy puntual, con lo cual se ha venido trabajando, pues son propuestas de alto valor que parecen que van a ayudar mucho el trabajo que se ha hecho en transformación digital.

En el tema de gestión de riesgo, se han venido implementando planes de mitigación para reducir la exposición de esos riesgos. Existe un plan de comunicación que está debidamente estructurado a lo largo del año y todo el proceso de gestión de cambio que es importante.

Si bien el alcance del programa de transformación no es tener iniciativas, ya que son medios, y no el objetivo final. Se proponen construir un banco que resuelve y hace las cosas de manera diferente. Se han tenido avances importantes en la iniciativa conocida como "neobanco". No se va a referir sobre lo que se ha alcanzado en los primeros tres trimestres del año, sino en lo que se va a ubicar principalmente en el IV trimestre.

Aquí lo que se hizo en cuanto al *out boarding* digital fue aclarar algunas inquietudes desde el punto de vista técnico con el supervisor para que se pueda vincular de manera digital a los clientes. La Gerencia instauró varios equipos para abordar los aspectos críticos relacionados con la implementación del neobanco. Uno de ellos es el tema de cómo se vincula el tema del neobanco con T24. Hay un equipo técnico que se reúne todas las semanas para ver estos factores.

Además, se tiene un equipo con toda la parte de mercadeo, pues se requiere una estrategia de mercadeo digital muy bien posicionada para lograr la penetración de este producto. En el tema de procesos, Capital Humano y otros.

Se preparó y se finalizó el cartel de contratación, pero la Gerencia se decantó por un trabajo conjunto con Master Card, lo que da un empujón grande, pues no se tiene que empezar con un proceso de contratación desde 0, sino que utilizando el mismo marco de contratación de Master Card se puede subcontratar servicios relacionados con la operativa del neobanco.

Se está viendo para el mes de abril las Fintech que serían contratadas por Master Card para atender requerimientos propios del neobanco. Se espera salir con el neobanco en marzo del 2023. Se está en el proceso de ver temas de ciberseguridad. Esta es una reunión que se hace dos veces por semana con el equipo de Master Card. Se está abordando con la construcción de la marca, así como la preparación de los equipos para la gestión de cambio, y participantes para el desarrollo de Master Card.

Los insumos, que son los *brief* del modelo de negocio, donde participan neobanco, juntamente con otras áreas para ir generando toda la documentación respectiva. En cuanto a la preparación del proyecto, se habían identificado los factores críticos de éxito. Hay un plan de trabajo y se formalizó el inicio con Master Card, y se definió un modelo de trabajo y un *software*.

Se entró en etapas críticas como lo es la definición de las Fintech. Si bien Master Card es quien va a contratar las Fintech, ellos van a permitir que el Banco valore y recomiende aquellas Fintech que tengan experiencia en la implementación de neobancos.

Esta es la iniciativa que va bastante acelerada, y se espera tener resultados a muy corto plazo, pues la idea es que se logre salir a marzo de 2023. En cuanto a activos de datos, se va a centrar en los esfuerzos materializados en el último trimestre, pero aquí se puede ver la secuencia de avance, que tiene que ver con la explotación del dato, con el uso de la analítica, con el conocimiento del cliente, con el poder prospectar productos que estén apegados a las necesidades de los clientes.

Se tiene nombrado a un PO (*Project Owner*), que es el Sr. Luis Alvarado. Se está tratando de conseguir a un *scrum master*. En cuanto al BI se han habilitado recursos de desarrollo a un 50%. Los que conforman el equipo han sido capacitados en metodologías ágiles y en el lenguaje DAX. En cuanto al CRM, se tiene un 50% de recursos asignados, pero en este caso hay que señalar que ya se publicó el cartel. El viernes pasado se recibieron las observaciones que son más aclaraciones, las cuales se estarían solventando esta semana.

Se espera tener todo listo para implementar el CRM (*custom relation management*) a partir de junio de este año. Se tiene cosas muy claras y evidentes.

En cuanto a la parte de estructura de datos, los entregables se unen a la propuesta que había hecho el Área de Desarrollo de Servicios de TI. Es importante indicar la importancia de fortalecer la gobernanza del dato y se garantice la calidad del dato, que es un tema sensible, pues en esta era digital los datos constituyen un insumo fundamental para optimizar la toma de decisiones.

Para este I trimestre se ha entregado una serie de aplicativos de productos mínimos viables a las áreas de Canales, BP Global, Banca Empresarial y Pignoración. Se encuentra en producción el primer módulo del parque empresarial, la composición de crédito, indicadores BP

Global, vencimientos certificados entre otros. En lo que fue el CRM ya son etapas superadas y revisadas, las cuales fueron publicadas debidamente. Este informe es con corte al mes de febrero, por lo que en marzo ya se puede constatar que ya fue publicado el cartel.

En cuanto a estructura de datos, se ha venido revisando todos los requerimientos. En el 2019 se había contratado una empresa para hacer un diagnóstico del gobierno de datos, y hay una serie de recomendaciones. Igualmente, se está valorando la adquisición de una herramienta para darle trazabilidad y gobernanza a los datos.

Se entregaron varios aplicativos a los distintos componentes del Banco, que son herramientas que están en línea y que se actualizan. Por ejemplo, los resultados por cada una de las oficinas, lo cual se puede tener por mes y se puede comparar la rentabilidad a nivel de oficinas.

Hay algunos factores críticos que se han visto y comentado en el Comité Corporativo de TI, de los cuales se tomó nota. A su vez, elementos para concretar los equipos para generar toda esa cultura del modelo ágil operativo.

En lo que respecta a los dos informes de auditoría que se les está dando seguimiento, se debe señalar que el AIRI 23 tiene 16 recomendaciones muy valiosas, en las cuales se tiene tres que están debidamente cumplidas. Hay seis recomendaciones que están en proceso y hay siete que no se han iniciado. Son recomendaciones muy puntuales que tienen que ver con temas como la misión digital, las métricas del proceso de transformación, la estructura de tecnología de información, los planes de mitigación de riesgos, alinear la innovación y transformación digital, así como alinear la innovación con el proceso de Planificación Estratégica, etc.

Con corte al 31 de enero no se tenía ninguna recomendación vencida. En cuanto al informe de advertencia 9-2021. Informa que se hizo una "encerrona" en noviembre de 2021 y se hizo un análisis de cada uno de los entregables que en su momento se contrataron.

Apunta que la valoración de los entregables del Grupo Cerca sí se logró establecer los planes de mitigación para cada uno de los riesgos identificados en el proceso de evaluación de transformación. Finalmente, señala que están en proceso la atención de los riesgos señalados por la Auditoría en cuanto a la construcción del neobanco, pues se observó si convenía implementar en este contexto el neobanco, si hay algún tipo de riesgo tecnológico, si no se conceptualizaba bien el producto, se puede tener un riesgo reputacional al no cumplir con las expectativas de los clientes. Las limitaciones del core bancario como herramienta para apalancar al neobanco y la ausencia de un modelo de gobernanza. Todos esos elementos tienen su plan de acción que se presentará en abril y se relacionan mucho con la forma como se va a implementar el neobanco a través del contrato con Master Card.

Recuerda que hay varios informes de la Auditoría Interna, por lo que él le indicó a la Auditoría Interna buscar la manera en cómo alinear todos esos esfuerzos, es decir, darle un golpe de timón a la forma cómo se venía planificando y así buscar de alguna manera un espacio para no seguir reportando con instrumento de planificación que tenía un limitado alcance.

En el plan de acción de gobernanza, o en el plan de acción del pasivo o del activo, se indica si se cumplió el cronograma o se realizó una reunión con un determinado proveedor, lo cual lleva a preguntarse qué agrega esto desde el punto de vista de impulsar un cambio de transformación en la manera como se hacen las cosas y tener resultados diferentes y sostenibles desde el punto de vista de la competitividad.

Por lo tanto, considera que la Junta Directiva Nacional debe dar el espacio para una veda, pues se tiene que hacer una transición de un esquema de planificación que está sustentado en reportería a un esquema de métricas basado en acciones. Se debe buscar un espacio para poder hacer la migración, sino que se tiene que designar personas para que contesten los informes que no tienen el valor requerido y más bien destinar esos recursos para que se orienten a los aspectos que generan valor.

Igualmente, los informes periódicos a comités y a Junta Directiva que tienen que ver con el tema de planificación se deben alinear, es decir, llegar con insumos mucho más digeribles y de más valor, a fin de contrastar el esfuerzo y el cambio que se está teniendo desde el punto de vista del modelo de gestión.

La prórroga de atención de recomendaciones que vencen antes de junio, pues la expectativa es que antes del II semestre se tengan completamente depurado el nuevo modelo de gestión de planificación, que estaría alineado con el tema de innovación, con los requerimientos tecnológicos, etc.

Hay un conjunto de recomendaciones que se hicieron para el Comité, pero el objetivo era tratar de que la Junta Directiva tuviera una actualización de cómo se ha venido avanzando en el proyecto y la atención de esos dos informes de la Auditoría Interna que son importantes y que permiten enrumbarse en aquellos aspectos que son más críticos para promover la transformación del Banco.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la explicación y todo el contenido del informe, el cual es bastante amplio y comprensible.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, manifiesta que desde la Auditoría Interna se ha venido dando un seguimiento importante a ese tema, porque no cabe duda de que esto es el futuro del Banco. Esto es lo que determina si el Banco Popular sigue siendo competitivo o no,

por lo que es un tema relevante en los programas de trabajo de Auditoría Interna, de manera que se va a seguir teniendo una injerencia o una participación importante, pues se han generado varios informes sobre este asunto y se le mete muchas ganas y seguimiento, pues así es como debe ser.

De esta manera, no se podría aceptar una veda, que es una prohibición, lo cual significa que la Junta Directiva le indica a la Auditoría Interna le prohíbe que se haga una evaluación sobre este tema, lo que contraviene a todas las luces las normas de auditoría, principios general, Constitución Política, artículo 30 de la Ley Control Interno, Ley de la Contraloría, por lo que es algo absolutamente descabellado, irracional y no recomendable para una junta directiva prohibirle a una auditoría que no vea un tema determinado, lo cual suena sospechoso e irregular, de manera que no se acepte desde ningún punto de vista un planteamiento de esa naturaleza.

En la Auditoría Interna se tiene la suficiente capacidad para valorar y dar los espacios necesarios, pues así se ha conversado con la Administración. Quizás la preocupación sea que la Auditoría Interna le dé seguimiento a los trece planes de acción que se habían definido y sobre lo cual se había hecho un estudio el año pasado y se vio su incumplimiento, abordaje inapropiado, su falta de parámetros, planes e indicadores de medición. Se debe trabajar en otros, y se ha trabajado en un proceso que urgía, pero en el que se ha tardado mucho. En todo el mes de enero no se reunieron para hablar del tema, de ahí que se generó una advertencia, pues es un tema relevante.

El tema de la transformación digital tiene varios matices. Se lleva cerca de 28 meses en este asunto y se avanza poco, por lo que se tiene la esperanza de que la incorporación del Sr. Maurilio Aguilar Rojas en esa área apoyando a la Gerencia General se pueda avanzar más rápido, sobre todo para lograr alinear las cosas en el Banco y se pongan a las diferentes áreas a trabajar en la misma dirección. Él no ve a la Dirección de Gestión trabajando en esa dirección, pues no quiso firmar los compromisos del viernes, ni tampoco ve a Planificación Estratégica trabajando en esa misma dirección. Se ven a otras partes del Banco hasta pérdidas, con inquietudes e incertidumbres, por lo que se debe alinear las cosas y tener un programa más integral para saber realmente cuánto se avanza.

Hay mucho que decir y la Auditoría Interna seguirá planteándolo, y la Junta Directiva tendrá noticias de los avances que haya en esta materia, del alineamiento que haya en la organización o no, y se advertir sobre esto, pues esa es la responsabilidad de la Auditoría Interna en un tema básico para la subsistencia del Banco.

Sugiere a la Junta Directiva hacer cambios en esa parte del acuerdo, no utilizando esa palabra ni ninguna que se le parezca, pues dejaría a la organización en una situación sumamente delicada y a la propia Auditoría Interna, que tendría que reaccionar ante una solicitud de esa naturaleza. La Auditoría Interna puede ser oportuna y comedida en cuándo analizar algo y cuándo no, pues a veces la Auditoría Interna no se mete en algo que está en desarrollo para no interrumpirlo, ya que hay que ser sensatos en ese análisis y se puede conversar, pero nunca una prohibición de esa naturaleza.

La Presidenta, Sra. Badilla López, comenta que se ha expresado bien todo lo que se requiere en todo este proceso. Esto se tiene que tomar de manera integral, haciendo la sensibilización en todas las áreas de la organización.

Además, es evidente y claro que ese nivel no tiene un grado de madurez aceptable, pero en buena hora hoy se tiene más claro el panorama, lo cual es positivo dentro de todo el informe que se viene desarrollando, así como las propuestas que se traen.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, considera que se tiene una hoja de ruta bien marcada sobre la cual se está trabajando. Se espera acelerar el proceso. Se tiene la medición de madurez a nivel de transformación digital y sobre lo que se va a trabajar, pues hay un tema de enfoque, y con un rumbo bien definido, por lo que se puede avanzar más rápido y con fechas determinadas. Espera que en este primer semestre el avance sea importante.

El Director, Sr. Espinoza Guido, pregunta a qué se refieren con la reunión de hoy en la mañana.

La Presidenta, Sra. Badilla López, responde que el viernes hubo una reunión de la Administración, y hoy se llevó a cabo una reunión de prioridades entre la Gerencia y la Presidencia para darle seguimiento a las prioridades.

El Director, Sr. Espinoza Guido, pregunta si fue una reunión de la Junta Directiva, porque él no recibió ninguna convocatoria.

La Presidenta, Sra. Badilla López, contesta que no.

El Director, Sr. Espinoza Guido, considera que se ha dejado pasar el tiempo en este tema tan importante, a pesar de que la Junta Directiva lo definió como uno de sus pilares en el Plan Estratégico. Hoy no se ve ningún producto de este pilar, y no sabe si se va a abordar realmente como se está planteando, pues intentos y presentaciones no han faltado, pero se queda en el plano teórico y no se lleva a la realidad.

Además, cuando escucha que hay directores de área que se niegan a subirse a este tren, realmente a él le preocupa si esto va a llegar a buen puerto. Espera que la Administración tome las cartas que le corresponden para que el cuadro director de la Gerencia esté alineado con

estos requerimientos, que no solamente han sido solicitados por la Junta Directiva, sino que son parte de la realidad competitiva de la industria. De todos es conocido que el Banco está muy atrasado en esto.

Con respecto al neobanco, pregunta si esa conceptualización va a ser una organización fuera del Banco o va a incorporarse a la operación interna del Banco Popular.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, señala que eso se está definiendo con Master Card. En este momento se está desarrollando todo el diagnóstico y la visualización en esta primera etapa de lo que es el neobanco, de lo que debería ser, de cuáles son las exigencias del mercado, y a partir de ahí definir a dónde debe estar y en qué plataforma debe correr. Eso es parte de ese diagnóstico que se está haciendo en esta etapa para seguir a la segunda etapa, que es la implementación. Le parece que se está para salir este mes.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, indica que en abril se tienen hitos importantes como es el tema de evaluar las Fintech que estarían dando el servicio.

Además, se está revisando la estructura y dado que se está arrancando con un producto mínimo viable en esta etapa se estaría trabajando con una estructura paralela en el tiempo conforme avance.

Lo que sí es cierto es que en algún momento se pensó tener una empresa completamente aparte, pero para eso se necesitaba otra licencia bancaria, es decir, no se podía hacer con la licencia del Banco. Es decir, en este momento se va a tener una estructura, pero dentro de la misma organización, es decir un área a la que se le está dando forma, pues esto debería estar listo para el segundo semestre, pues según están los tiempos, estaría saliendo en marzo de 2023.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, rescata que Master Card tiene un equipo de especialistas en temas de Neobanco y eso les garantiza que el proyecto que se está desarrollando viene con toda una experticia por parte de ellos. Indica que Master Card está muy interesado en esto y se debe definir en cuál plataforma va a correr el Neobanco para no tener los problemas que se ha tenido ahora.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta qué pasó con la gestión que se estaba haciendo con el Banco Central.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, indica que eso es relativo al SharedService.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que se puede aprovechar y comentar el estado de esta solicitud.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, comenta que desde octubre se enviaron todos los documentos al Banco Central y se ha estado presionando. Indica que él en diciembre envió mensajes al Sr. Rodrigo Cubero sobre la importancia para el Banco o sobre esto y se le dijo que se le iba a dar un impulso, pero lastimosamente no se ha dado como se hubiera querido.

Indica que se ha estado conversando con el Director Jurídico para que lo pudiera dictaminar, ya salió de Jurídicos hace dos semanas y ahora lo que se le ha dicho es que ya está en el escritorio de la Gerente General, a la cual se le está pidiendo que rápidamente lo asigne para que se vea a nivel de la Junta Directiva del Banco Central y que a partir de ahí se le dé la autorización.

Manifiesta que se sigue trabajando en temas de perfiles y temas de la operación, pero sí les urge mucho que les den la autorización para poder activar todo lo que se deriva de ese proyecto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que se debería quitar de la propuesta de acuerdo lo relativo a la veda en los estudios de auditoría.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, menciona que sí se podría dejar lo de la propuesta de abordaje integral de atención a los informes de auditoría, ya que eso sí es una acción de la Administración.

Menciona que el problema es que se han venido teniendo acciones en innovación por aparte, en planificación estratégica y en otras áreas, por lo que se tiene una propuesta, que se ha venido discutiendo con la Auditoría de hacerlo de manera integral, es decir, articularlo de tal manera de que todos estén claros en que todo está alineado.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si es necesario solicitar que se garantice que los instrumentos y la gestión de la planificación estratégica se alineen con el Modelo Operativo de Agilidad si efectivamente se tienen metodologías ágiles.

El Director General Corporativo a. i., Sr. Aguilar Rojas, expresa que se tiene una planificación que tiene una forma tradicional, por lo que se quiere dejar plasmado para que ya sea un enfoque institucional.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, agrega que se podría eliminar la cuarta recomendación del acuerdo del CCTI, en el sentido de que eso es resorte de la administración y ellos deben garantizar que eso se dé, por lo que le parece que eso no es necesario.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Dar por recibido el Informe trimestral del Programa de Transformación Digital, en cumplimiento de la actividad G del Plan de Trabajo 2022 del Comité Corporativo de TI, así como el avance de las recomendaciones de Auditoría incluidas en el Informe AIRI-23- 2021 y el estado de atención de la Advertencia AIAD-09-2022, en cumplimiento de los acuerdos JDN-5874-Acd-931-2021-Art-11 y CCTI-BP-26-ACD-167-2021-Art-8.

2. Aprobar la propuesta de un abordaje integral de atención a los informes de auditoría relacionados con dicho proceso

3. Solicitar a la Administración que garantice que los instrumentos y la gestión de la planificación estratégica se alineen con el Modelo Operativo de Agilidad.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por recibido el Informe trimestral del Programa de Transformación Digital, en cumplimiento de la actividad G del Plan de Trabajo 2022 del Comité Corporativo de TI, así como el avance de las recomendaciones de Auditoría incluidas en el Informe AIRI-23- 2021 y el estado de atención de la Advertencia AIAD-09-2022, en cumplimiento de los acuerdos JDN-5874-Acd-931-2021-Art-11 y CCTI-BP-26-ACD-167-2021-Art-8.

2. Aprobar la propuesta de un abordaje integral de atención a los informes de auditoría relacionados con dicho proceso.

3. Solicitar a la Administración que garantice que los instrumentos y la gestión de la planificación estratégica se alineen con el Modelo Operativo de Agilidad”. (227)
(Ref.: Acuerdo CCTI-BP-02-ACD-25-2022-Art-10)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con cincuenta y un minutos** finalizan su participación virtual, el Director General Corporativo a. i., Sr. Maurilio Aguilar Rojas, el Director de Tecnología de Información a. i., Sr. Róger Granados Camacho, el Jefe del Programa de Transformación Digital, Sr. Manuel Ramírez Alfaro y la funcionaria del Programa de Transformación Digital, Sra. Maritza Camacho Leitón e inicia su participación virtual la funcionaria de la Auditoría Interna, Sra. Ericka Rivera Pla.

ARTÍCULO 6

8.3.3.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento de la Junta Directiva Nacional, el Informe Anual de Labores del año 2021 de la Auditoría Interna del Banco Popular, con mención de sus labores para el cuarto trimestre. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-34-2022-Art-6)

La Directora, Sra. **Fernández Garita**, indica que este plan estratégico se vio en el Comité de Auditoría, sin embargo había una ampliación al que estaba al 2022 y se extendería un año más, lo cual se dejó claro en la propuesta de acuerdo.

El Auditor Interno, Sr. **González Cabezas**, propone presentar primero el informe de labores y luego presentar el tema que introducía la Sra. Fernández Garita, pues el orden lógico es mejor.

La Junta Directiva muestra su acuerdo en cambiar el orden de presentación de los temas.

El Auditor Interno, Sr. **González Cabezas**, comenta que este es un informe que tiene que ver con el cierre al cuarto trimestre del año anterior y se practicó con el Comité de Auditoría una presentación mucho más ejecutiva, pues no cabe duda de que los informes en los comités y en la Junta Directiva los informes deben ser de esa forma y la idea también es que se tenga una presentación mucho más ejecutiva, entendiendo que lo que se trata es de evaluar la gestión de la auditoría para un período determinado.

Menciona que el cumplimiento del plan para el año 2021 fue de un 99%, lo cual les parece bastante aceptable. Se emitieron 591 recomendaciones durante el año completo y 227 para este cuarto trimestre y la distribución de esas recomendaciones están bastante enfocadas a las áreas sustantivas de la organización: la Junta Directiva tiene un 3% de esas recomendaciones, la Gerencia General un 36%, 30% a la Subgerencia General de Negocios, a las Dirección Corporativa de Riesgo un 7% y la Subgerencia General de Operaciones un 24%.

Esto quiere decir que se está enfocados en las áreas sustantivas y de mayor riesgo de la organización y menciona que de hecho su plan está definido por áreas en las que se hace de previo una evaluación de riesgo. De hecho, en alguna sesión pasada se hizo un planteamiento del Banhvi que no era de recibo de la Auditoría Interna, pues se audita conforme a criterios de riesgo, lo cual indican las mejores prácticas a nivel mundial.

En cuanto al cumplimiento de las recomendaciones, expresa que es bastante bueno, pues un 77% de las recomendaciones están cumplidas. Aclara que se hace una evaluación del cumplimiento de las recomendaciones. Además, hay un 20% en plazo, un porcentaje por validar de 3% y un muy pequeño porcentaje de recomendaciones vencidas.

Expresa que desde el 2019 se tienen algunas recomendaciones que siguen dando vueltas por lo que siempre se registra desde la recomendación más vieja que se esté manejando en ese momento. Expresa que muchas de esas recomendaciones tienen que ver con temas de desarrollo tecnológico, que es la parte que se ha complicado más en el Banco.

En cuanto a las recomendaciones de la Auditoría Externa, se puede ver que hay un cumplimiento bueno, de un 89% cumplidas y un 11% en proceso y aunque ellos no dan un seguimiento pormenorizado a esto, sino que se lo da la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, les parece interesante que la Junta Directiva pueda conocer el enfoque completo de lo que tiene que ver con Auditoría Interna y Externa.

En cuanto a los indicadores de gestión, manifiesta que se tiene un cumplimiento del Plan Estratégico de un 100%, al cual se van a hacer algunos ajustes para ampliarlo hasta el 2023 y alinearlos con los plazos que tiene la Administración. Así pues, a partir del 2023 se tendría que construir en los mismos tiempos que la Administración está trabajando, un nuevo Plan Estratégico de la Auditoría.

En lo relativo al cumplimiento de las llaves y subllaves del Sistema de Evaluación del Desempeño, menciona que se tiene un cumplimiento del 100% y el cumplimiento del Cuadro de Mando Integral se ubica en un 99,81%. Recuerda que las principales áreas de la Auditoría son la Auditoría Forense, Aseguramiento de la Calidad y las tres direcciones de Auditoría Financiera, Auditoría de Negocios y Auditoría de TI y todas tienen un cumplimiento de casi el 100%.

Considera además que el Plan de Capacitación fue bastante sustancioso, pues se llevaron a cabo 7.671 horas de capacitación y un promedio de 14 días por funcionario. Recuerda que están obligados a presentar un plan de capacitación a la Contraloría General de la República y darle seguimiento. Indica que, aunque es un plan ambicioso no se puede decir que han sacrificado todo el tiempo o costo del Banco. De hecho, un 45% de las capacitaciones fueron gratuitas, pues se han hecho dentro del Banco, dado que la Auditoría es la principal cliente de la Universidad Corporativa.

Igualmente, se tuvo un porcentaje de un 12% de capacitaciones gratuitas externas, un porcentaje de 17% de capacitación gratuita en la Auditoría Interna, lo que tiene que ver con que ellos mismos generan su propia capacitación y se tuvo un 18% de capacitación pagada. Indica que un 55% de la capacitación fue dentro de la jornada laboral, pero también fuera de jornada se tuvo un porcentaje importante de 39% y 6% mixto. También se tiene personal que hace su propia maestría, por ejemplo, un funcionario que está terminando una maestría en la parte de transformación digital en una universidad en España, lo cual hace con su propio tiempo y sus propios recursos. Explica que se motiva mucho el tema de que el funcionario tiene una obligación personal de capacitarse y no solamente relegarle esa responsabilidad al Banco.

Recuerda que son el principal cliente que tiene la Universidad Corporativa y muchos de los temas que se han desarrollado ahí han tenido un aprovechamiento por parte de la Auditoría. Indica que los temas son interesantes y tienen que ver con el tema de agilidad y los métodos para evolucionar y tener una cultura de transformación digital.

En cuanto al ciclo de Auditoría, recuerda que se tiene todo un universo auditable que tiene que ver con todos los procesos y subprocesos que existen en la organización y deben abarcar todos esos procesos como Auditoría.

Puntualiza que en este año se logró avanzar en un 92%. Manifiesta que la meta era lograr esto en 3 años. Indica que, a partir de este resultado, se va a bajar a dos años y quizá incluso a futuro podrían lograrlo en un año con los instrumentos tecnológicos que se están desarrollando y metodologías ágiles, con lo que quizá podrían dar una vuelta completa a todos los procesos del Banco durante un año.

Manifiesta que la ejecución presupuestaria es un tema importante que se debe informar. Detalla que se tuvo un 60% de cumplimiento de su presupuesto. Explica que se subejecutó mucho en la parte de servicios, pues, ellos tienen contratados ingenieros, abogados penalistas y abogados laboralistas. La parte ingenieril tiene que ver con cuando se presentan problemas con créditos, en cuyo caso la Auditoría Interna debe hacer su propio peritazgo con gente que no sea interna del Banco, la parte penal pues cuando se tienen denuncias penales se necesita personal que ayude a presentar esas denuncias penales, pues recuerda que el Banco no tienen penalistas en su organización, mientras que la parte laboral los acompaña en temas cuando puede haber un conflicto de interés con la Dirección Jurídica, se hace uso de un asesor externo.

No obstante, para este período 2021 no se ocuparon todos los recursos lo cual bajó sustancialmente la ejecución presupuestaria, de manera que se tuvieron ahorros importantes en esa parte.

Igualmente, se hace una sinopsis de los temas que pudieron llamar más la atención en los informes. Expresa que en todos los informes vienen recomendaciones y desde luego están en proceso de seguimiento por parte de la Auditoría y en proceso de implementación de parte de la Administración.

Entre los temas que pueden preocupar un poco más es el tema de los aseguramientos de los saldos adeudados producto de las operaciones con afectación COVID, en el sentido de que es gente que al no pagársele se le tuvo que aumentar plazos y montos de la deuda y eso aumentó el monto que estaba cubierto inicialmente por parte de las pólizas y se había determinado una falta de cobertura de cerca de \$6.000 millones, lo cual los pone en una situación de riesgo. Menciona que la Administración ha estado tratando de atender el asunto con el INS para lograr salir de ese riesgo.

En cuanto a los temas tributarios, le parece que se ha avanzado mucho, pues se lleva muchos años diciendo que se necesita un área tributaria fuerte y una planificación tributaria apropiada y que los riesgos que existen para el Banco son muy importantes. No obstante, cree que se ha avanzado mucho. Indica que en este tema lo que se complica mucho es la operativa, pues, dado que en los sistemas informáticos cuesta mucho implementar algunas cosas para hacerlas más automatizadas y algunas de esas se hacen manualmente, se coloca mucho del recurso de esta área en trabajos muy operativos y se cae un poco el tema del tiempo para hacer una planificación tributaria más importante.

Reitera que sí se ha avanzado aproximadamente un 70% y cree que cuando se automatice eso se va a tener un espacio para hacer una planificación tributaria más importante.

Menciona que en el tema de sistema de gestión por procesos se ha avanzado poco, pues solo se ha avanzado un 14% en dos años y ese es un nivel de avance relativamente poco para la necesidad de colocar a un banco trabajando por procesos en un plazo muy corto. Manifiesta que esto está acompañado del tema de transformación digital y si no se tiene un avance en esto, difícilmente se pueden alcanzar cosas en el otro campo.

Indica que ya esta Junta Directiva conoce su opinión respecto a la forma de trabajar en la parte de esta Dirección Gestión, pues hay que cambiarla y meterle agilidad y eficiencia, para tener el producto que se ocupa en el momento que se requiere.

Igualmente, les ha preocupado mucho el tema de planificación estratégica y considera que el tema del área de planificación estratégica debe ser fortalecido y darle una visión diferente y concatenada con el tema de transformación digital.

Considera que quienes están ahí no tienen una orientación apropiada hacia un planeamiento de esta naturaleza. De hecho, ha habido plazos en los que esta área incluso ha carecido de jefatura y en la actualidad el Sr. Manuel Rivera ha asumido un poco el recargo de eso, pero a ellos les parece que el área debe fortalecerse. Indica que lo anterior trae consecuencias, pues, por ejemplo, el modelo de negocio que se formuló desde el 2019 no ha sido ajustado y realmente el entorno desde el 2019 a la fecha ha variado mucho.

Explica que las 13 áreas que mencionaron anteriormente no solo no estaban bien definidas, sino que su ejecución fue bastante deficiente hasta el año pasado y la Administración está tratando de dejarlas de lado y plantearse ahora 6 áreas diferentes para darle continuidad a esto.

Reitera que el mensaje general es fortalecer mucho el Área de Planificación Estratégica. Indica que precisamente uno de los temas más importantes para una Junta Directiva tiene que ver con tener un área de planificación estratégica fuerte, que realmente acompañe, dirija y tome en cuenta los diferentes componentes de la organización a lo interno y de lo que sucede en la competencia, para poner al Banco de cara a un cambio importante.

En cuanto al tema de infraestructura de TI, se señalan muchos de los problemas que se han tenido no solo en infraestructura sino en la gestión de continuidad del Área de TI, pero no vale la pena profundizar en esto dado que ya se ha tenido mucha participación de la Auditoría en ese campo y lo ha conocido de primera mano la Junta Directiva, tanto así que tienen una Comisión *ad hoc* de estabilización que está trabajando con cuatro directores de la Junta Directiva.

Además, manifiesta que el riesgo que el Banco tiene en el área de ciberseguridad es muy importante. Destaca que ellos contrataron a la empresa Deloitte & Touche, que hizo una auditoría para establecer la condición en materia de ciberseguridad para determinar el nivel de riesgo inherente en ciberseguridad y determinar el grado de madurez que tiene el Banco para determinar esos riesgos por ejemplo en tecnología, tipos de conexión, canales de entrega, productos online y móviles, características organizacionales, amenazas y demás.

Explica que los niveles de riesgo se clasifican en insignificante, mínimo, moderado, significativo o mayor. Expresa que se seleccionó una herramienta de una organización de Estados Unidos muy importante y calificado y con base en eso se llegó a determinar en esas áreas dónde estaban los riesgos, para así establecer qué nivel de madurez se tenía para enfrentar esos riesgos y en ese sentido se puede estar

en un nivel básico, en desarrollo, intermedio, avanzado o innovador. Así pues, si se tiene un riesgo mayor, pero se tiene un nivel de madurez avanzado o innovador, se podría concluir que se tiene un riesgo importante, pero que se está atendiendo también en forma importante.

Reitera que el objetivo del estudio es establecer los riesgos y determinar cómo se está preparados para enfrentarlos. Así pues, el nivel de riesgo en gestión de riesgos cibernéticos y supervisión, inteligencia y amenazas de colaboración, controles de ciberseguridad, gestión de dependencia externa, gestión de incidentes cibernéticos y resiliencia, resultó ser un riesgo mayor, pero se está en un nivel básico para atender esos riesgos.

Es decir, se tienen riesgos muy altos y el nivel de herramientas o instrumentos para enfrentarlos es el menor que existe. Como consecuencia, en cada una de las etapas se tiene un desalineamiento entre el nivel de control de madurez que se tiene para enfrentar los riesgos frente al riesgo mismo que se tiene latente.

Lo anterior dice cosas terribles de cómo el Banco está preparado para esto. Menciona que se generaron 29 recomendaciones que están en proceso de negociación con la Administración para establecer planes de acción, fechas de cumplimiento y cronogramas para poder pasar a cómo se evoluciona en ese campo pues la conclusión que se tiene es que a la exposición que se tiene a ese riesgo es demasiado alta.

Menciona que en el caso de las Sociedades ese resultado fue bastante diferente, pues no se tenían riesgos tan importantes y el nivel de madurez que se tenía para enfrentarlo era suficiente. Es decir, aunque había riesgos medios y algunos altos, el nivel de madurez para enfrentarlo se vio bien, de forma que no ven que en las sociedades haya un desalineamiento tan importante como sí se tiene en el Banco.

Con esto concluye su presentación y abre el espacio para consultas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, comenta que esto es reiterativo y habla del trabajo que viene haciendo la Auditoría Interna en estos temas. Así pues, el valor que agregan los estudios de la Auditoría a la Administración debe ser tomado en cuenta y se deben ejecutar las acciones necesarias para fortalecer cada uno de los componentes que indica la Auditoría Interna, pues cree que todos tienen conciencia del nivel en el que se encuentran.

Precisa que hoy más que nunca se tiene claridad de cuál es la realidad del Banco en esta materia, por lo que hoy más que nunca se tiene la obligación de tomar las decisiones necesarias e informadas para poder sacar adelante esto y acortar esa brecha y ya tienen un plan por parte de la Administración.

Seguidamente, mociona para:

Dar por conocido el Informe Anual de Labores del año 2021 de la Auditoría Interna del Banco Popular, con mención de sus labores para el cuarto trimestre de dicho año.

Lo anterior de conformidad con el artículo 22 inciso g) de la Ley No.8292 General de Control Interno y el artículo 22 inciso e) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del BPDC.

Al respecto, el Comité acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe Anual de Labores del año 2021 de la Auditoría Interna del Banco Popular, con mención de sus labores para el cuarto trimestre de dicho año.

Lo anterior de conformidad con el artículo 22 inciso g) de la Ley No.8292 General de Control Interno y el artículo 22 inciso e) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del BPDC”. (228)
(Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-34-2022-Art-6)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 7

8.3.2.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva Nacional, la actualización del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2021, con ampliación hasta el año 2023, de manera que para registro, seguimiento y evaluación en adelante se hará referencia al Plan Estratégico 2017-2023 de la Auditoría Interna del Banco Popular. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-35-2022-Art-7)

La funcionaria de la Auditoría Interna, Sra. Rivera Pla, expresa que expondrá el Plan Estratégico de la Auditoría Interna, el cual inicialmente estaba formulado para un horizonte de planificación desde el 2017 hasta el 2021, sin embargo, de acuerdo con la última actualización que

realizó el Banco a su Plan Estratégico en enero de 2021, la Auditoría también optó por la vía de hacer una actualización y una ampliación de dos años para alinearse al mismo horizonte de planificación institucional.

Informa que se realiza este plan estratégico por las normas del ejercicio de la auditoría interna en el sector público, emitidas por la Contraloría General de la República. Específicamente, en una norma de desempeño se menciona que es responsabilidad del auditor contar con una planificación estratégica en la que se plasmen la visión y la orientación de la Auditoría Interna. Además, esta debe ser congruente con la visión, la misión y los objetivos institucionales.

En términos generales, la mayoría de las metodologías que establecen cómo se debe formular un sistema de gestión para la planificación estratégica incluyen las siguientes cuatro fases:

- a. Análisis de situación actual
- b. Se formula el marco estratégico que se compone de misión, visión y valores.
- c. El mapa estratégico, en él se establece por perspectiva cada uno de los objetivos estratégicos.
- d. El Cuadro de mando integral. En esta fase están los indicadores con los que se medirá cada uno de los logros en el plan estratégico.

A lo interno, se hizo un proceso de revisión, actualización y refrescamiento del marco estratégico, siguiendo los mismos pasos de cuando se formula una planificación. Se realizó un análisis de tendencias para revisar qué dicen los expertos en la materia, cuáles son las nuevas tendencias que están dirigidas por el Instituto de Auditores Internos Global como firmas expertas en estos temas.

Se les consultó a partes interesadas a través de unas encuestas de percepción aplicadas al jerarca y a las instancias auditadas. Acota que en este momento se está ejecutando una nueva encuesta orientada al proceso de autoevaluación de la calidad del periodo anterior.

También, se trabajó en mesas de trabajo conocidas como FODA que se desarrollaron con todo el personal de la Auditoría. Estos resultados se fueron recogiendo con un grupo de coordinación, luego se revisó por los supervisores y finalmente, se revisó por las jefaturas, con el objetivo de poder identificar cuáles eran los elementos trascendentales en los que tenían que trabajar esta nueva formulación.

Con todo este insumo procedieron a redefinir el marco estratégico, la misión, la visión y los valores. En realidad, se les hizo un refrescamiento para alinearse con las mejores prácticas del entorno y los objetivos estratégicos institucionales. Posteriormente, se redefinieron objetivos e iniciativas hasta llegar al cuadro de mando integral.

Los principales desafíos con los que se encontraron los departamentos de la Auditoría Interna, de acuerdo con los expertos, fueron los siguientes: hoy en día se habla de auditoría 4.0, este concepto señala que tanto las auditorías como las instituciones, en general las empresas, deben ir hacia metodologías ágiles y la analítica de datos, por lo cual se deben incorporar estos nuevos elementos en el diario quehacer. También, orientarse a procesos de innovación y transformación digital sin perder de vista el aseguramiento independiente y especialmente las nuevas tendencias le dan mucha fuerza a que las auditorías internas mantengan un rol asesor para que eviten llegar tarde a informar.

La auditoría interna debe estar atenta a los riesgos, alerta a los riesgos emergentes, estar alerta del cumplimiento normativo. Basilea destaca la importancia de mantener las competencias de idoneidad, integridad y contar con sistemas eficientes de información.

Con estos insumos a través de mesas de trabajo, especialmente con los supervisores y las jefaturas, se retomó cada uno de sus elementos estratégicos (la misión, la visión, los valores) reformulándolo o refrescándolo para alinearlo a estos conceptos y nuevas tendencias.

De esta manera se definió la visión como ser percibidos como una auditoría interna que brinda aseguramiento y asesoría de confianza con un equipo de trabajo especializado y comprometido con el mejoramiento continuo.

La misión es la siguiente: somos una auditoría interna que crea valor a la estrategia de la organización, mediante servicios de asesoría y fiscalización con un enfoque sistémico e independiente sobre los procesos de gestión, riesgos, control y gobierno. Precisa que estos son los elementos que por normativa les solicita la Contraloría General de la República.

En cuanto a los valores, la Auditoría se apega al Código de Conducta Institucional y la rigen los principios éticos del Instituto de Auditores Interno Global que habla de competencia, objetividad y confidencialidad. Sobre el código mencionado, si bien es cierto la Auditoría se apega a él como un todo, se siente especialmente identificada con los valores que tienen que ver con innovación liderazgo y evolución constante. En ellos quiere trabajar en estos dos años que vienen.

Asimismo, se hizo el mismo proceso de revisión, actualización y refrescamiento de los objetivos estratégicos para alinearlos con las nuevas tendencias y los objetivos institucionales. De esta manera, se aclara que la Auditoría cambió la perspectiva de las tres líneas base del Banco

por una perspectiva de gestión, puesto que su enfoque no es realmente financiero, entonces, le denominó gestión. Estableció maximizar la generación de valor a la gestión integral de la organización a través del rol asesor y de aseguramiento.

En la perspectiva de clientes, quiere brindar como aliado estratégico servicios oportunos y constructivos considerando las expectativas de los clientes. En los procesos, los quiere eficientizar mediante la innovación y la mejora continua. En aprendizaje y crecimiento, el objetivo es consolidar el talento humano y su especialización al fomentar el trabajo colaborativo. Afirma que se hizo una alineación entre los objetivos del Banco y los de la Auditoría Interna, según las normas.

Como complemento a esta actualización realizada de la misión, la visión, los valores y de los objetivos estratégicos, cada una de las perspectivas se acompañan con iniciativas estratégicas específicas y cada una de ellas a su vez con sus correspondientes acciones concretas e indicadores con los cuales se irán midiendo.

Comenta que se han sustituido algunos indicadores del periodo 2017-2021 porque los dieron por cumplidos, y se han incorporado otros nuevos. Se mantuvieron los indicadores que se siguieron aplicando, como, por ejemplo, las mediciones vía encuesta o la aplicación de una metodología de valor agregado porque tenían el instrumento. Pregunta si desean profundizar en las iniciativas y las acciones para cada una de las perspectivas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, opina que no es necesario ampliar las perspectivas.

El Director, Sr. Espinoza Guido, cree que no es necesario entrar en el detalle. En vista de que hay tantos reportes e informes de la Auditoría Interna sobre diversos campos en el Banco, y el Sr. Manuel González les comentaba que están renovándose en términos de metodologías y herramientas -sobre todo informáticas-, le consulta al Sr. Manuel González si ha considerado retomar estos informes anteriores y pasarlos por ese tamiz metodológico e informático nuevo para observar cuáles resultados arrojan y tener todo ese cúmulo de observaciones sobre una misma premisa.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, responde que difícilmente pasarán por ese tamiz los informes realizados, pero el universo de procesos en la organización es uno, aunque algunos pueden agregarse. Comentó que el ciclo de auditoría se ha ido acortando por tecnología y por procedimientos de trabajo más ágiles, entonces, van a tener que verlos, algunos ese año y los que no, el año siguiente, los irán pasando por procedimientos y formas de trabajar un poco diferentes.

En la Auditoría se ha trabajado mucho en la minería de datos. Precisa que las auditorías tienen que evolucionar del muestreo al universo, es decir, en la medida de lo posible se deben ir dejando las muestras. Por eso deben tomar los universos y analizarlos, esto solo se logra teniendo bases de datos manejables. Hace algunos años con el *core* que estaba en Cobol en un *host* 390 de IBM, esas bases de datos eran muy difíciles de manejar, en cambio en la actualidad se posee un concepto diferente de bases de datos, se pueden tomar automáticamente, viajarlas hacia los sistemas que se quieren y los servidores disponibles. Se pueden analizar, sacar rápidamente conclusiones y hallazgos.

Cuenta que hasta ahora han detectado con alguna facilidad cómo les han sacado dinero a personas fallecidas o a cuentas que las personas tienen inactivas, aunque estén vivas. Cuando los auditores van a las sucursales y le dicen al plataformista que lo entrevistarán. Normalmente se hacen acompañar de alguna persona de Seguridad. Ahí ya llevan el caso completo, se sabe cuánto se ha robado. De los seis casos, no menos de cuatro o cinco la persona ha puesto la carta de renuncia y se ha ido. Esta acción les evita realizar el proceso para llegar a despedirla. Lamentablemente, a causa de diversos factores, esta persona optó por robar.

También, la Auditoría puede determinar si una tasa que se dio es apropiada, si el plazo otorgado a un crédito es correcto. Por medio de la analítica de datos y muy en tiempo, los auditores irán determinando estas anomalías. También, se interrelacionarán bases de datos y fuentes de verificación que den resultados muy oportunos.

Esto no solamente es bueno por lo que se ahorra al Banco, sino para crear una cultura de control diferente, en donde los funcionarios sepan que tienen que actuar bien por principios, por promoción y por cultura. Por el contrario, si no actúa bien, si no hace bien su trabajo, será detectado.

La funcionaria de la Auditoría Interna, Sra. Rivera Pla, agrega que en la perspectiva de procesos tienen dos acciones concretas, una va en el sentido de desarrollar el programa de auditoría continua y la otra, en construir un proyecto de innovación. Este último se ha venido trabajando desde hace año y medio. Para el plan de trabajo de este año se hicieron cambios significativos a través de un análisis más detallado de la segregación del universo auditable. Explica que ya no se tienen aquellos estudios de auditoría de 150 o 200 días, donde estaban de manera muy permanente en las áreas del Banco, sino que han procurado hacer estudios más puntuales con alcances mucho más concretos, lo cual facilita que la comunicación sea más fluida, concreta y oportuna.

Por otro lado, alineado con el plan estratégico formulado, se han incorporado en el plan de trabajo de este año las actividades propias de naturaleza de asesoría, aunque no era que no se hacía, pero se ha dejado de manera más visual. No se esperaba que estas actividades

generen un volumen importante de comunicaciones, sino que realmente se vaya dando en ese rol y participación en los diferentes temas estratégicos del Banco.

El Director, Sr. Espinoza Guido, agradece las respuestas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, observa que no hay más preguntas. Le agradece al Sr. Manuel González por presentar esta actualización del plan de trabajo de la Auditoría Interna, y sobre todo haberlo ampliado un año más. Cree que está respondiendo a las necesidades que presenta la organización y a los nuevos tiempos.

Si la Auditoría Interna, Riesgo, Cumplimiento y todas las áreas no hacen este refrescamiento, actualización o cambio de ruta cree que no agregarán muchísimo valor al quehacer del Banco. Agradece por el trabajo, por el esfuerzo, y está segura de que la Auditoría Interna seguirá aportándole a la institución, porque se está adelantando a la operativa del Banco y lejos de verse como una amenaza, la organización debe verlo como una gran oportunidad para mejorar el control interno.

Mociona para:

Aprobar la actualización del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2021, con ampliación hasta el año 2023, de manera que para registro, seguimiento y evaluación en adelante se hará referencia al Plan Estratégico 2017-2023 de la Auditoría Interna del Banco Popular.

Lo anterior de conformidad con las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R-DC119-2009) en sus normas sobre el desempeño, inciso 2.2.1 Planificación Estratégica.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar la actualización del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2021, con ampliación hasta el año 2023, de manera que para registro, seguimiento y evaluación en adelante se hará referencia al Plan Estratégico 2017-2023 de la Auditoría Interna del Banco Popular.

Lo anterior de conformidad con las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R-DC119-2009) en sus normas sobre el desempeño, inciso 2.2.1 Planificación Estratégica”. (229)
(Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-35-2022-Art-7)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta minutos**, se retira la Sra. Erika Rivera Pla, funcionaria de la Auditoría Interna.

ARTÍCULO 8

8.3.4.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, la propuesta de ajuste para el Plan de Trabajo Anual 2022 del comité, a la luz del nuevo Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Además, se realizan recomendaciones a la Junta Directiva Nacional. (Ref.: Acuerdo CCA-5-Acd-37-2022-Art-8)

La Presidenta, Sra. Badilla López, le pregunta a la Sra. Margarita Fernández si desea hacer algún comentario.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que este plan de trabajo se ajustó a la nueva normativa del Reglamento de Comités y Comisiones, con respecto a los temas que se debieran de abordar en cada una de las sesiones. Considera que los demás comités y comisiones deberán ajustar sus respectivos planes para que estén conformes con el nuevo reglamento.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si será necesario presentarlo o solo se toma el acuerdo.

La Directora, Sra. Fernández Garita, opina que basta con tomar el acuerdo para aprobar el Plan de Trabajo del Comité Corporativo de Auditoría que fue ajustado a la nueva normativa.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si les parece esta opción.

La Directora, Sra. Fernández Garita, señala que los tiempos no darán para atender los contenidos, por eso se solicita también analizar ese tema en el Reglamento.

La **Presidenta, Sra. Badilla López**, manifiesta que se está trabajando en agendas mínimas, entonces, ya se lleva avanzado el proceso y se presentará pronto. De esta forma, mociona para:

- 1. Aprobar el ajuste para el Plan de Trabajo Anual 2022 del Comité Corporativo de Auditoría, a la luz del nuevo Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**
- 2. Solicitar a la Administración que analice el Plan de Trabajo Anual 2022 ajustado del Comité Corporativo de Auditoría para determinar la forma en que suministrará la información para que cada actividad de este Comité pueda ser cumplida.**
- 3. Trasladar a la Comisión *ad hoc* de Gobernanza la recomendación de revisar el Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal en lo que se refiere a la periodicidad de las sesiones del Comité Corporativo de Auditoría, para dar cumplimiento a su Plan Anual de Trabajo 2022 ajustado.**

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad:

“1. Aprobar el ajuste para el Plan de Trabajo Anual 2022 del Comité Corporativo de Auditoría, a la luz del nuevo Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

2. Solicitar a la Administración que analice el Plan de Trabajo Anual 2022 ajustado del Comité Corporativo de Auditoría para determinar la forma en que suministrará la información para que cada actividad de este Comité pueda ser cumplida.

3. Trasladar a la Comisión *ad hoc* de Gobernanza la recomendación de revisar el Reglamento para la organización y funcionamiento de Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal en lo que se refiere a la periodicidad de las sesiones del Comité Corporativo de Auditoría, para dar cumplimiento a su Plan Anual de Trabajo 2022 ajustado”. (230)

(Ref.: Acuerdo CCA-5-Acd-37-2022-Art-8)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 9

8.3.5.- La Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos remite, para valoración, la propuesta de modificación del Reglamento General de Crédito y el Reglamento de Negociaciones de Pago, así como de sus respectivos niveles resolutivos, avalada por la Dirección Corporativa de Riesgo y la Dirección Jurídica mediante los oficios DRF-240-2021 y DIRJ-1902-2021. (Ref.: Acuerdo CTAJ-4-ACD-10-2022-Art-2)

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y tres minutos**, ingresan el Sr. Juan Carlos Li Guzmán, Director de Soporte al Negocio, y la Sra. Milagro Hernández Brenes, Jefa de la División de Gestión Normativa.

El Asesor Legal, Sr. León Blanco, comunica que este tema fue analizado en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos, fue expuesto por los señores Milagro Hernández y Juan Carlos Li. En esa sesión se discutieron algunos temas y se presentará el resultado final para su aprobación.

El Director de Soporte al Negocio, Sr. Li Guzmán, afirma que esta propuesta fue analizada en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos y tiene el criterio positivo de la Dirección Corporativa de Riesgo y de la Dirección Jurídica, también, cuenta con el visto bueno de la Gerencia General Corporativa. Por lo tanto, están avalados los ajustes que se le están haciendo al Reglamento General de Crédito y al Reglamento de Negociaciones de Pago.

Detalla que se unificaron algunos niveles resolutivos que antes se tenían distribuidos en las diferentes bancas y realmente el riesgo es uno solo, además, se incorporaron algunos elementos para planificar algunos de los elementos que están establecidos sobre todo en niveles resolutivos. Le da la palabra a la Sra. Milagro Hernández, quién presentará un resumen ejecutivo. Si se desea mayor amplitud, con gusto se puede conocer el detalle.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, presentará las mejoras realizadas al Reglamento General de Crédito y al Reglamento de Negociaciones de Pago, las cuales se hicieron por los ajustes que ha efectuado el Banco en la estructura, como en el

caso del plan piloto de Gestión de Crédito, en el cual se incorporó a analistas de diferentes bancas y de distintos BP Totales, a las fuerzas de ventas de Banca Empresarial que estaban separadas. Entonces, este tipo de movimientos influyeron a los niveles resolutivos actuales.

Inicia presentando un ajuste en el artículo 22 del Reglamento General de Crédito y el artículo 5 del Reglamento de Negociaciones de Pago. Esta modificación nació en la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos, producto de un comentario de uno de sus miembros. Se precisó que en los niveles resolutivos a veces había algún cuestionamiento de si un nivel superior podía analizar un crédito que por monto le correspondía a nivel inferior. Se discutió que un crédito que sería visto por un nivel inferior sí podría verlo un nivel superior, además, se buscó incorporar este texto tanto en los artículos señalados.

Da lectura a la propuesta del artículo 22 del Reglamento General de Crédito: *Cuando el respectivo nivel resolutivo no pueda conformarse por imposibilidad material para aprobar o improbar una negociación de pago, se podrá activar el nivel resolutivo subsiguiente superior para la decisión que corresponda.*

Señala que esta información no estaba escrita, aunque se diera por un hecho. Como algunos miembros de comités hacían la consulta, se redactó para evitar alguna confusión.

En cuanto a los cambios en los niveles resolutivos del Reglamento General de Crédito, está la tabla n.º 4 que es la de los niveles máximos de aprobación (nivel unipersonal, los integrantes y los montos aprobados por este nivel). Hoy se tiene una tabla que está dividida en tres bancas, a saber: Banca de Personas, Banca Empresarial y Banca Social. Por cada una de estas bancas se tenían los diferentes niveles resolutivos.

Con la unión de las fuerzas de ventas y del plan piloto de Gestión de Crédito, al trasladarse estos puestos se está tratando de hacer una sola tabla que involucra a las tres bancas, manteniendo los mismos niveles resolutivos (Unipersonal, Bipersonal y Comité Operativo), donde cualquier funcionario de las bancas de personal y empresarial pueda aprobar, siguiendo los diferentes niveles de aprobación. También, les es posible asumir un mayor monto de aprobación.

Resume que se está dejando una sola tabla que va desde el Unipersonal hasta el Comité Regional nivel 2 que ve hasta USD\$1.000.000, y se mantienen las comisiones Gerencial, de Negocios y Gerencial Pleno. de esta manera, la Gerencia de Negocios quedaría con un límite de hasta USD\$2.000.000 y el Gerencial Pleno más de USD\$2.000.000. Estos niveles se mantienen tal y como están actualmente.

Indica que se actualizan algunos nombres de los puestos, por ejemplo: de ejecutivo administrativo pasó a llamarse ejecutivo de negocios 1 o 2. Otro cambio es que se tenía un comité permanente que era uno que atendía todo el país y ese atendía créditos desde USD\$500.000 a USD\$1.000.000. Acota que se está eliminando el comité y habilitando unos comités que se habían hecho, se llamaban comités regionales niveles 1 y 2. El nivel 1 gestionaría hasta USD\$500.000 y el nivel 2 hasta USD\$1.000.000.

Especifica que estos comités regionales se habían creado transitoriamente, porque el volumen que a veces tenía el comité permanente hacía que las aprobaciones tardaran o se consumiera mucho tiempo para su aprobación. Enfatiza que estos comités aplican para todo el país, el Regional 1 está conformado por dos gerentes de BP Totales y un coordinador de Banca Empresarial, este grupo podría estar actuando en diferentes niveles, de modo que sería factible activar hasta cuatro comités por cada una de las regiones. Añade que de este modo se tiene más amplitud para aprobación y permite mayor agilidad en las aprobaciones de estos créditos que van de \$500.000 a \$1 millón.

Precisa que estos serían los ajustes al *Reglamento General de Crédito* y se tiene también algunos ajustes al *Reglamento de Negociaciones de Pago*, que producto de estos ajustes de unión de fuerzas de ventas, de plan de gestión de crédito, se modifica también el anexo 2, referente a los niveles resolutivos que se utilizan para refinanciamientos y arreglos de pago, unificándolo de la misma manera que se tiene el *Reglamento General de Crédito*.

Aclara que serían los mismos niveles resolutivos y los mismos miembros se están incorporando también en estos niveles resolutivos de negociaciones de pago, o sea, se están manteniendo igual los dos niveles resolutivos que son para otorgamiento, que es el *Reglamento General de Crédito*, y en este caso para negociaciones de pago, estos niveles. Por ende, están unificándolos.

Expresa que en esos niveles resolutivos, en el *Reglamento de Negociaciones de Pago* se tenía un transitorio que sería creado más que todo para la Banca Empresarial, para que atendiera casos y resolviera con mayor rapidez el tema por el COVID.

Puntualiza que este transitorio venció en el mes de diciembre y lo están dejando sin efecto, pero sí están dejando el nivel resolutivo de manera permanente en caso de emergencias declaradas, como el tema del COVID.

Explica que ese nivel resolutivo se había creado sólo para la Banca Empresarial con la finalidad de que atendiera casos con mayor celeridad.

Añade que el *Reglamento de Negociaciones de Pago* también tiene un anexo 3 referente a los niveles resolutivos que incorporaba gestores de cobro y lo que se hizo es que estos gestores de cobro pasaron a formar parte del anexo 2 del nivel resolutivo unificado; entonces, ahí también se elimina el anexo 3 y se dejan estos niveles resolutivos en una sola tabla.

Con el caso de la Banca Empresarial, se elimina el transitorio 2 y se mantiene este comité pero para efectos de que atienda, en casos de emergencias declaradas, y se dejó como parte de los niveles resolutivos y que sea aplicado solo para la Banca Empresarial Corporativa.

Puntualiza que hay algunos ajustes que se han hecho, de manera ejecutiva, para el *Reglamento General de Crédito* y el *Reglamento de Negociaciones de Pago*.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agrega que, como bien se ha dicho, esto fue discutido en la Comisión de Asuntos Jurídicos y le parece que también responde a una necesidad de la Administración.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, afirma que esto ya lo habían visto, está ajustado a las necesidades tanto de la parte de crédito como de la parte de arreglos de pago y la recomendación es efectuar la aprobación respectiva.

Confirma que le parece muy valioso el agregado y la recomendación que hizo la Comisión con respecto del nivel resolutivo superior. Considera que está bastante clara la propuesta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber más preguntas, mociona para:

1. Aprobar las modificaciones del *Reglamento General de Crédito*.
2. Instruir a la *Secretaría General* para que coordine la publicación de las modificaciones al *Reglamento General de Crédito*.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Aprobar las modificaciones del *Reglamento General de Crédito*, en los siguientes términos:

A. Modificar el artículo 22, el cual se leerá:

Artículo 22.

Los niveles de resolución de créditos se establecen en la Tabla N° 4 de este Reglamento.

Cuando el respectivo nivel resolutivo no pueda conformarse por imposibilidad material para aprobar o improbar una negociación de pago, se podrá activar el nivel resolutivo subsiguiente superior para la decisión que corresponda.

B. Modificar la Tabla N°. 4, la cual se leerá:

**TABLA N° 4
NIVELES MÁXIMOS DE APROBACIÓN
Toda las Bancas**

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
Hasta \$20.000	Unipersonal	Un asesor o asesora de Servicios Financieros o superior, quién podrán autorizar créditos personales fiduciarios, créditos Back to Back y Tarjetas de Crédito, instrumentados con pagaré o contrato. Una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o una persona Ejecutiva de Negocios 1 o superior, quienes podrán autorizar créditos con los diferentes tipos de garantías.
Hasta \$50.000	Bipersonal I	Dos personas: Un asesor o asesora de Servicios Financieros y un Técnico en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o un Gestor Operativo de Agencia (GOA) o

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
		<p>un Ejecutivo de Negocios 1 o 2, o un Gerente de Experiencia al Cliente (GEC) o un Ejecutivo Bancario Administrativo 1, o Ejecutivas de Promoción de proyectos o Analista de área de Análisis de proyectos o categorías superiores.</p> <p>(El Asesor o Asesora De Servicios Financieros, podrá ser sustituida por categorías superiores, en este nivel resolutivo)</p> <p>De no existir consenso entre el personal que lo integra, la solicitud de crédito deberá ser elevada al nivel resolutivo superior inmediato</p>
Hasta \$100.000	Bipersonal II	<ul style="list-style-type: none"> • Una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o un Gestor Operativo de Agencia (GOA) o una persona Ejecutiva de Negocios 1 y • Una persona Ejecutiva Bancaria Administrativa 1 o una persona Ejecutiva de Negocios 2 o un Gerente de Experiencia al Cliente (GEC) o un Ejecutivo Bancario Administrativo 1, o Ejecutivas de Promoción de proyectos o Analista de área de Análisis de proyectos o Supervisor de Turno o Jefatura de Agencia categorías superiores <p>Los anteriores pueden ser sustituidos por personal con categorías superiores que posean perfiles de aprobación de créditos. En el caso específico de la División del Centro Nacional de Tarjetas aprobará una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 2 y una persona Ejecutiva de Negocios 1.</p> <p>De no existir consenso entre el personal que lo integra, la solicitud de crédito deberá ser elevada al nivel resolutivo superior inmediato.</p>
Hasta \$ 100.000	Unipersonal Gerencial	<p>La Gerencia del BP Total o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero. En el caso específico de la División del Centro Nacional de Tarjetas aprobará la Jefatura de Tarjetas.</p>
Hasta \$150.000	Comité Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia del BP Total o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero y • Dos personas: Ejecutivas Bancarias Administrativa 1, Ejecutivas de Negocios 2, -Gerente de Experiencia al Cliente (GEC) o Ejecutiva Bancaria Administrativa III (este puede participar en sustitución de algunos de los dos Ejecutivos) o superiores. <p>• Los anteriores serán designados por la Gerencia del BP Total por un plazo de un año prorrogable indefinidamente.</p> <p><u>Para la Banca Desarrollo Social, aplica lo siguiente:</u></p>

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
		La Jefatura del Área de Banca Desarrollo Social, correspondiente al crédito presentado y/o la Coordinación Operativa de FODEMIPYME. Dos personas Ejecutivas Bancarias Administrativas 1 o Ejecutivas de Negocios 2 o Dos personas Ejecutivas de Promoción y/o Analistas de proyectos. En ausencia de alguna de las partes, podrán ser sustituidas por otra Jefatura del Área de Banca Desarrollo Social.
De \$150.000 hasta \$200.000 (Nivel Resolutivo aplica únicamente para Banca Desarrollo Social)	Comité Ejecutivo Social	La Dirección de Banca Desarrollo Social; en ausencia de ésta, podrá ser sustituida por la Jefatura de la Dirección Ejecutiva de Fodemipyme; y Dos Jefaturas de Área de la Banca Desarrollo Social; o Una Jefatura del Área de la Banca Desarrollo Social y la Coordinación Operativa de FODEMIPYME
Hasta \$200.000	Junta de Crédito Local	Junta de Crédito Local.
Hasta \$500.000	Comité Regional Nivel 1	El Gerente del BP Total respectivo, otro Gerente de BP Total (o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero) y un Supervisor de Ventas de Centro de Negocios o Jefe de Agencia o superior
Hasta \$1.000.000	Comité Regional Nivel 2	El Gerente BP Total respectivo (o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero), Jefe División Regional y un Coordinador Regional de Banca Empresarial

El monto es acumulativo por saldo, por cliente y línea de crédito.

En todo caso el nivel resolutivo superior podrá resolver sobre créditos correspondientes a niveles resolutivos inferiores.

Las Comisiones estarán conformados únicamente por funcionarios de la respectiva Oficina. En caso de no ser posible, el superior jerárquico respectivo nombrará al sustituto.

CRÉDITOS GARANTIZADOS CON TÍTULOS DEL BANCO POPULAR: Los créditos *back to back* no suman en el acumulado por cliente, no obstante, para la aprobación de un crédito de este tipo por más de US\$300.000 el nivel resolutivo será el Nivel Colegiado Operativo, el cual resolverá los créditos solicitados en las Agencias. Este deberá informar a más tardar en los siguientes 5 días hábiles a la Comisión Gerencial de Negocios o a la Comisión Gerencial Pleno, según corresponda.

COMISIÓN NIVEL GERENCIAL
(Banca de Personas, Banca Empresarial y Corporativa y Banca de Desarrollo Social)

Monto	Nivel resolutivo	Integración de la comisión
Hasta \$2.000.000	Gerencia de Negocios	La Subgerencia General de Negocios, la Dirección de Banca y la Jefatura de División Regional que corresponda. En caso de ausencia de la Subgerencia General de Negocios, deberá ser sustituido por la Subgerencia General de Operaciones. Las Direcciones de Banca Empresarial y Corporativa o la Dirección de Banca Desarrollo Social podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna o podrán ser sustituidas por la Dirección de Banca de Personas. De igual manera las Jefaturas de División Regional podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna.

Monto	Nivel resolutivo	Integración de la comisión
		<p>La Consultoría Jurídica deberá designar un o una profesional en Derecho, quien asistirá para brindar soporte legal.</p> <p>Además, deberá asistir en calidad de asesoría la Dirección de Riesgo Corporativa. En ausencia de esta podrá ser sustituida por el Jefatura de la División de Riesgo Financiero.</p>
Más de \$2.000.000	Gerencial Pleno	<p>La Gerencia General Corporativa, la Subgerencia General de Negocios, la Dirección de Banca y la Jefatura de División Regional, según corresponda.</p> <p>En caso de ausencia de la Subgerencia General de Negocios, deberá ser sustituida por la Subgerencia General de Operaciones.</p> <p>Para suplir las ausencias, las Direcciones de Banca Empresarial y Corporativa o Dirección de Banca Desarrollo Social podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna o podrán ser sustituidas por la Dirección de Banca de Personas.</p> <p>De igual manera las Jefaturas de División Regional podrán ser sustituidas entre ellos en ausencia de alguna.</p> <p>La Consultoría Jurídica deberá designar un o una profesional en Derecho, quien asistirá para brindar soporte legal.</p> <p>Además, deberá asistir en calidad de asesoría la Dirección de Riesgo Corporativa. En ausencia de esta podrá ser sustituida por el Jefatura de la División de Riesgo Financiero.</p>

El monto es acumulativo por saldo, por cliente y línea de crédito.

En todo caso el nivel resolutivo superior podrá resolver sobre créditos correspondientes a niveles resolutivos inferiores.

2. Instruir a la Secretaría General para que coordine la publicación de las modificaciones al *Reglamento General de Crédito*.

(231)

(Ref.: Acuerdo CTAJ- 4-ACD-10-2022-Art-2)

ACUERDO FIRME.

Asimismo, mociona para:

1. Aprobar las modificaciones al *Reglamento de Negociaciones de Pago*

2. Instruir a la Secretaría General para que coordine la publicación de las modificaciones al *Reglamento de Negociaciones de Pago*.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Aprobar las modificaciones al *Reglamento de Negociaciones de Pago*, en los siguientes términos:

A. Modificar el artículo 5, el cual se leerá:

Artículo 5. Niveles Resolutivos

La aprobación de Negociaciones de Pago efectuadas al amparo de este Reglamento estará a cargo de los niveles resolutivos dispuestos para la aprobación de créditos en el Reglamento General de Crédito, según Tabla denominada “Niveles máximos de aprobación”, o los niveles resolutivos incorporados en este reglamento en el anexo # 2. Corresponderá aprobar las Negociaciones de Pago el nivel resolutivo según sea el saldo de la operación (es) de crédito.

Los casos especiales que no sean susceptibles de resolución en la forma prevista en el presente reglamento se tramitarán en un Comité de Negociaciones Especiales, el cual conocerá las propuestas de pago de clientes y podrá aprobar:

1. Tasas de Interés: Como máximo un 50% menos de las tasas piso fijadas en este Reglamento. Las tasas aprobadas deben aumentar al menos 0,25% cada 6 meses hasta alcanzar al menos las tasas vigentes para refinanciamiento.

En caso de emergencia o catástrofe, según lo definido en este reglamento, la Gerencia General Corporativa podrá suspender temporalmente el incremento en las tasas de interés que establece este inciso.

2. Plazos: Como máximo un 50% adicional de los plazos aprobados en este Reglamento.
3. Períodos de Gracia: Como máximo un año en capital e intereses y hasta 3 años en intereses.

Este Comité deberá estar conformado por el Gerente General, un Subgerente General, el Director de la Banca a la que pertenece el crédito y el Jefe de la División de Gestión Cobratoria. En calidad de asesor, con voz, pero sin voto, un abogado de la Dirección Jurídica y un Analista de Riesgo.

Cuando el respectivo nivel resolutivo no pueda conformarse por imposibilidad material para aprobar o improbar una negociación de pago, se podrá activar el nivel resolutivo subsiguiente superior para la decisión que corresponda.

B. Modificar el Anexo # 2: Niveles Resolutivos de Negociaciones de Pago
Todas las Bancas (Incluye fondos especiales)

ANEXO # 2
NIVELES MÁXIMOS DE APROBACIÓN PARA NEGOCIACIONES DE PAGO
Todas las Bancas

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
Hasta \$ 20 000,00	Unipersonal	<p>Un asesor o asesora de Servicios Financieros o superior, quién podrán autorizar créditos personales fiduciarios, créditos Back to Back y Tarjetas de Crédito, instrumentados con pagaré o contrato.</p> <p>Una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o una persona Ejecutiva de Negocios 1 o superior quienes podrán autorizar créditos con los diferentes tipos de garantías</p> <p>Un perito tasador Regional o superior para autorizar créditos con garantía de Alhajas.</p> <p>Un Gestor de Cobro o Superior, quién podrá autorizar negociaciones de pago en Tarjetas de Crédito, créditos instrumentados con pagaré, contrato, hipoteca, pignoración o prenda-</p>

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
Hasta \$50.000	Bipersonal I	<p>Dos personas: Un asesor o asesora de Servicios Financieros y un Técnico en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o un Gestor Operativo de Agencia (GOA) o un Ejecutivo de Negocios 1 o 2, o Gerente de Experiencia al Cliente (GEC) o un Ejecutivo Bancario Administrativo 1, Ejecutivas de Promoción de proyectos o Analista de área de Análisis de proyectos o categorías superiores.</p> <p>(El Asesor o Asesora de Servicios Financieros, podrá ser sustituida por otros puestos superiores)</p> <p>Dos Gestores de Cobro.</p> <p>De no existir consenso entre el personal que lo integra, la solicitud de crédito deberá ser elevada al nivel resolutivo superior inmediato</p>
Hasta 100.000	Bipersonal II	<ul style="list-style-type: none"> • Una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 1 o un Gestor Operativo de Agencia (GOA) o una persona Ejecutiva de Negocios 1 y • Una persona Ejecutiva Bancaria Administrativa 1 o una persona Ejecutiva de Negocios 2 o Supervisor de Turno o Gerente de Experiencia al Cliente (GEC)) o un Ejecutivo Bancario Administrativo 1, Ejecutivas de Promoción de proyectos o Analista de área de Análisis de proyectos o Jefatura de Agencia o categorías superiores. <p>Los anteriores pueden ser sustituidos por personal con categorías superiores que posean perfiles de aprobación de créditos. En el caso específico de la División del Centro Nacional de Tarjetas aprobará una persona Técnica en Servicios y Operaciones Bancarias 2 y una persona Ejecutiva de Negocios 1.</p> <p>De no existir consenso entre el personal que lo integra, la solicitud de crédito deberá ser elevada al nivel resolutivo superior inmediato.</p> <p>Para Crédito Pignoraticio: Un/Una Perito Tasador o Un/Una Perito Tasador Regional y una persona Ejecutiva Bancaria Administrativa 1 o una persona Ejecutiva de Negocios 2 o Supervisor de turno o Coordinador de Plataforma o Jefatura de Agencia.</p> <p>Los anteriores pueden ser sustituidos por personal con categorías superiores que posean perfiles de aprobación de créditos</p> <p>De no existir consenso entre las partes, la solicitud de crédito deberá ser elevada al nivel resolutivo superior inmediato.</p>
Hasta \$200.000	Comité Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia del BP Total o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero y

Monto	Nivel resolutivo	Integración del nivel resolutivo y comisiones
		<ul style="list-style-type: none"> Dos personas Ejecutivas Bancarias Administrativa 1, Ejecutivas de Negocios 2 -Gerente de Experiencia al Cliente (GEC) o Ejecutiva Bancaria Administrativa III (este puede participar en sustitución de algunos de los dos Ejecutivos) o superiores. Los anteriores serán designados por la Gerencia del BP Total por un plazo de un año prorrogable indefinidamente. <p>Para la Banca Desarrollo Social:</p> <p>La Jefatura del Área de Banca Desarrollo Social, correspondiente al crédito presentado y/o la Coordinación Operativa de FODEMIPYME y</p> <p>Dos personas Ejecutivas Bancarias Administrativas 1 o Ejecutivas de Negocios 2 o Dos personas Ejecutivas de Promoción y/o Analistas de proyectos</p> <p>En ausencia de alguna de las partes, podrán ser sustituidas por otra Jefatura del Área de Banca Desarrollo Social.</p>
De más de \$150.000 hasta \$200.000 (Nivel Resolutivo aplica únicamente para Banca Desarrollo Social)	Comité Ejecutivo Social	<p>La Dirección de Banca Desarrollo Social; en ausencia de ésta, podrá ser sustituida por la Jefatura de la Dirección Ejecutiva de Fodemipyme; y</p> <p>Dos Jefaturas de Área de la Banca Desarrollo Social; o Una Jefatura del Área de la Banca Desarrollo Social y la Coordinación Operativa de FODEMIPYME.</p>
Hasta \$500.000	Comité Regional Nivel 1	El Gerente del BP Total respectivo, otro Gerente de BP Total (o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero) y un Supervisor de Ventas de Centro de Negocios, Jefe de Agencia o superior
Hasta \$1.000.000	Comité Regional Nivel 2	El Gerente BP Total respectivo (o la persona Ejecutiva Bancaria Administrativa III en ausencia del primero), Jefe División Regional y un Coordinador Regional de Banca Empresarial

El monto es acumulativo por saldo, por cliente y línea de crédito.

En todo caso el nivel resolutivo superior podrá resolver sobre créditos correspondientes a niveles resolutivos inferiores.

COMISIÓN NIVEL GERENCIAL
(Banca de Personas, Banca Empresarial y Corporativa y Banca de Desarrollo Social)

Monto	Nivel resolutivo	Integración de la comisión
Hasta \$2.000.000	Gerencia de Negocios	La Subgerencia General de Negocios, la Dirección de Banca y la Jefatura de División Regional que corresponda. En caso de ausencia de la Subgerencia General de Negocios, deberá ser sustituido por la Subgerencia General de Operaciones.

Monto	Nivel resolutivo	Integración de la comisión
		<p>Las Direcciones de Banca Empresarial y Corporativa o la Dirección de Banca Desarrollo Social podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna o podrán ser sustituidas por la Dirección de Banca de Personas.</p> <p>De igual manera las Jefaturas de División Regional podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna.</p> <p>La Consultoría Jurídica deberá designar un o una profesional en Derecho, quien asistirá para brindar soporte legal.</p> <p>Además, deberá asistir en calidad de asesoría la Dirección de Riesgo Corporativa. En ausencia de esta podrá ser sustituida por el Jefatura de la División de Riesgo Financiero.</p>
Más de \$2.000.000	Gerencial Pleno	<p>La Gerencia General Corporativa, la Subgerencia General de Negocios, la Dirección de Banca y la Jefatura de División Regional, según corresponda.</p> <p>En caso de ausencia de la Subgerencia General de Negocios, deberá ser sustituida por la Subgerencia General de Operaciones.</p> <p>Para suplir las ausencias, las Direcciones de Banca Empresarial y Corporativa o Dirección de Banca Desarrollo Social podrán ser sustituidas entre ellas en ausencia de alguna o podrán ser sustituidas por la Dirección de Banca de Personas.</p> <p>De igual manera las Jefaturas de División Regional podrán ser sustituidas entre ellos en ausencia de alguna.</p> <p>La Consultoría Jurídica deberá designar un o una profesional en Derecho, quien asistirá para brindar soporte legal.</p> <p>Además, deberá asistir en calidad de asesoría la Dirección de Riesgo Corporativa. En ausencia de esta podrá ser sustituida por el Jefatura de la División de Riesgo Financiero.</p>

*El monto es acumulativo por saldo, por cliente y línea de crédito.”

En todo caso el nivel resolutivo superior podrá resolver sobre créditos correspondientes a niveles resolutivos inferiores.

C. Dejar sin efecto el transitorio IV.

D. Sustituir el Anexo # 3, de la siguiente manera:

Anexo # 3
Niveles resolutivos de aplicación según el artículo 16
Aplica para Banca Empresarial y Corporativa

Nivel Resolutivo	Conformación actual	Monto aprobación para Negociaciones de Pago
------------------	---------------------	---

Comité operativo especial de Banca Empresarial	Coordinador Regional de Banca Empresarial y Corporativa Supervisor de Ventas de Centro de Negocios Un Ejecutivo de Negocios 2	Hasta \$1,000,000
Comité Operativo Ampliado	Director de Banca Empresarial y Corporativa Jefe de División Institucional y Corporativa Jefe de División Banca de Desarrollo Empresarial	Hasta \$2,000,000

2. Instruir a la Secretaría General para que coordine la publicación de las modificaciones al *Reglamento de Negociaciones de Pago*". (232)
(Ref.: Acuerdo CTAJ- 4-ACD-10-2022-Art-2)

ACUERDO FIRME.

Finalizan su participación virtual el Director de Soporte al Negocio, Sr. Juan Carlos Li Guzmán; y la Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Milagro Hernández Brenes, al ser **las dieciocho horas con cincuenta y siete minutos**.

ARTÍCULO 10

8.3.6.- La Comisión que analiza la Política de Patrocinios vigente en el Banco Popular remite la propuesta final del Proyecto de la Política de Patrocinios del Conglomerado Banco Popular para la valoración respectiva. (Ref.: Acuerdo CPPBP-03-Acd-02-2021)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Trasladar a la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos la Política de Patrocinios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a fin de que proceda a conocerlo y remitirlo a esta Junta Directiva con el dictamen correspondiente para que pueda ser agendado para el lunes 28 de marzo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"Trasladar a la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos la Política de Patrocinios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a fin de que proceda a conocerlo y remitirlo a esta Junta Directiva con el dictamen correspondiente para que pueda ser agendado para el lunes 28 de marzo". (233)
(Ref.: Acuerdo CPPBP-03-Acd-02-2021)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 11

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dejar pendientes, para una próxima sesión, los siguientes temas:

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para conocimiento los oficios SGO-122-2022 y DIRFC-063- 2022, que detallan el Informe de Contribución por Centro de Negocio a la Utilidad Neta con corte al mes de diciembre del 2021. (Ref.: Oficio GGC-254-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite los oficios SGO-120-2022 y DIRFC-054-2022, sobre las mejoras en los resultados financieros con corte al 31 de diciembre de 2021, en atención, al acuerdo JDN -5854-Acd-695-Art-14. (Ref.: Oficio GGC-253-2022)

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dejar pendientes, para una próxima sesión, los siguientes temas:

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para conocimiento los oficios SGO-122-2022 y DIRFC-063-2022, que detallan el Informe de Contribución por Centro de Negocio a la Utilidad Neta con corte al mes de diciembre del 2021. (Ref.: Oficio GGC-254-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite los oficios SGO-120-2022 y DIRFC-054-2022, sobre las mejoras en los resultados financieros con corte al 31 de diciembre de 2021, en atención, al acuerdo JDN -5854-Acd-695-Art-14. (Ref.: Oficio GGC-253-2022) (234)

ACUERDO FIRME.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON UN MINUTO**.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5905

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS CINCO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA MINUTOS** del **MIÉRCOLES VEINTITRÉS DE MARZO DEL DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director Suplente, Sr. Juan Rafael Tuk Mena. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; la Asistente de la Asesoría Legal, Sra. Jessica Loaiza Sibaja, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

Ausentes con permiso: el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez, y el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del quórum. Se confirma que están presentes todos los miembros.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

• Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5903.

3.- Correspondencia.

3.1.- El Sr. Orval Samuels Givans, Presidente de la Comisión de Integración de la Asamblea de Trabajadores 2022-2026, comunica el inicio del proceso de integración a las organizaciones sociales integrantes de la Asamblea de Trabajadores.

3.2.- El Sr. Fernando Faith Bonilla, Presidente del Directorio Nacional, solicita a la Gerencia General Corporativa gestionar el soporte y atención oportuna de las diferentes áreas institucionales para que el proceso de integración de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras

periodo 2022-2026, así como la conformación de los diferentes órganos, puedan ser llevados a cabo de manera que aseguren la gobernanza institucional.

3.3.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información informa a la Junta Directiva Nacional que avaló el cartel para la contratación del Miembro Externo del Comité Corporativo de Tecnología de Información y delegó a la Secretaría General realizar los trámites necesarios para continuar con el proceso de esa contratación. (Ref.: Acuerdo CCTI-BP-03-ACD-30-2022-ART-7)

3.4.- El Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Negocio, le comunica al Sr. Juan Carlos Chaves Araya, Secretario de Sibanco, que la solicitud de homologar el porcentaje de aceptación de avalúo es el 90% a la línea de empleados 013, fue autorizada por la Subgerencia General de Negocios y publicada en la intranet institucional. (Ref.: Oficio SGO-168-2022)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

6.1.- Informe Ejecutivo de la Comisión ad hoc de Estabilización de T.I.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva (no hay)

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Riesgo.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la propuesta de Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal, en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676 de la sesión 5852 de Junta Directiva Nacional. (20 minutos) 5:35 p.m. Expone: Juan Carlos Li, Milagro Hernández y Luis Rojas. (Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-69-2022-Art-6)

Comité Corporativo de Cumplimiento

8.3.2.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para conocimiento, el informe de resultados de la gestión realizada en el Banco Popular durante el II semestre del 2021 sobre la prevención de riesgos de legitimación de capitales, del financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM) y el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexa. Además, recomienda se instruya a la Dirección Corporativa de Riesgo y a la Administración para que atiendan las recomendaciones que ya fueron conocidas por el Comité en el informe de resultados de gestión del primer y segundo semestre del 2021. (Ref.: Acuerdo CCC-03-ACD-21-2022-Art-5)

8.3.3.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para aprobación, el Informe sobre la ejecución del Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal del año 2021. (Ref.: Acuerdo CCA-03-Acd-22-2022-Art-6)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para conocimiento los oficios SGO-122-2022 y DIRFC-063-2022, que detallan el Informe de Contribución por Centro de Negocio a la Utilidad Neta con corte al mes de diciembre del 2021. (distribuido en la sesión 5904) Exponen: Daniel Mora y Esteban Meza. (Ref.: Oficio GGC-254-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite los oficios SGO-120-2022 y DIRFC-054-2022, sobre las mejoras en los resultados financieros con corte al 31 de diciembre de 2021, en atención, al acuerdo JDN-5854-Acd-695-Art-14. (distribuido en la sesión 5904) Exponen: Daniel Mora y Esteban Meza. (Ref.: Oficio GGC-253-2022)

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite, para conocimiento, el oficio SGN-252-2022, en el cual se detalla la Estrategia Comercial para el Crecimiento de la Cartera de Crédito 2022. (Ref.: Oficio GGC-256-2022)

8.4.4.-El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite informe legislativo. (Ref.: Oficio GGC-341-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios”.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta.

Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5903.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º5903, celebrada el 16 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad de los votantes:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º5903, celebrada el 16 de marzo del 2022”. (241)

El Director suplente, Sr. Tuk Mena, se abstiene de votar por cuanto no estuvo presente.

ARTÍCULO 3

3.- Correspondencia.

3.1.- El Sr. Orval Samuels Givans, Presidente de la Comisión de Integración de la Asamblea de Trabajadores 2022-2026, comunica el inicio del proceso de integración a las organizaciones sociales integrantes de la Asamblea de Trabajadores.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el acuerdo n° 4-46-2022, mediante el cual el Sr. Orval Samuels Givans, Presidente de la Comisión de Integración de la Asamblea de Trabajadores 2022-2026, comunica el inicio del proceso de integración a las organizaciones sociales integrantes de la Asamblea de Trabajadores.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el acuerdo n° 4-46-2022, mediante el cual el Sr. Orval Samuels Givans, Presidente de la Comisión de Integración de la Asamblea de Trabajadores 2022-2026, comunica el inicio del proceso de integración a las organizaciones sociales integrantes de la Asamblea de Trabajadores”. (242)

ARTÍCULO 4

3.2.- El Sr. Fernando Faith Bonilla, Presidente del Directorio Nacional, solicita a la Gerencia General Corporativa gestionar el soporte y atención oportuna de las diferentes áreas institucionales para que el proceso de integración de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras periodo 2022-2026, así como la conformación de los diferentes órganos, puedan ser llevados a cabo de manera que aseguren la gobernanza institucional. (Ref.: Acuerdo 6-709-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el acuerdo 6-709-2022, mediante el cual el Sr. Fernando Faith Bonilla, Presidente del Directorio Nacional, solicita a la Gerencia General Corporativa gestionar el soporte y atención oportuna de las diferentes áreas institucionales para que el proceso de integración de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras periodo 2022-2026, así como la conformación de los diferentes órganos, puedan ser llevados a cabo de manera que aseguren la gobernanza institucional.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el acuerdo 6-709-2022, mediante el cual el Sr. Fernando Faith Bonilla, Presidente del Directorio Nacional, solicita a la Gerencia General Corporativa gestionar el soporte y atención oportuna de las diferentes áreas institucionales para que el proceso de integración de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras periodo 2022-2026, así como la conformación de los diferentes órganos, puedan ser llevados a cabo de manera que aseguren la gobernanza institucional”.
(243)

ARTÍCULO 5

3.3.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información informa a la Junta Directiva Nacional que avaló el cartel para la contratación del Miembro Externo del Comité Corporativo de Tecnología de Información y delegó a la Secretaría General realizar los trámites necesarios para continuar con el proceso de esa contratación. (Ref.: Acuerdo CCTI-BP-03-ACD-30-2022-ART-7)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el acuerdo CCTI-BP-03-ACD-30-2022-ART-7, mediante el cual el Comité Corporativo de Tecnología de Información informa a la Junta Directiva Nacional que avaló el cartel para la contratación del Miembro Externo del Comité Corporativo de Tecnología de Información y delegó a la Secretaría General realizar los trámites necesarios para continuar con el proceso de esa contratación.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el acuerdo CCTI-BP-03-ACD-30-2022-ART-7, mediante el cual el Comité Corporativo de Tecnología de Información informa a la Junta Directiva Nacional que avaló el cartel para la contratación del Miembro Externo del Comité Corporativo de Tecnología de Información y delegó a la Secretaría General realizar los trámites necesarios para continuar con el proceso de esa contratación”. (244)

ARTÍCULO 6

3.4.- El Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Negocio, le comunica al Sr. Juan Carlos Chaves Araya, Secretario de Sibanco, que la solicitud de homologar el porcentaje de aceptación de avalúo es el 90% a la línea de empleados 013, fue autorizada por la Subgerencia General de Negocios y publicada en la intranet institucional. (Ref.: Oficio SGO-168-2022)

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el oficio SGO-168-2022, mediante el cual el Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Negocio, le comunica al Sr. Juan Carlos Chaves Araya, Secretario de Sibanco, que la solicitud de homologar el porcentaje de aceptación de avalúo es el 90% a la línea de empleados 013, fue autorizada por la Subgerencia General de Negocios y publicada en la intranet institucional.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el oficio SGO-168-2022, mediante el cual el Sr. Daniel Mora Mora, Subgerente General de Negocios, le comunica al Sr. Juan Carlos Chaves Araya, Secretario de Sibanco, que la solicitud de homologar el porcentaje de aceptación de avalúo es el 90% a la línea de empleados 013, fue autorizada por la Subgerencia General de Negocios y publicada en la intranet institucional”. (245)

ARTÍCULO 7

4.- Asuntos de Presidencia.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que hoy le otorgaron vacaciones al Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco y en su lugar los acompaña su asistente la Sra. Jessica Loaiza Sibaja, a quien da la bienvenida.

Por otra parte, comenta que la Comisión *ad hoc* de Gobernanza revisaron el Reglamento de Comités, Comisiones y Juntas Directiva, por lo que van a presentar un planteamiento la próxima semana para someterlo a aprobación. Indica que han reflexionado sobre las sugerencias y observaciones, por lo que considera que lo que van a presentar es lo que corresponde incluyendo correcciones de redacción y otros, manteniendo la regularidad en las sesiones a la espera del trabajo que está haciendo el despacho respecto a las agendas mínimas, piensa que esto está rindiendo buenos frutos.

Comenta que con el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido, han ordenado el Comité Corporativo de Riesgo en cuanto a las reuniones, por lo que han liberado tiempo, así las Altas Gerencias se pueden enfocar en atender el negocio, esto era una situación compleja, por lo que este es el espíritu de la Comisión que ha sido apoyada por los demás miembros de esta Junta Directiva, considera que esta debe ser la ruta para mostrar esa señal de gobernanza y que fortalezcan el Gobierno Corporativo de la organización.

El Director, Sr. Espinoza Guido, indica que están haciendo un esfuerzo, le parece muy importante que la comisión escuche las propuestas, análisis y comentarios de eventuales debilidades, ya que están intentando fortalecer el Gobierno Corporativo, por lo que deben escuchar los diferentes puntos de vista de los foros, tanto en comisiones como en juntas directivas, esperan ver esta reflexión materializada en una propuesta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, menciona que para la próxima semana van a presentar un informe con el proyecto de remodelación del edificio Metropolitano 1.

ARTÍCULO 8

5- Asuntos de Directores.

El Director, Sr. Espinoza Guido, desea consultar sobre el horario de Semana Santa, recuerda que tradicionalmente se ha tomado toda la semana para que los funcionarios descansen, y en este caso tomando en cuenta también que el lunes 11 de abril es feriado.

La Presidenta, Sra. Badilla López, responde que probablemente se proponga en la última sesión de este mes, pero la tradición es tomar la semana libre, no sabe si hay alguna sugerencia especial para que no sea de esta forma, por su parte está de acuerdo de no sesionar durante la Semana Santa.

El Director, Sr. Espinoza Guido, considera que pueden organizarse para trasladar esta sesión para otro día, de ser requerido.

Al ser las **diecisiete horas con dos minutos** finaliza su participación virtual el Líder del Proyecto de Estabilización, Sr. Rolando Gonzalez Montero e inician el Director de Soporte al Negocio, Sr. Juan Carlos Li Guzmán, la Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Milagro Hernández Brenes, y el Sr. Luis Rojas Bolaño, Jefe de la División de Banca de Desarrollo Empresarial.

ARTÍCULO 10

8.3.1.-El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para aprobación, la propuesta de Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal, en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676 de la sesión 5852 de Junta Directiva Nacional. (Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-69-2022-Art-6)

El Director de Soporte al Negocio, Sr. Li Guzmán, indica que esta metodología se analizó en el Comité Corporativo de Riesgo en sesiones anteriores, se avaló tanto por este Comité como por las áreas correspondientes, se eleva a esta Junta Directiva porque el acuerdo Sugef 2-10 determina que cualquier metodología diferenciada para medir la capacidad de pago debe ser aprobada, este tema es de apetito de riesgo.

Comenta que esta metodología es muy diferenciada y su fin es atender clientes de un segmento que no tienen suficiente información para ser bancarizados, pues por su informalidad no tienen documentación probatoria que pueda determinar sus ingresos por las actividades productivas que desarrollan.

De esta manera, proponen medir la capacidad de pago a través de un instrumento que se basa en información cualitativa y cuantitativa, así pues, la determinarían basada en información agregada por el INEC sobre el nivel de ingresos y gastos que mantienen las familias costarricenses, esto para atender este segmento que hoy en día no han podido por la carencia de información.

Indica que lo acompañan la Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Milagro Hernández Brenes y el Jefe de la División de Banca de Desarrollo Empresarial, Sr. Luis Rojas Bolaños, por lo que ellos van a hacer la exposición de forma ejecutiva.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, explica que esta es una propuesta para la inclusión del sector informal en el crédito empresarial. Señala que la propuesta atiende el acuerdo de Junta Directiva Nacional JDN - 5852- Acd-676 Art- 6, Inciso: 2a - RR1 - RR1, del 23 de agosto del 2021, que establece lo siguiente:

Asimismo, que se realice un análisis de segmentos de población de acuerdo con los requisitos, así como del score que se aplica a los segmentos más pequeños, para darle mayor sentido a la Banca Social y lograr una verdadera inclusión financiera.

Va a hacer el recuento de algunos datos importantes de este sector.

Indica que el sector informal está compuesto por una serie de actividades que muestra a continuación:



Explica que generalmente los ingresos son menores al mínimo embargable, actualmente está en ₡279.000. Señala que ellos quedan excluidos de la bancarización por las siguientes razones:

- Inexistencia o debilidad en los registros contables que permitan al banco evaluar el riesgo.
- Escasa o nula bancarización, manejo de recursos en efectivo y día a día sin el uso de cuentas bancarias.
- Sin historial crediticio.
- Actividades de bajo perfil, comercio entre vecinos o amigos.
- Nulo uso de facturas que permitan identificar el ingreso o egreso.
- Alto costo que implica pagar constancias o certificaciones de ingreso.
- Ausencia o debilidad en metodologías para evaluar riesgo por parte del Banco para este sector.

Ahora bien, el Banco Popular solicita los requisitos por igual, ya sean clientes formales e informales y deben presentar lo siguiente:

- Permisos de operación.
- Facturas que corroboren los ingresos.
- Contabilidad.

Aclara que este segmento no cuenta con estos requisitos, por lo que el Banco Popular no los podía considerar como sujetos de crédito.

Indica que la Sugef 16-16, homologa de la Sugef 1-05, es el reglamento para calificar a los deudores del sistema de banca para el desarrollo en su artículo 8 establece que los bancos deben tramitar para este sector metodologías diferenciadas y les da la potestad que la establezcan con mecanismos que les permitan evaluar la voluntad y capacidad de pago del deudor.

De manera que les establece y les da como mecanismos que puedan optar por visitas de campo, a través del contacto personal con el cliente, dar un acompañamiento y así tener los suministros para realizar la información financiera relevante de la actividad, además, pueden utilizar otros mecanismos como el CIC, referencias, etc., esto sin necesidad de solicitar flujos de caja y estados financieros.

En apego al artículo 16 es que se hace la propuesta.

La propuesta de metodología se enfoca en tres puntos, uno es dar acceso al sector informal, el segundo es establecer una metodología diferenciada para medir la capacidad de pago y el tercero es dar una gestión de apoyo no financiero. Se dirige a personas físicas con actividades propias en industria, comercio y sector agropecuario que soliciten créditos hasta montos menores a ₡5 millones y que cuenten con un aval que cubra más del 90%. Los clientes de segmento se han calificado como informales y no disponen de suficiente información para evaluar la capacidad de pago y por esto están siendo excluidos del sistema financiero tradicional.

Los requisitos que deben cumplir estos clientes son los siguientes:

- A. Estar calificados al menos como cliente CES y/o contar con la Política Conozca a su Cliente activa.

B. Poseer un Comportamiento de Pago Histórico de 1

La Directora, Sra. Fernández Garita, solicita aclarar la calificación CES de un cliente, porque es una condición del segmento.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, indica que los clientes CES tienen transacciones menores a USD\$2.500, no se les pedirá mayor cantidad de documentación para poderlos vincular en el Banco.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta si solo puede participar alguien que ha sido cliente del Banco.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, aclara que si una persona no es cliente del Banco, se vincula en el momento del crédito.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta qué significa vincular al cliente.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, responde que vincular a un cliente es llenarle al cliente la Política Conozca a su Cliente, medirle la cantidad de transacciones que tiene con el Banco, registrarle cuáles son sus ingresos.

La Directora, Sra. Fernández Garita, consulta si esta información se recabaría con una declaración jurada.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, responde afirmativamente.

La Directora, Sra. Fernández Garita, señala que la otra opción es pedirle la constancia de ingresos certificada por un contador, lo que le haría incurrir en ese gasto de la certificación. Después, se inicia el análisis del negocio en el Banco y si se determina que no es viable, entonces, se hace incurrir a las personas en el pago de esa constancia de ingresos. Por esto, quería que la Sra. Milagro Hernández reforzara este tema.

De modo que cuando una persona es catalogada como cliente CES significa que cuando se vaya a analizar o recabar la información del ingreso de qué manera se hará.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, anota que en la metodología que se explicará en breve, el cliente reportará sus ingresos por medio de una declaración jurada. No se le pedirá una certificación, ni una constancia ni una elaboración de flujos de caja. Amplía que en esa declaración jurada se deberá detallar lo siguiente: cuánto es el ingreso del núcleo familiar o individual, cuántos son los costos de materia prima del negocio, la cantidad de miembros de la familia.

La Directora, Sra. Fernández Garita, le agradece a la Sra. Milagro Hernández su explicación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, destaca que el concepto de cuentas CES del país es otro.

El Director de Soporte al Negocio, Sr. Li Guzmán, especifica que un cliente de expediente simplificado se vincula a través de una declaración con un tope en su transaccionalidad en una cuenta de ahorros. Lo básico es que para incorporarlo como un cliente tiene que estar vinculado con el Banco y para vincularlo se está manifestando que al menos debe ser CES. Pero también se incorporó en la política que cuando un cliente provenga de alguna institución que le ha hecho algún acercamiento, también esa información se podrá usar para la vinculación. Así está negociado y fue visto con la Oficialía de Cumplimiento.

Determina que con este producto se está evitando pedirles a los solicitantes del crédito una certificación de contador público para que no la tengan que pagar, porque la realidad es que no cuentan con el dinero y no tienen la información suficiente para que un contador les haga una certificación. Precisamente, por esto se está haciendo una metodología diferenciada.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, considera muy pertinente la pregunta de la Directora, Sra. Margarita Fernández, porque, así como está planteado, se le pedirá que sea cliente CES y que tenga la política, no que se le vaya a afiliar en ese momento. Entonces, le parece que esa aclaración se debe efectuar. Inclusive, recuerda que el Banco había tomado la decisión de no afiliar a los clientes CES y se han tenido varias discusiones alrededor de este tema.

Le queda la duda con el comportamiento de pago histórico, en su parecer estas personas no lo tienen. Entonces, sencillamente, esta información no existe. Además, sobre la garantía, se pregunta qué tipos de garantía se les van a pedir, porque visualiza que se podría comenzar a pedirles fiadores que trabajen en el Banco, en la Caja y en otra institución. Le parece que si se hiciera algo así, se estarían comenzando a meter un tiro en el zapato, por eso estos temas deben quedar bien claros si es que se quiere llegar a estos sectores.

La Directora, Sra. Fernández Garita, resalta que no se debe perder el enfoque que el Banco quiere hacerle a este segmento y precisamente una de las discusiones que se han tenido es que ese cliente CES debe quedar bien claro. Lo señala no para que esta población no sea atendida otra vez, sino porque el mismo personal interno (analista de los casos) podría concluir que como en la metodología no se indica que podría recurrir a otras fuentes o que puede afiliarse a este cliente, entonces, se queda en que si está afiliado, le hace el análisis, aunque sea con la declaración jurada, cumpliría con los requisitos, pero los que no están afiliados, el mismo funcionario se limitará a darles respuesta.

Coincide con el Sr. Manuel González para que queden totalmente claras las fuentes y que pueden ingresar los que están afiliados y los que no lo están, de qué manera el funcionario puede hacer posible que el cliente cumpla con la Política Conozca a su Cliente.

La Presidenta, Sra. Badilla López, indica que un cliente CES con su cédula llega a cualquier entidad financiera y se convierte en cliente. En esta propuesta se están pidiendo más requisitos.

La Directora, Sra. Fernández Garita, expresa que es correcto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, en consecuencia, esto puede generar algún problema con los ejecutivos o con las personas que estén de cara al cliente.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, establece que la aclaración de cuáles son los requisitos se hará en el Manual de Productos. Ahora es con la declaración jurada.

La Directora, Sra. Fernández Garita, considera que vale la pena socializar la propuesta con algunos ejecutivos estratégicos para conocer qué opinan, con el fin de aprobar la metodología con todos los ajustes realizados. No sabe si ese diálogo se pudo hacer.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, explica que sí se revisó la propuesta con algunos ejecutivos para que la valoraran, por lo tanto, sus observaciones están incorporadas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, le parece muy bien.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, en cuanto al comportamiento de pago histórico 1, comenta que estos clientes puede ser que no tengan CIC ni historial crediticio. La Sugef cataloga a un cliente sin historial crediticio en nivel 1.

La Directora, Sra. Fernández Garita, indica que normalmente estas personas tienen créditos en las casas comerciales, entonces, cree que con cualquier protectora de crédito se puede determinar.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, agrega que el crédito es por montos de ₡5 millones y se está proponiendo que la única garantía es por aval.

La Directora, Sra. Fernández Garita, le parece que está unido al fondo de avales de Finade.

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, acota que así es. A partir de este momento, el Sr. Luis Rojas expondrá la metodología específica.

La Directora, Sra. Fernández Garita, sugiere redactar la cantidad del crédito de la siguiente manera: *hasta montos iguales a ₡5.000.000.*

La Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Hernández Brenes, agradece por la observación.

El Jefe de la División de Banca de Desarrollo Empresarial, Sr. Rojas Bolaños, manifiesta que el reto de esta metodología es lograr la inclusión en clientes que generan ingresos diarios, es decir, trabajan ese día, recogen el dinero, con él salen sus costos. Este tipo de cliente es muy particular y ha crecido mucho producto de la pandemia. Se mueve mucho, porque trabaja en distintas partes, por eso cuesta localizarlo. El reto es cómo lograr verificar la capacidad de pago de un cliente de este tipo. Reconoce que este es un trabajo conjunto entre la Administración y la Dirección Corporativa de Riesgo.

Enfatiza que el enfoque es más cualitativo que cuantitativo, según la experiencia internacional en este tema. Desde el punto de vista cualitativo, el cliente debe pasar un primer filtro de tipo normativo, por eso debe cumplir con ciertas condiciones básicas (de ingreso y de vinculación). El segundo filtro es que su actividad sea lícita y que esté en operación, entonces, el objetivo no es financiar actividades que inician. El tercer filtro es poder medir a través de un mapa de riesgos el carácter y la capacidad de ese cliente.

Ampliará el primer filtro, el normativo. El ejecutivo tendrá que responder que sí a las preguntas que se muestran a continuación:

Tipo	Aspecto normativo de entrada	VERIFICAD
Normativo	El tamaño de la empresa cumple para el producto solicitado	SÍ
Normativo	Monto del crédito solicitado es microcrédito	SÍ
Normativo	Moneda del crédito solicitado acorde a normativa	SÍ
Normativo	Monto acumulado actual con el BPDC corresponde con normativa	SÍ
Normativo	Calificación interna en caso de ser cliente actual cumple con norma	SÍ
Normativo	Comportamiento de pago histórico CIC-SFN permitido	SÍ
Normativo	Puntaje Final CIC-SFN permitido	SÍ
Normativo	Resultado protectora de crédito positivo o aclarado según normativa	SÍ
Normativo	Verificó que la PCSC esté activa y formulario de verificación listo	SÍ
Normativo	Se aseguró que el plan de inversión del crédito cumple con normativa	SÍ
Normativo	El negocio se encuentra activo y en marcha.	SÍ
Normativo	Cliente carece de información formal y contable	SÍ
Normativo	El negocio tiene más de 6 meses de iniciado	SÍ

El siguiente filtro es un mapa de riesgo en el que les colaboró la Dirección Corporativa de Riesgo. Este es elaborado por un ejecutivo en campo, es decir, debe ir a donde el cliente y observar lo que está haciendo. Con el objetivo de determinar un nivel de riesgo para otorgarle una calificación, no como un requisito y poder medir la capacidad de pago.

El mapa de riesgo brindará dos elementos, los cuales se medirán, estos son impacto y probabilidad. Se analizará cuál es el impacto que puede tener la materialización de un riesgo en el negocio del cliente y cuál es la probabilidad de que se presente. Para cada uno se establecerá un ponderador a través de un porcentaje, con él se podrá medir la capacidad de pago. Ejemplifica que, si se tiene un impacto alto y una probabilidad alta, el porcentaje del ponderador es 0%, por lo tanto, el negocio del cliente no tendrá capacidad para poder obtener el crédito.

La escala de probabilidad de impacto está definida como bajo, medio bajo, medio, media alto y alto. En seguida, se muestra su detalle:

Consecuencia	Descripción	Continuidad	Afectación Legal	Reputacional
Bajo	El incidente no tiene consecuencia alguna.	No interrumpe servicio	No afecta	Si se materializa no afectaría la imagen reputacional
Medio Bajo	El incidente tiene leves consecuencias.	Se brinda el servicio, pero con limitación.	Se pueden presentar inconformidades	Si se materializa podría tener una consecuencia leve sobre la imagen reputacional.
Medio	El incidente tiene un impacto importante.	Afecta una parte del negocio.	Se puede presentar demandas	Si se materializa podría tener una consecuencia importante sobre la imagen reputacional.
Medio Alto	El incidente tiene un impacto muy importante. Se podría perder oportunidades del negocio importantes o pérdida de clientes	Afecta a todo el negocio, pero se tiene mecanismos alternos.	Se pueden presentar apercibimientos de entes externos	Si se materializa podría tener consecuencia muy importante sobre la imagen reputacional.

Consecuencia	Descripción	Continuidad	Afectación Legal	Reputacional
Alto	El incidente tiene un impacto severo, destruye la confianza de las partes interesadas. Masiva declinación del negocio.	Afecta a todo el negocio, no se tienen mecanismos alternos.	Se pueden presentar multas o sanciones por entes reguladores	Si se materializa podría tener una consecuencia severa sobre la imagen reputacional.

También, se creó una escala de determinación de probabilidad, es la siguiente:

Probabilidad	Valor	Descripción	Frecuencia de ocurrencia
Baja	0 - 2%	Es muy poco probable que el evento se presente y no se detectaron vulnerabilidades que aumenten su probabilidad de ocurrencia.	Ocurrió hace más de un año o bien es posible que no ocurra, si ocurriera sería una vez remotamente mayor de un año
Media Baja	3% - 10%	Es poco probable que el evento suceda.	Ocurrió en los últimos años o bien es posible que ocurra en el lapso del próximo año
Media	11% - 40%	El evento podría ocurrir en algún momento.	Ocurrió en el último semestre o bien es posible que ocurra en el lapso de un semestre
Media Alta	41% - 70%	Es probable que ocurra un evento de esta naturaleza.	Ocurrió en el último trimestre o bien es posible que ocurra en el lapso del próximo trimestre
Alta	Mayor a 70%	Es muy probable que ocurra un evento de esta naturaleza.	Ocurrió en el último mes o bien es posible que ocurra en el lapso del próximo mes

En la próxima etapa el ejecutivo definirá una probabilidad y un impacto al valorar cada uno de los riesgos. Enseña una tabla sobre la valoración de los riesgos asociados al sector informal, a saber:

Valoración de Riesgos Asociados al Sector Informal				
Tipo	Riesgo	IMPACTO	PROBABILIDAD	PUNTAJE
Actividad	Riesgo de que le cierren el negocio por no tener permisos de operación	Medio	Bajo	3,21%
Cap. Empresarial	Que el cliente se haya financiado con terceros que pongan en riesgo su flujo	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Perder el negocio, debido a una enfermedad y no contar con un plan de sucesión	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	Desabastecimiento, debido a tener pocos proveedores	Medio	Medio-Alto	1,43%
Mercado	Perder el flujo de ingresos por tener concentración en más de un 40% en un cliente	Bajo	Bajo	3,57%
Actividad	Pérdida de clientes por no contar con rótulos visibles	Bajo	Bajo	3,57%
Actividad	Poco orden en el local genera pérdidas de tiempo y productos	Bajo	Bajo	3,57%
Actividad	Pérdida de clientes por no contar con horarios definidos	Alto	Medio	0,71%
Cap. Empresarial	Que el cliente tenga una forma de vida en desequilibrio con el nivel de ingreso.	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Poner en riesgo la estabilidad de su actividad empresarial, debido a que el cliente no tenga residencia fija	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Que el cliente esté muy disperso en varias actividades y no se concentre	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	El cliente no tenga una visión de lo que espera de su negocio en el futuro	Medio	Medio	2,14%
Cap. Empresarial	Que el cliente no esté o no quiera bancarizarse (cuentas)	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Problemas de cobro por baja o nula tecnología básica para llevar sus cuentas	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Baja liquidez por no contar con ahorros para algún proyecto o percance	Alto	Medio	0,71%
Mercado	Poco crecimiento por nulo o bajo uso de internet o redes sociales	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	Perder su clientela por no conocer a la competencia	Medio	Medio	2,14%
Actividad	El mal estado de las instalaciones afecta el desempeño de la actividad.	Bajo	Bajo	3,57%
Actividad	Poca o nula atracción de clientes o transeúntes, debido a la ubicación del negocio	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Baja preparación técnica o formal en la actividad afecta su crecimiento	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Contar con poca información porque el cliente evade preguntas	Medio-Bajo	Alto	1,43%
Cap. Empresarial	Problemas para vender o crecer por no usar SINPE	Bajo	Bajo	3,57%
Cap. Empresarial	Dificultad para abastecer pedidos por poco inventario	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	No alcanzar el crecimiento debido al poco tiempo en el punto comercial	Medio	Alto	1,07%
Mercado	Caída en ingresos, debido a no conocer el ciclo comercial	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	Perder su clientela por no conocerlos y gestionarlos	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	Caída en ventas por no haber superado el proceso de pandemia	Bajo	Bajo	3,57%
Mercado	Perder mercado, debido a no gestionar cambios ni adaptarse a ellos	Bajo	Bajo	3,57%
			Puntaje	84,29%
			Factor de ajuste	100%

Comenta sobre el riesgo de que le cierren el negocio por no tener permisos de operación que si este sector es informal no tendrá permisos de operación. Pero no es lo mismo una persona que vende comida sin permiso en el corredor de su casa, en el que ha puesto cuatro mesas, que una persona que corta zacate en las casas. Si se analiza el caso de una persona que vende comida, la probabilidad de que le cierren el negocio por no tener permiso puede ser mediana alta o alta, y el impacto será alto. Entonces, esta persona sí se puede ver afectada por ese riesgo.

Agrega que existen muchas otras actividades en las que las personas no tendrán un impacto tan alto o una probabilidad tan alta al no tener un permiso. Entonces, el permiso ya no sería un requisito obligatorio, sino uno de los tantos riesgos que se medirán para cada cliente. Añade que para cada riesgo existe un puntaje, entonces, si el riesgo se clasifica como bajo, medio bajo, medio, medio alto o alto en una columna se precisará el porcentaje correspondiente.

Otra columna es el tipo de riesgo, se definen tres, esto son: actividad, capacidad empresarial, y mercado. Están calculados según la experiencia que se tiene en colocación como posibles elementos que puedan afectar. Las preguntas se han elaborado de manera que el ejecutivo las vea como una materialización del riesgo.

Sobre el riesgo *poco crecimiento o nulo o bajo uso de internet o redes sociales*, el ejecutivo valorará si es un riesgo, cuál impacto y la probabilidad puede tener. Con respecto al riesgo *problemas para vender o crecer por no usar Sinpe*, este es todo un tema y un riesgo probable en este segmento. Al final del análisis resultará la suma de los porcentajes y ese dato se usará para poder medir el factor de ajuste.

De la sumatoria de los productos de cada riesgo se define un resultado final del componente cualitativo, el cual deberá ajustar el componente cuantitativa de acuerdo con la siguiente tabla:

Resultado Evaluación Cualitativa	Factor de ajuste a CP
100 a 80	100%
79 a 60	75%
59 a 50	50%
49 o menos	0%

Prosigue con el análisis cuantitativo, cita tres situaciones de un cliente:

1. Cliente no tiene registros contables.
2. Cliente no registra ventas ni costos o lo hace en documentos sueltos y sin control histórico.
3. Cliente declara el ingreso de los otros miembros del núcleo familiar.

De lo anterior, surgen los siguientes supuestos generales:

1. El cliente gastará primero en sus necesidades básicas.
2. El cliente conoce cuánto gasta en materia prima por mes.
3. El INEC calcula el gasto mínimo en la encuesta de hogares.
4. Los gastos se tasan para familias o individuales.
5. Los gastos varían según el quintil de ingreso de la familia, a mayor ingreso mayor gasto mínimo.

Se tomó de un reporte del INEC el promedio de ingreso de un hogar según cada quintil, en el primer quintil el promedio del ingreso total del hogar es de ₡200.315, en el segundo quintil el promedio es de ₡381.426, en el tercer quintil el ingreso es de ₡601.068, en el cuarto quintil el ingreso es de ₡998.549 y en el quinto quintil el ingreso es de ₡2.278.895. Afirma que un grupo familiar está conformado por miembros que generan ingresos y otros que no los generan. En consecuencia, cuando se define a cuál grupo pertenece el cliente, se identificará el quintil en el que se encuentra su familia.

El gasto también lo establece el INEC y se especifica como el gasto probable por persona dentro de un grupo familiar. En el quintil I, el gasto por persona es de ₡79.669; en el quintil II, el gasto individual es de ₡112.949; en el quintil III, la persona consume ₡153.690; en el quintil IV, cada miembro gasta ₡224.030; y en el quintil V, cada persona consume ₡473.038. Para calcular el gasto de más miembros, se multiplica la cifra del quintil correspondiente por el número que compone el núcleo familiar. Resalta que todos los gastos estipulados son los gastos normales de supervivencia mínima del cliente en salud, transporte, comunicaciones, vivienda, etcétera.

Ejemplifica con el caso de una familia que tiene un ingreso mensual de ₡450.000. Se ubica en el quintil II y tiene un gasto de ₡112.000 per cápita. Si se le aplica la valoración de riesgos asociados al sector informal, se registra un factor de ajuste (FA) de 75%. En el listado se detalla el análisis:

- A. Ingreso declarado familia = 450.000
- B. Costo compras mensuales para negocio = 50.000
- C. Número de miembros de la familia = 3
- D. Egreso mínimo por manutención $112.949 \times 3 = 338.847$
- E. Margen disponible $450.000 - 50.000 - 338.847 = 61.153$
- F. Resultado factor de ajuste (mapa de riesgos) = 75%
- G. Monto máximo por comprometer: $61.153 * 75\% = 45.864$

Concluye que esta familia tiene un margen de endeudamiento de ₡45.864. Este monto es lo que puede utilizar esta familia para poder constituir un nuevo crédito. Por consiguiente, al tener ese margen, ya se sabe cuánto es el máximo endeudamiento que se le puede dar a esa persona. El análisis con base en los gastos toma en cuenta el quintil de ingreso que incluye la declaración jurada y la información del núcleo familiar, el gasto mínimo según la ubicación en el quintil y el margen disponible que se refiere al porcentaje del ingreso disponible. Finalmente, se recomienda que la Dirección de Banca Social empiece a generar una base de datos y a apoyar a los clientes que se vayan financiando con este proceso.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, con todo respeto expresa que con esta propuesta no se le prestará a nadie, no es *un tiro en el zapato*, sino un *dísparo de una ametralladora en el zapato*. Le parece que tiene muchas inconsistencias y sinsentidos, porque si se tiene que hacer todo este proceso para dar un crédito de ₡5 millones a una persona, sencillamente la institución no lo logrará.

Señala que un riesgo alto para este tipo de persona es que tenga baja liquidez porque no cuenta con ahorros para ningún proyecto o algún percance. Cuestiona que de dónde se extrajo esta información. Asegura que se les hará perder el tiempo a estas personas, porque no se les podrá dar nada. El proyecto plantea que la persona no debe tener un registro contable, como si fuera algo malo. A lo mejor es alguien que hasta es contador y tiene sus propios números. Entonces, si lleva un control de estos se le castiga, se pregunta por qué.

Contará una historia muy triste: una persona pidió un crédito de ₡5 millones, duró cinco semanas haciendo la solicitud. Presentó lo siguiente: una certificación de contador público, documentación, papeles bancarios, fiadores que trabajen en la Caja y sin créditos, póliza. Después, se le indicó que debía estar vacunado y presentar un certificado del tipo de vacuna. Cuestiona que si en el Banco se tiene la capacidad para discriminar qué tipo de vacuna es la que debe ponerse un individuo.

Manifiesta que la persona tenía una capacidad de pago sobrada, porque la certificación era de ₡700.000 y la cuota no llegaba a ₡70.000. Sin un solo crédito. Al final, por medio de un mensaje le dijeron que todo lo que presentó estaba bien, pero al pasarlo por el *scoring* le dio un 8,50 y tenía que darle 8,75, por eso no calificó y no se le puede dar el crédito. Añade que ni siquiera el Subgerente General de Negocios pudo resolver este caso.

Él preferiría un instrumento más fácil, más sencillo, si realmente se quiere llegar a estos sectores. Anuncia con toda tristeza que con este instrumento no se calificará a nadie. Considera que hay métodos que se deben cambiar en el Banco. Algo se debe hacer porque no se les está llegando a los clientes.

La Presidenta, Sra. Badilla López, le agradece al Sr. Manuel González por su comentario. A ella le parece que este proyecto es un avance, porque se está hablando de informalidad. No quiere inspirar lástima, pero hay personas que trabajan informalmente y solo tienen una comida al día. Esto se debe considerar, están trabajando con las uñas. Espera que este proyecto se implemente y se revise constantemente.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, comenta que esta propuesta se había visto antes en los microcréditos y en la Comisión de Banca Social hace un tiempo sobre la vinculación de este tipo de personas; se hicieron varios estudios relacionados. Considera que es importante hacer este tipo de gestiones porque se tiene una gran cantidad de personas trabajando informalmente, y cree que de alguna u otra forma se les puede colaborar.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que comentó en el Comité Corporativo de Riesgos que esto es un avance y hasta dijo que no deseaba inspirar lástima, pero hay personas que trabajan en la informalidad, tienen solamente una comida al día y eso deben tomarlo en cuenta, están trabajando con las uñas.

Añade que espera que esto se implemente y también se revise constantemente.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, manifiesta que esta propuesta la habían visto con antelación en los microcréditos, en la Comisión de Banca Empresarial, se vio algo parecido con la vinculación y precisamente en este tipo de personas.

Argumenta que se hicieron varios estudios en relación con esto, pero afirma que es importante hacer este tipo de gestiones porque hay gran cantidad de personas que laboran informalmente y a quienes de una u otra forma se les puede colaborar; pero reconoce que es cierto lo dicho por el Auditor Interno, el asunto está no tanto en la reglamentación o en lo que la Junta Directiva haga, sino en el trato y el aporte de la persona que está de cara al cliente, dando el crédito o atendiéndolo.

Manifiesta que algunas veces no se les da la importancia debida porque ha habido casos de personas que conocen. Uno es el caso de una persona que llegó a solicitar un crédito de vivienda y el funcionario que lo atendió, sonrió y simplemente le dijo que ese cliente no calificaba para nada. Esas son las respuestas que están dando a los clientes.

Asegura que deben tener mucho cuidado con las cosas que ahí se pueden dar.

Refiere que antes lo escuchó con mucha atención pero, de lo que oyó al inicio a lo que hay hoy, se proyecta un mayor avance y sinceramente, deben buscar acciones para seguirlos midiendo porque es parte de su labor.

La Directora, Sra. Fernández Garita, agradece el cariño que se le ha puesto a esta estrategia; sin embargo, reconoce que es la población que tiene el IMAS, como institución del sector social, lo viven todos los días y recalca que los cinco riesgos altos los padecen diariamente.

Por ejemplo, se habla de que por la enfermedad caiga el negocio y asegura que todos están enfermos; o que no tengan redes sociales por la dificultad de acceso a medios digitales y confirma que todos lo padecen.

Comenta que no conoce el cuestionario y sí le gustaría tenerlo porque el operador de crédito debe tener un cuestionario para identificar si es medio, alto o bajo, pero acota que sí le gustaría a hacer referencia a algunos casos y que los prueben, porque definitivamente es un trabajo muy laborioso de un ejecutivo para llegarle a un y a la población, realmente, a la que desean llegarle es a la población que más padece en este país.

Distingue que ciertamente están en la informalidad, pero se castigan si tienen permisos y el que no tiene, no se castiga tanto. Además, siente que las preguntas están enfocadas a lo que comúnmente trabaja el Banco Popular, que es el sector de consumo, son actividades de comercio, de servicios.

Cuestiona si se adaptarán esas preguntas al sector agropecuario. Asevera que es su mayor inquietud y señala que el Banco Popular tiene poca experiencia en el sector agropecuario.

Puntualiza que si se ven las estadísticas de cuánto invierte el Banco Popular en créditos en el sector agropecuario, es mínimo. Hay que revisar si estas preguntas, para llegar a estos riesgos, también hacen una clara diferenciación de que es un sector agropecuario de un señor que tiene una parcela, puede ser del Inder, y lo que produce son una o dos hectáreas, si esas preguntas del cuestionario se pueden adaptar.

Le gustaría, también, que hicieran ese ejercicio, pero sin ser negativa, estaría de acuerdo con aprobarlo tal y como está y se compromete a hacer conjuntamente un ensayo al azar de algunas solicitudes para probarlo, porque todo deben probarlo.

Personalmente lo ve bastante castigado por el tipo de población a la cual se le quiere llegar, pero vale la pena hacer el ensayo de probarlo y también, a nivel del personal, si se sienten a gusto.

Cuestiona si tendrán segmentados los ejecutivos a segmentos de este tipo, si se tienen sensibilizados a este segmento.

Expresa que estas inquietudes se deben considerar porque puede ser que aún no cuenten con esa batería de microcréditos, porque esto es microcrédito; y más bien los ejecutivos se desencanten, se desanimen y rechacen atender este sector y se inclinen por otras solicitudes que dejen más rédito al Banco Popular.

Asegura que deben analizar todos estos aspectos, sin ser negativos, pero como todo hay que probarlo para ver cómo les va y personalmente indicaría, dentro del acuerdo, que presenten resultados cuando se implemente en los próximos dos meses para valorar cómo les fue.

Comenta que al azar puede enviar una base de datos, que tomen el caso que deseen y lo prueben, no esperen a que ningún cliente llegue, porque confirma que casi el 40% de las solicitudes del sector informal son rechazadas por los bancos.

Expresa que siente pasión por el tema y realmente desea dejar una huella, con buenas soluciones para las personas que menos tienen.

La Presidenta, Sra. Badilla López, afirma que la Sra. Fernández Garita ha expresado cosas muy importantes a considerar.

Añade que esto es nuevo para el Banco y ella lo expresó en el Comité Corporativo de Riesgos con respecto de que le parece que es un avance ver cómo se van sensibilizando hacia un sector que lo necesita pero en el cual no han incursionado; por ende, deben explorar muchas posibilidades.

La Directora, Sra. Fernández Garita, recomienda que trascienda esta política no sólo a la Banca Empresarial, sugiere que se dicte para Fodemipyme y para Banca Social, a las tres y que quede el acuerdo así.

El Director, Sr. Espinoza Guido, distingue que están en un banco y, como tal, se asumen riesgos, de lo contrario se dedican mejor a hacer otra cosa, y si le tienen miedo a los riesgos, realmente, o los asumen o los dejan para otras personas.

Ignora cómo asumieron, entonces, riesgos por miles de millones y no cuestionaron tanto al cliente.

No sabe cuáles son los elementos, por ejemplo, para definir cuáles son las prioridades para una persona de estas, pero distingue que estas personas, que quiere llamarlas así, como personas, no "esta gente" porque le parece que es un término despectivo, tienen necesidades y deben salir adelante y está seguro de que ellos se financian y todos saben cuáles son las fuentes de financiamiento: los préstamos gota a gota.

Explica que esos préstamos les cobran 80% o 90% de interés y si no lo pagan, hasta su vida peligra.

Personalmente se atrevería a decir que este es el primer rubro de sus necesidades de vida, es lo primero que pagan.

Confirma que es un primer paso, es un acercamiento a lo que la Junta Directiva Nacional pidió que se hiciera, que es identificar dentro de esta población, cuáles son las posibilidades que puede tener el Banco para bancarizarlos, para darles inclusión financiera, para cortarles ese círculo vicioso en el cual se encuentran, que los remite directamente a la pobreza permanente, sin ninguna posibilidad de salir adelante.

Reconoce que el Banco Popular tiene que poner a funcionar su creatividad y esa área de Banca Social que realmente refleje lo que esperaría cualquiera en este país, de un banco que por lo menos toma en consideración a este segmento de la población.

Refiere que hace muchos años trabajó en un banco donde hacía este tipo de actividad y no le llegaban a la oficina, sino que él iba a buscar a los pequeños comerciantes, al panadero a la esquina, iba a buscar también a los agricultores, a los distribuidores, etc., y había mecanismo y se les daba crédito, y eran quienes primero pagaban.

Coincide completamente con lo dicho por la Directora, Sra. Fernández Garita, propone echarlo a andar, pero destaca que deben ser muy vigilantes y no se pueden cruzar de brazos, decirle a alguien que no califica es sentir que están fallando en su actividad como factor social disruptivo, si es que desean serlo, porque de lo contrario están muy cómodos donde están.

Cree que en el Comité también se hicieron algunas observaciones, este es un inicio, lo ve muy complejo y enredado, pero en el Banco sabrán cómo plantearlo de la mejor manera.

Asimismo, si la normativa los amarra, propone plantear cambios en esta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, manifiesta que lo dijo al principio la Sra. Hernández Brenes, no es un tema de normativa, la normativa sí lo permite, sino que es a lo interno que se debe hacer los cambios necesarios.

Afirma que eso lo tienen clarísimo, en lo personal se ha encargado de revisar mucho eso. Es a lo interno que se deben asumir los riesgos y ahora hablaban del 50% con avales pero pueden llegar a avalar más, es un tema interno.

La Directora, Sra. Fernández Garita, propone probarlo en una oficina al azar y que se mida la tasa de rechazo.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, comenta que tal y como se vio en el Comité Corporativo de Riesgo, este es un inicio, deben calibrarlo cuando lo echen a andar.

Cree que también requiere un tema de capacitación importante a los ejecutivos, porque esas valoraciones que fueron expuestas no son fijas, están las variables de los riesgos y eso debe valorarse en cada uno de los casos y no todos son iguales; puede ser que una condición de un cliente dé alto pero en otro sea bajo, dependiendo del tipo de negocio y del tipo de relación que tenga.

Asegura que hay bastantes variables que se deben calibrar en algún momento para ver si deben ajustarlo más, pero cree que es importante que el ejecutivo comprenda bien la herramienta para no sobrevalorar los riesgos.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, estima que esta es una propuesta basada en la experiencia del Banco de Chile y la experiencia colombiana, lo hacen de esta forma.

Estima que puede parecer engorroso pero hay que verlo en la práctica. Ellos tienen la experiencia y en el Banco Popular ya se tiene un modelo.

Recomienda no detenerlo sino, más bien, motivar su avance, ajustando lo que sea necesario en función de esa experiencia que van viviendo y cree que tal vez lo debieron haber hecho hace tiempo pero este momento, de cara a todo lo que viene, a lo que esperan los diferentes candidatos, a lo que hagan los bancos públicos y con todo lo que han venido construyendo, es un elemento adicional que suma en esa construcción de plantear los propósitos del Banco Popular.

Su propuesta es que se implemente, que se calibre en el camino con informes mensuales de cómo van trabajando.

Planteaba con el Sr. Li Guzmán si lo ideal era establecer una oficina o hacerlo en general, el criterio de él es que se implemente de forma general para poder calibrarlo rápidamente y son los ejecutivos de las oficinas del Banco Popular quienes deben hacerlo.

Sugiere plantear el voto de confianza, echarlo para adelante, calibrarlo en el camino y sumarlo a la gestión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que no hay ningún interés por bajarlo; todo lo contrario, sienten que son muy conservadores.

Manifiesta en que personalmente lo ve como un avance al lograr que presenten esta propuesta, pero estima que sí deberían estar muy abiertos y muy sensibilizados a lo que el país está viviendo hoy, porque insiste en que el negocio donde solamente era consumo, era muy fuerte y había rentabilidades muy amplias, cree que eso ha ido disminuyendo y se ha dicho muy bien, los orígenes, el génesis del Banco, la razón de ser de la ley constitutiva del Banco, ahí están los principios.

Señala que deben colaborar con los trabajadores y trabajadoras y estima que no hay distinción de si es formal o informal, cree que solamente se han dirigido a una población formal y el Banco tiene, dentro de su responsabilidad, el deber de ayudar a todas estas personas a formalizar, no es una casa de beneficencia, pero es parte de las responsabilidades que tienen.

Esa es su posición, pero deben someter a votación el concepto y le agregarían esa rendición periódica para ver cómo les ha ido con la calibración.

Ignora qué tan prudente sea enviarlo a Fodemipyme. Banca Social ya está inmersa en esta propuesta.

La Directora, Dra. Fernández Garita, aclara que la Ley de Fodemipyme habla de emprendimientos y microempresas.

La Presidenta, Sra. Badilla López, propone, entonces, que lo diga claramente. Sugiere que la Sra. Fernández Garita los oriente para que sea para todas las Bancas del Conglomerado.

La Directora, Dra. Fernández Garita, consulta cuántas oficinas tiene el Banco Popular.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que son 99.

La Directora, Dra. Fernández Garita, propone enviar un caso por oficina, que lo prueben.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, confirma que lo habilitarán y rápidamente obtendrán la retroalimentación.

La Presidenta, Sra. Badilla López, menciona que esa es la parte operativa, aquí se concentrarán en la parte directiva. Por ende, la propuesta sería aprobar la metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676 de la sesión 5852 de Junta Directiva Nacional.

Añade que se agregaría la rendición de cuentas periódica, en lo personal estima que sea cada dos meses para poder tener un avance de aquí a julio y que sea implementado en Banca Social, en Fodemipyme y en Banca Empresarial.

El Director, Sr. Espinoza Guido, expresa que el espíritu del acuerdo -ignora si todos lo leyeron- es lograr inclusión social, es ir más allá de una metodología.

En lo personal estima que el acuerdo no debería cerrarse, si esa es la pretensión, porque por medio de los indicadores de inclusión social y otros que surjan a raíz de la evaluación de esta metodología, estarían en capacidad de decir que se logró el objetivo del acuerdo; de otra manera quedarían simplemente con un cumplimiento burocrático y eso no le interesa.

La Presidenta, Sra. Badilla López, expresa que está en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676, pero también está la rendición de cuentas periódica.

El Director, Sr. Espinoza Guido, afirma que es correcto, así es que con esa rendición de cuentas, la Junta Directiva Nacional vaya evaluando si la metodología cumple el objetivo o si no lo cumple.

La Directora, Sra. Fernández Garita, comenta que hay que incluir lo del sector social y que se indique es de interés de esta Junta Directiva apoyar al sector social y principalmente aquellas poblaciones vulnerables que no tienen acceso al sistema.

Esto para que se visualice que la Junta Directiva Nacional está apoyando al sector que hoy está siendo desprotegido, desea que cale.

El Director, Sr. Campos Conejo, coincide en que esto es un vivo ejemplo de lo que es la gestión de riesgo, de forma significativa, la cual también implica no solamente calibrar escenarios, propuestas y modelos, sino también proponer mitigadores que lo puedan hacer.

Saben que esta línea debe ser muy de acuerdo con el apetito de riesgo del Banco; además, está un poco más allá en virtud de que desea ejecutarse con éxito y la importancia de los escenarios que puedan sensibilizar ese impacto como propósito principal del acuerdo.

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, afirma que le parece excelente, la única salvedad sería con respecto a las personas que se tienen en el Banco, atendiendo a este tipo de clientes. Considera que se debe trabajar bastante en ese sentido.

La Directora, Sra. Fernández Garita, ratifica que se debe trabajar en una sensibilidad social e interpretar bien las preguntas para no castigar demasiado.

Agradece a la Administración porque le ha puesto cariño al tema.

La Presidenta, Sra. Badilla López, reitera que cree en la propuesta, considera que es un primer avance y quedan a la expectativa de los resultados de la rendición de cuentas.

Agradece a la Administración porque esto responde a sus inquietudes y cree que hoy quedó expresado que quieren más y desean ayudar más a estos sectores de la población que lo requieren, que el Banco Popular cumpla realmente su función. Por ende, mociona para:

CONSIDERANDO:

Que es de interés de esta Junta Directiva apoyar al sector social, especialmente a aquellas poblaciones vulnerables que no tienen acceso al sistema y actualmente se encuentran desprotegidas.

SE ACUERDA:

1. Aprobar la Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal, a fin de que sea implementada en Banca Social, Fodemipyme y Banca Empresarial.

Lo anterior en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676 de la sesión 5852 de Junta Directiva Nacional.

2. Instruir a la Administración para que bimestralmente presente un informe de rendición de cuentas de la implementación de la Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal”.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“CONSIDERANDO:

Que es de interés de esta Junta Directiva apoyar al sector social, especialmente a aquellas poblaciones vulnerables que no tienen acceso al sistema y actualmente se encuentran desprotegidas.

SE ACUERDA:

1. Aprobar la Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal, a fin de que sea implementada en Banca Social, Fodemipyme y Banca Empresarial.

Lo anterior en atención del segundo párrafo numeral 2 del acuerdo 676 de la sesión 5852 de Junta Directiva Nacional.

2. Instruir a la Administración para que bimestralmente presente un informe de rendición de cuentas de la implementación de la Metodología de capacidad de pago diferenciada para el sector informal". (237)
(Ref.: Acuerdo CCR-05-ACD-69-2022-Art-6)

ACUERDO FIRME.

Finalizan su participación virtual el Director de Soporte al Negocio, Sr. Juan Carlos Li Guzmán, el Sr. Luis Rojas Bolaño, Jefe de la División de Banca de Desarrollo Empresarial y la Jefa de la División de Gestión Normativa, Sra. Milagro Hernández Brenes. Asimismo, ingresa el Oficial de Cumplimiento, Sr. Hernando Monge Granados, al ser las **dieciocho horas con nueve minutos**.

ARTÍCULO 11

8.3.2.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para conocimiento, el informe de resultados de la gestión realizada en el Banco Popular durante el II semestre del 2021 sobre la prevención de riesgos de legitimación de capitales, del financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM) y el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas. Además, recomienda se instruya a la Dirección Corporativa de Riesgo y a la Administración para que atiendan las recomendaciones que ya fueron conocidas por el Comité en el informe de resultados de gestión del primer y segundo semestre del 2021. (Ref.: Acuerdo CCC-03-ACD-21-2022-Art-5)

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, hará la presentación del segundo semestre del 2021, tal como establece la reglamentación.

Explica que hay un cruce de reglamentos porque finalizó uno en diciembre y empezó otro en enero.

Se señala, para estos efectos, la atención del inciso o) del artículo 30, "Funciones de la Oficialía de Cumplimiento", donde se establece que se debe presentar a la Gerencia General y a la Junta Directiva u órgano colegiado equivalente, al menos cada seis meses, un informe en relación con el desempeño de labores relacionadas con la prevención de legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo y normativa vigente.

Distingue que igualmente hay dos acuerdos que están relacionados y se están atendiendo, son el acuerdo n.º 91-2020 del Comité de Cumplimiento y el acuerdo n.º 787-2021 de la Junta Directiva Nacional.

Puntualiza que, para efectos de la presentación, aunque el informe es bastante extenso según se muestra en el índice, hará énfasis en seis temas que es donde estiman que existe mayor exposición del Banco al cumplimiento normativo y también al riesgo de legitimación de capitales.

Son los siguientes seis temas: el primero tiene que ver con la nueva reglamentación de la Ley 7786, que entró en vigencia a principios de este año; el segundo tiene que ver con un servicio de Visa Direct, promovido por la empresa Visa Internacional; el tercero se relaciona con la revisión de expedientes únicos de la política "Conozca a su Cliente"; el cuarto tiene que ver con la gestión de clientes ocasionales; el quinto, con la gestión de alertas transaccionales, y el sexto tiene que ver con las inusualidades de legitimación de capitales y demás delitos.

Manifiesta que los anteriores son los aspectos que procederá a repasar.

Destaca que el primer tema, que tiene que ver con la implementación de la nueva reglamentación del Conassif, que en el caso de los bancos o de las entidades supervisadas por la Sugef son los acuerdos Sugef 12-21 y Sugef 35-21.

Comenta que estos acuerdos entraron en vigor el 1º de enero del 2022 y, para efectos del Banco Popular, debido a la dimensión que tiene esta entidad, por la cantidad de clientes y la cantidad de transacciones, es muy importante que las principales disposiciones que corresponden al negocio bancario se automaticen.

Explica que se gestionaron varios desarrollos tecnológicos que debían haber salido a producción el 31 de diciembre; sin embargo, esto ocurrió hasta el 7 de marzo, lo cual implicó la ejecución de un plan contingente entre el 3 de enero del 2022 y el 5 de marzo de este mismo año.

Añade que, obviamente, las implicaciones de ejecutar un plan contingente en una entidad como esta conllevan el riesgo operativo, ya que las acciones son de carácter manual, lo cual abrió una ventana en ese periodo, de exposición del Banco Popular al incumplimiento de esa nueva reglamentación, lo cual desean resaltar acá.

Hace notar que se están haciendo todas las acciones correspondientes para efectos de revisar lo que se ejecutó de manera manual, lo cual obviamente implica reprocesos, pero es necesario para efectos de mitigar ese riesgo.

Precisa que es lo que se está haciendo en este momento pero, como lo indicó la misma Sugef en respuesta a un oficio donde se le comunicó el plan contingente, eso no exime al Banco de que deba cumplir con la reglamentación y lo expone a una sanción, tal como literalmente lo dice en el oficio. Este es el primer tema.

Indica que el segundo tema tiene que ver con el servicio de Visa Direct. Explica que desde hace varios años, Visa Internacional puso al servicio de las entidades financieras un servicio de transferencias electrónicas que se puede hacer de tarjeta a tarjeta y funciona para las tarjetas de débito, las tarjetas de crédito y las tarjetas prepagadas. Estas últimas no se tienen en el Banco, pero sí hay tarjetas de débito y de crédito de esta marca. Además, es un servicio que funciona a nivel mundial.

Lo anterior significa que las transferencias que se hacen entre Costa Rica y los demás países del mundo o a la inversa, son transferencias internacionales y deben cumplir con toda la reglamentación establecida.

Acota que ese servicio, de acuerdo con la reglamentación del Conassif, debió haberse analizado previamente a su implementación acá en el Banco; sin embargo, eso no se hizo y conocieron de la existencia de este servicio en el 2021 y a partir de los análisis que hacen de transacciones, encontraron que hay transferencias de esa naturaleza que se estaban dando pero no sabían cómo se estaban registrando porque el Banco Popular no tiene un corresponsal internacional.

Argumenta que en este punto entraron a abordar el tema y detectaron que estaba funcionando. Esto requiere controles para limitar el ingreso de fondos de origen cuestionable, porque especialmente en un caso que analizaron encontraron que había recursos que venían de una plataforma relacionada con apuestas por Internet; y además, controles para evitar el ingreso de montos elevados, por lo que esto implica para efectos normativos de cumplir con la reglamentación, especialmente los reportes de las transacciones que son iguales o mayores a \$10.000, tanto las únicas como acumuladas en el mes.

Agrega que se requiere asegurar la trazabilidad y la identificación de esas transacciones para los diferentes reportes normativos y todo lo que implica el monitoreo transaccional.

Informa que se ha venido avanzando, ya hay requerimientos tecnológicos, igualmente se tiene un reporte de transacciones que funcionan como paliativo o como plan contingente para efectos de identificar las transacciones, pero hasta el momento solo se han logrado incluir las transacciones de las tarjetas de débito, está pendiente incluir las de tarjetas de crédito y, además, lograr separar de las transacciones, cuáles son nacionales y cuáles son internacionales, porque viajan revueltas y con un mismo código.

Asegura que esto lo desean señalar porque expone al Banco Popular a un riesgo de incumplimiento normativo y a un riesgo de legitimación de capitales. Es importante, ya se tiene plenamente identificado y existen planes de trabajo, pero hay una ventana de exposición y lo que se ha indicado es que no se puede suspender el servicio por el contrato que tiene el Banco Popular con Visa Internacional.

Insiste en que es importante conocerlo precisamente por las implicaciones que eso podría tener. Este es el segundo tema.

El tercer tema se relaciona con la revisión de los expedientes únicos de la política "Conozca a su Cliente". Aquí, cuando se habla del informe del primer semestre del 2021, recuerda la situación que existía en aquel momento, donde solamente se habían revisado 920 expedientes que eran parte de las muestras de diciembre 2020 y enero del 2021 y además, en la primera revisión que se hizo había un 78% de satisfactorios y, obviamente, la diferencia, un 22% de no satisfactorios.

Distingue que para el segundo semestre se logró avanzar de manera importante, en primera instancia en cuanto a la cantidad del periodo que se logró abarcar, con una cantidad cercana a los 10.000 expedientes en las muestras.

Recuerda que estos son expedientes de los clientes que tienen mayores riesgos, que son aquellos a los cuales se les revisan los expedientes aunque no la totalidad, porque no hay posibilidades de hacerlo. Aquí se logró sacar lo que estaba pendiente a diciembre del 2020 y enero del 2021 y se cubrió hasta octubre del 2021.

Asimismo, presenta los resultados y comenta que la primera revisión se obtuvo más del 89%, casi un 90%, y en la segunda revisión se obtuvo un resultado de un 96,17%, aunque todavía no logran los resultados que tenían en el año 2020, que estaban por encima del 99%. Por eso deseaban señalar precisamente la exposición que tiene el Banco Popular en este tema debido a que no lograron niveles más satisfactorios.

Precisa que aquí deberían aspirar al 100% o por encima del 99%, como venía ocurriendo anteriormente.

Argumenta que el cuarto tema tiene que ver con la gestión de clientes ocasionales. Recuerda que los clientes ocasionales son aquellos que vienen a hacer determinadas transacciones a las entidades financieras y que no están debidamente registrados y cumplen con la política "Conozca a su Cliente", sino que son transacciones muy esporádicas, en su caso básicamente son aquellos que vienen y compran divisas, aquellos que vienen a hacer retiros de efectivo, que son clientes o tarjetahabientes de la marca Visa Internacional pero de otros emisores y principalmente fuera de Costa Rica, que visitan el país; y además, aquellos que hacen compras directas de joyas de Pignoración.

Expresa que se tiene este tema bastante controlado porque se tiene un monto máximo anual de \$5.000, pero se aprecia un deterioro importante en la gestión de los clientes ocasionales, porque igual tienen que cumplir con el formulario y la firma de la documentación, y la declaración del origen de los fondos, pero se aprecia que en el segundo semestre del 2019 tenían más de un 95% satisfactorio y se ha venido deteriorando la gestión, llegando al segundo semestre del 2021 a un 80% aproximadamente.

Desea alertar por las implicaciones que esto tiene, también se han estado comunicando resultados a las áreas del Negocio para que se tomen las acciones correspondientes.

Agrega que el quinto tema es la gestión de alertas transaccionales. Todos recordarán cuando se presentó el informe del primer semestre, donde se evidencia, por ejemplo, que el riesgo alto tenía un nivel de cumplimiento de los plazos de un 65,9%, en riesgo medio de un 85,8% y en riesgo bajo de un 83,86%. Para el segundo semestre se hizo un esfuerzo importante para mejorar el cumplimiento de los plazos; por ejemplo, en riesgo alto se logró casi un 83%, en riesgo medio un 87% y en riesgo bajo un 89%.

Agrega que un dato importante es que se cerró el año solamente con 22 alertas transaccionales cuyo plazo estaba vencido. Esto significa que todas, aunque se hacen fuera del plazo, pero se reflejan los niveles de cumplimiento de acuerdo con lo establecido por la Junta Directiva Nacional para efectos del cumplimiento.

Desea hacer referencia a dos aspectos adicionales y es que han observado un incremento importante en la finalización de la relación comercial con clientes derivado de la gestión de alertas transaccionales. En el segundo semestre del 2020 tenían 247 casos, pasaron al primer semestre del 2021 con 429 casos y el segundo semestre con 442.

Refiere que se visualiza, en el año, una cantidad de más de 850 casos, casi 900, con los cuales se finalizó la relación comercial por este tema.

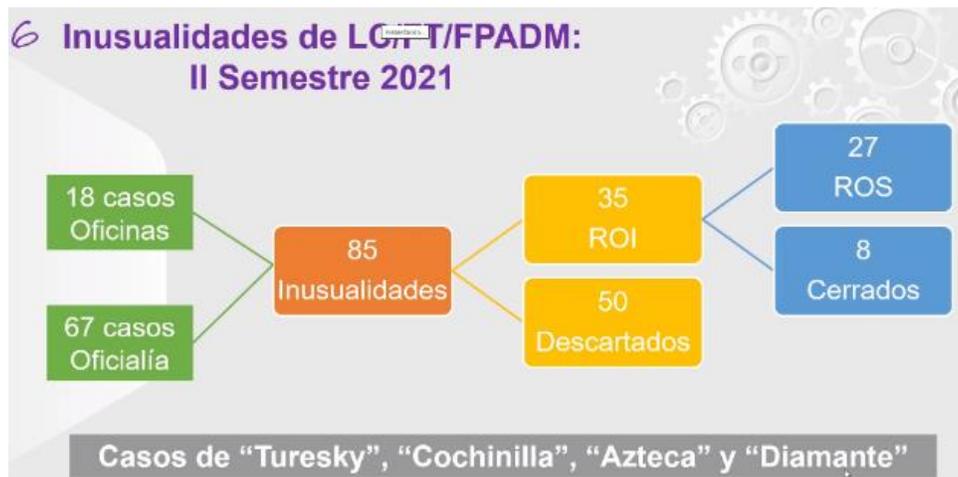
Explica que esto ocurre porque los clientes no atienden las solicitudes de documentación para justificar el origen de los fondos cuando se dan estos ingresos extraordinarios de recursos que no están declarados en la política "Conozca a su Cliente", pero esto tiene varios efectos, primero porque se finaliza la relación comercial con clientes que cuesta mucho traer a la Institución, pero después, probablemente, el cliente o las mismas oficinas hacen gestiones adicionales y se debe retomar los casos que tienen reprocesos adicionales, lo cual implica dedicar recursos y un desgaste de las mismas áreas de la Institución que se dedican a estos temas.

Agrega que luego, hay una situación particular sobre la cual ha llamado la atención la Auditoría Externa y en el informe del 2021 se mantiene el tema, que tiene que ver con algunas transacciones que no están viajando al sistema de monitoreo, son transacciones de débito en tiempo real, denominadas TAC y se visualiza el comportamiento que han tenido estas transacciones.

Explica que se identifican de manera manual, se generan los algoritmos de manera manual, en Excel, y se visualizan los casos que deberían generar alertas. Eso proyecta que hay un crecimiento sostenido de las transacciones de esta naturaleza y sumando el primer y segundo semestre del 2021, se tienen más de 4.000 transacciones que no viajaron y además, en las alertas que se generaron y atendieron de manera manual, se visualiza cómo se han venido incrementando con 118 alertas en el 2021.

Hace énfasis en que lo anterior obviamente expone a la entidad porque son casos que podrían estar ligados con lavado de dinero, legitimación de capitales y, si no se identifican, podría ser que la entidad sea sancionada eventualmente con esta situación.

Finalmente, el sexto tema tiene que ver con las inusualidades de legitimación de capitales:



El año 2021 estuvo lleno de situaciones conocidas, tales como el caso Turesky, Cochinilla, Azteca, Diamante, entre otros. Se analizaron 85 inusualidades, de las cuales 35 se convirtieron en reportes de operaciones inusuales (ROI), de los cuales 27 se reportaron como operaciones sospechosas (ROS) en el segundo semestre. De esto, destaca la cantidad de casos y la inversión de recursos que esto requiere para su atención.

Comparado con los semestres anteriores, en el primer semestre de 2020 se registraron 15 ROS, en el segundo semestre, 16; en el primer semestre de 2021, 5; y en el segundo, 27, lo cual muestra la situación.

El Auditor Interno, Sr. González Cabezas, resalta que estos informes deben plantear al cuerpo colegiado un enfoque con carácter de resumen. Por lo tanto, un informe de 100 páginas ni siquiera da el tiempo para leerlo o revisarlo, además de que está lleno de elementos operativos, los cuales no tienen mayor sentido de ser incluidos porque no desembocan en nada. Sugiere que este informe debería ser de 10 páginas y referirse a elementos de riesgo que tenga que abordar el cuerpo colegiado.

En el caso de Visa Direct, se menciona la posibilidad de situaciones que no se están detectando y puede resultar en una exposición real a una sanción por legitimación de capitales, pero al respecto se esperaría que exista un plan concreto, con las medidas pertinentes y fechas para corregirlo, pues son temas delicados que ponen el riesgo las licencias del Banco.

Más adelante, se mencionan las transacciones que no viajan en los sistemas de monitoreo. Este tema ha sido reportado por esta auditoría y la externa desde hace dos años aproximadamente, y se registra como un plan de acción en proceso, pero no se indica cuándo terminará. Si existen estas transacciones, significa que no son detectadas a tiempo, lo cual es de suma relevancia porque las sanciones posibles son delicadas.

El enfoque de este informe podría resumirse y, respetuosamente, se sugiere hacerlo de esa manera. Asimismo, se deben incluir propuestas para la Junta Directiva sobre acciones posibles, como tomar acuerdos, para la solución oportuna de los riesgos.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, coincide con las observaciones anteriores y se está reestructurando el informe para el futuro, no solo porque la nueva normativa está enfocada en riesgo y así lo solicita, sino también porque son los temas más relevantes los únicos que deben exponerse en el informe. Por lo tanto, para el informe del primer semestre de este año, se espera abarcar los temas en función de los comentarios.

En cuanto al aspecto de Visa Direct, es bastante delicado y la Oficialía de Cumplimiento ha insistido en ello, además de que ha solicitado planes de acción al área encargada, los cuales tienen fechas y responsables asignados para atenderlos. Para las transacciones que no viajan, se ha avanzado en el plan, pero aún no se finaliza para mitigar la exposición del Banco, por lo cual se coincide en las observaciones señaladas. Un tema reiterado es lo relacionado con los desarrollos tecnológicos, con lo cual se hace una recomendación para tratar de agilizarlo y así se solventen los problemas de manera adecuada. En una entidad como esta, con la cantidad de clientes activos y de transacciones diarias, la única forma de control es mediante procesos automatizados, por lo cual se señala lo correspondiente.

A manera de conclusiones, se evidencia una mejora en el *Sistema de prevención y gestión de riesgos de legitimación de capitales y demás delitos*, en comparación con el semestre previo, pues se había dado un gran deterioro en el primer semestre. Dentro de las mejoras, destacan los expedientes únicos de la Política Conozca a su Cliente, así como el incremento en el porcentaje y el cumplimiento de los plazos y la

atención de alertas. Sin embargo, hay otros temas que no avanzan o incluso evidencian deterioro, como la gestión de clientes ocasionales, cuyo comportamiento se requiere invertir, así como otros aspectos que requieren margen aún mayor de mejora para llegar a niveles satisfactorios para el Banco.

Por otra parte, en cuanto al atraso en la atención de requerimientos tecnológicos críticos para la automatización de los procesos fundamentales, se señalan las inconsistencias de la información que viaja a los sistemas, y los requerimientos gestionados para la automatización de las disposiciones de la nueva reglamentación, con un atraso en la salida de producción de casi 3 meses respecto a lo previsto originalmente.

Asimismo, se resalta la exposición del Banco al incumplimiento normativo de la nueva reglamentación por la ventana que se abrió donde se utiliza un plan contingente de aproximadamente dos meses y una semana. Otra de las conclusiones se refiere a la exposición del Banco al incumplimiento normativo y al riesgo de legitimación por el tema de Visa Direct, donde se señala el hecho de no haber realizado la evaluación de riesgos previamente a su implementación. Esto se menciona en vista de que la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) ha insistido con este tema y eventualmente podría venir una observación sobre este punto en el informe que emitirá. Este tema se ha abordado al más alto nivel, por su relevancia, y resulta uno de los más delicados en este momento.

Además, se destacan el incremento en la atención de alertas mediante la finalización de la relación comercial con clientes; el incremento en las inusualidades y los ROS a la autoridad competente en el segundo semestre con un crecimiento superior al 400%; el seguimiento a las recomendaciones que se emiten en los informes, donde se señalan las que se encuentran en proceso, tal como un caso relacionado con la Dirección Corporativa de Riesgo, incluido en el informe del primer semestre de 2021, que no ha sido asignado y por lo cual se está solicitando en el acuerdo emitido por el Comité Corporativo de Cumplimiento que se asigne para ser atendido.

Dentro de las recomendaciones, la primera está dirigida a la Dirección de Tecnología de Información para la implementación de otras estrategias para el desarrollo de requerimientos. El proceso fue bastante voluminoso para la automatización de los procesos de la nueva reglamentación e implicó muchísimo trabajo y recurso, así como desgaste debido a los reprocesos y revisiones que se debieron efectuar de manera reiterada para verificar que se habían corregido los errores identificados con frecuencia. Por lo tanto, se considera que es necesario un cambio para mayor eficiencia y lograr atender los pendientes del portafolio, pues algunos requerimientos son altamente críticos para la Entidad.

La Presidenta, Sra. Badilla López, manifiesta que es sabido que los desarrollos se encuentran en manos de los proveedores, quienes entregan un producto final que no reúne las condiciones, de donde se desprenden los reprocesos mencionados.

Surge la duda de si en el área que gestiona los requerimientos se calcularon mal los plazos, además del producto final recibido. Por lo tanto, esto debe corregirse desde la raíz, porque son muchos los recursos que se destinan a estas actividades y muy mal el producto final, pero este es un tema de gestión administrativa a lo interno del Banco, donde se debe comenzar la corrección pertinente y llevar estadísticas para que, en determinado caso, estos proveedores no sean contratados más por la Organización.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, puntualiza que, particularmente, en cuanto al requerimiento que debía salir a finales de 2021, se estuvo dando seguimiento permanente con TI y la Oficialía de Cumplimiento. Se tuvo que recurrir a un proceso manual como plan b, pero sin duda en esta área de requerimientos es la primera donde se debe intervenir, porque se cuenta con 6 proveedores que, al final, hacen que el equipo del Banco sea el que debe probar su trabajo, de manera que no dan un producto terminado, sino que entregan algo incompleto solo para cumplir con las fechas y cuando se hacen los procesos, se debe devolver el producto y la Organización entra en reprocesos. Este tema se está revisando, pues lamentablemente se presenta en numerosas ocasiones.

En las reuniones sostenidas con el proveedor, su argumento es que las historias de usuario no estaban bien hechas o que había errores. Sin embargo, se debe plantear un procedimiento más ágil y claro, que ponga las responsabilidades totales tanto en el área específica y de TI como en la empresa a cargo de los requerimientos.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, continúa exponiendo que la segunda y tercera recomendaciones son puntuales y están dirigidas al Área Centro de Servicios de Soporte Regional, tal como implementar una estrategia efectiva para evitar la atención de alertas transaccionales mediante la finalización de la relación comercial con clientes, dado el impacto que esto provoca sobre el negocio y el reproceso posterior. Este es un tema de gran relevancia, pues existen muchos clientes afectados. Si al final no se documentan los ingresos extraordinarios, no queda otra opción, pero igualmente existen aspectos por mejorar al respecto.

La tercera recomendación es diseñar y ejecutar una estrategia efectiva para mejorar el cumplimiento de plazos en la atención de alertas. Aunque todas las alertas se atienden al final, los porcentajes de atención en plazo son solo superiores al 80% y en riesgo alto no se puede pensar en un nivel de cumplimiento menor al 95%, por lo que este implica.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Dar por conocido el informe de resultados de la gestión realizada en el Banco Popular durante el II semestre del 2021 sobre la prevención de riesgos de legitimación de capitales, del financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM) y el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas.

2. Instruir a la Dirección Corporativa de Riesgo y a la Administración para que atiendan las recomendaciones que ya fueron conocidas por el Comité Corporativo de Cumplimiento en el informe de resultados de gestión del primer y segundo semestre del 2021.

Para ello deben presentar, en el plazo de dos semanas, el plan de acción correspondiente.

3. Solicitar al Comité Corporativo de Cumplimiento que dé seguimiento e informe de manera trimestral sobre los avances del plan de acción que deben presentar la Dirección Corporativa de Riesgo y la Administración.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocido el informe de resultados de la gestión realizada en el Banco Popular durante el II semestre del 2021 sobre la prevención de riesgos de legitimación de capitales, del financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva (LC/FT/FPADM) y el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas.

2. Instruir a la Dirección Corporativa de Riesgo y a la Administración para que atiendan las recomendaciones que ya fueron conocidas por el Comité Corporativo de Cumplimiento en el informe de resultados de gestión del primer y segundo semestre del 2021.

Para ello deben presentar, en el plazo de dos semanas, el plan de acción correspondiente.

3. Solicitar al Comité Corporativo de Cumplimiento que dé seguimiento e informe de manera trimestral sobre los avances del plan de acción que deben presentar la Dirección Corporativa de Riesgo y la Administración”. (238)
(Ref.: Acuerdo CCC-03-ACD-21-2022-Art-5)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 12

8.3.3.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para aprobación, el Informe sobre la ejecución del Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal del año 2021. (Ref.: Acuerdo CCA-03-Acd-22-2022-Art-6)

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, acota que, según la ejecución y el análisis, se obtuvo un nivel de cumplimiento de 97,5% del plan, principalmente debido a una meta que no se logró cumplir a final del año.

Se señalan los casos de inusualidades que debieron resolverse durante 2021, año muy atípico en relación con los anteriores. Se menciona la evaluación de la Sugef al Banco en esta materia; la última evaluación fue en 2015, de manera que ahora tiene muchas implicaciones, no solo para el trabajo de todos, sino también para el Banco, en espera de que el informe sea publicado y luego abordado por los distintos órganos que tiene el Banco.

Otra de las consideraciones aborda el trabajo para implementar la nueva reglamentación del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), para lo cual se hizo un esfuerzo para lograrla en 11 meses. Finalmente, se hace referencia a la modalidad de teletrabajo de los funcionarios de la Oficialía de Cumplimiento, lo cual representa que se han tenido que enfrentar cargas de trabajo adicionales para lograr este resultado en el Plan de Trabajo.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Aprobar el Informe sobre la ejecución del Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal del año 2021.

Al respecto, la Junta Directiva aprueba por unanimidad:

“Aprobar el Informe sobre la ejecución del Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal del año 2021”. (239)

(Ref.: Acuerdo CCA-03-Acd-22-2022-Art-6)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **dieciocho horas con cincuenta minutos**, se retira el Sr. Hernando Monge Granados, Oficial de Cumplimiento.

ARTÍCULO 13

8.4.4.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite informe legislativo. (Ref.: Oficio GGC-341-2022)

Al ser las **dieciocho horas con cincuenta y un minutos**, ingresa el Sr. Martín Alfaro Artavia, Asesor de la Gerencia General Corporativa.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, refiere que uno de los puntos principales se trata del Proyecto de Ley 21602, que estaba detenido y fue la primera iniciativa que se generó por parte del diputado Pedro Muñoz y la diputada María Inés Solís, presentado en 2019, ante la Comisión de Asuntos Económicos. La iniciativa busca que el 1% del aporte patronal que alimenta el patrimonio no pase al Banco, sino que pase directamente a fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM). El diputado Rodolfo Peña, por su parte, propone que pase 18 meses y luego fuera al IVM.

Los plazos se habían vencido, pero ahora se revisó y los diputados de la comisión citada votaron para su archivo, pero el diputado Sánchez, del Partido Acción Ciudadana (PAC), mociona para que el proyecto continúe, indicando que el Banco Central había realizado un análisis que no tenía ningún impacto para el Banco Popular. En este sentido, se considera una barbaridad que el Banco Central esté emitiendo criterios para fortalecer una ley que afecta directamente la economía de un banco público no estatal. Este es uno de los fundamentos del Sr. Sánchez y agrega claramente que en esto se encuentran muy interesados los señores de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) por la necesidad de fortalecer el IVM.

El proyecto ahora está activo y aún no se le ha presentado el informe de dictamen, requisito necesario para que pase el Plenario. Entre las gestiones que el Banco realizará, se esperará a la presentación del informe, pues si no se presenta, no lo podría ver el Plenario, pero si sucede, se deberían mantener reuniones con los jefes de Fracción, reiterando lo del proyecto impulsado por el diputado Rodolfo Peña (q. e. p. d), donde se indica que no es posible que una entidad financiera enfrente estos riesgos legales y económicos cuando se estado en un proceso de definir y resaltar ante el Gobierno la importancia del Banco y el cumplimiento de los fines, así como definir la estrategia económica, bajar las tasas de interés para dar mejores condiciones a los clientes. Contrario a lo que sucede con los bancos del Estado, que tienen al Gobierno para que inyecte capital en caso de ser necesario, o los entes privados que cuentan con sus socios, el Banco Popular está perdiendo esta condición de capitalización y solo quedaría con las utilidades, además del impacto.

Por lo tanto, una vez se realice la presentación del informe en tiempo, se activarían las reuniones con los jefes de fracción. Mañana se mantendrá una reunión con el diputado Carranza, del PAC, quien es parte de la Comisión y votó positivo para revivir el proyecto, con el fin de informarle sobre la situación y buscar esa conciencia para definir una estrategia adecuada.

El siguiente proyecto es el Expediente 22105, Ley de la Estimulación Financiera para la Reactivación Económica Sostenible. Este es un proyecto presentado el 22 de julio de 2020, por la diputada Paola Vega, y se encuentra en la Comisión de Asuntos Económicos, con un dictamen negativo. En resumen, plantea tomar el 5% de las utilidades del Banco Popular para llevarlo al Fondo para la Economía Verde, planteado a través de la Ley 8262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus reformas. En el proceso de revisión, tuvo voto negativo; se está a la espera de la revisión del acta y que se reitere el archivo, pero si no fuera así, se deberá emprender una estrategia. Este proyecto fue consultado al Banco el 18 de agosto de 2020 y la respuesta fue enviada el 23 de setiembre de 2020.

Finalmente, se incluye un proyecto de 2021, referente al Expediente 22847, Ley para el Fortalecimiento del Emprendimiento y las Pymes. La diputada a cargo es Karine Niño y está impulsado por la Sra. Victoria Hernández Mora, ministra de Economía, Industria y Comercio. El proyecto se encuentra en la Comisión de Asuntos Económicos y pretende plantear algunas modificaciones al Fodemipyme, tales como que, del 5% aportado, un 3% vaya a Avaluos, pues hoy todo va a crédito. La esencia de esta modificación plantea un proyecto para extraer a Fodemipyme recursos económicos para apoyar una plataforma tecnológica para las mipymes, proyecto donde no se plantean costos de licenciamiento ni estudios de factibilidad u otros. Por lo tanto, esto es considerado una atrocidad, pues se plantea que Fodemipyme asuma el gasto de este desarrollo que ni siquiera quedará al Banco Popular, sino al Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Al respecto, el Banco Popular hizo un planteamiento en contra, así como las observaciones en favor del proyecto en lo que correspondía. Se está impulsando fuertemente y el informe se conocerá el 29 de marzo de 2022, después de lo cual se programarán las reuniones pertinentes.

El Director, Sr. Espinoza Guido, observa que, de los tres proyectos expuestos, el primero es el que tiene mayor incidencia, pues resulta una amenaza directa y no es nuevo, sino que corresponde a una idea que se recicla con el paso del tiempo.

En vista de que el proyecto pone en juego la institucionalidad del Banco, pues al acabarse el 0,25% hay una implicación directa sobre su carácter público, que lo distingue de las demás entidades, siendo no estatal, la consideración desde el punto de vista jurídico es la que se debe elaborar de manera prioritaria y rápida. Respetuosamente, solicita a la Gerencia General Corporativa que reconsidere la estrategia actual, porque en este asunto no se puede esperar, sino de hacerlo de inmediato con los miembros de la Comisión y de la Asamblea Legislativa.

Sin duda, hay un ataque directo y permanente al Banco con respecto al porcentaje que es el único que queda, pues con el otro ya se tuvo que negociar a un alto costo, pues los 160 puntos básicos son fuertes para la operación.

Reitera que se debe desplegar una estrategia de comunicación política afinada en este aspecto.

La Presidenta, Sra. Badilla López, considera que todos han estado insistiendo con la reacción rápida, oportuna e inmediata con estos proyectos y coincide en la necesidad de un lobby, pero de manera urgente, y buscando la forma de que sea efectivo para revertirlo o que esto no siga prosperando.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, aclara que estos proyectos llevan mucho tiempo en la Asamblea Legislativa y se han trabajado, pero en esta fase final se han presentado ciertas situaciones, por lo cual se debe estar alertas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, observa que lo importante es dejar la evidencia del pronunciamiento del Banco con respecto a lo que vaya a aprobarse a futuro, para que cuando venga la nueva asamblea legislativa, se retomen los argumentos importantes del Banco que hayan quedado en esta administración, si se dieran estas aprobaciones.

El Director, Sr. Espinoza Guido, agrega que además esto es consultado porque el Banco no fue consultado en el proceso. Pide no dejar por fuera a los diputados electos para el próximo cuatrienio, pues en periodo extraordinario verán lo que el Gobierno defina.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, afirma que ya se cuenta con una estrategia a nivel de infracciones, se espera solo que pasen las elecciones para activarla.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibido el informe legislativo de tres proyectos de conocimiento de la Comisión de Asuntos Económicos que pueden impactar al Banco.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el informe legislativo de tres proyectos de conocimiento de la Comisión de Asuntos Económicos que pueden impactar al Banco”. (247)
(Ref.: Oficio GGC-341-2022)

ARTÍCULO 14

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dejar pendientes, para una próxima sesión, los puntos 8.4.1. y 8.4.2.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dejar pendientes, para una próxima sesión, los siguientes temas:

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite para conocimiento los oficios SGO-122-2022 y DIRFC-063-2022, que detallan el Informe de Contribución por Centro de Negocio a la Utilidad Neta con corte al mes de diciembre del 2021. (Ref.: Oficio GGC-254-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite los oficios SGO-120-2022 y DIRFC-054-2022, sobre las mejoras en los resultados financieros con corte al 31 de diciembre de 2021, en atención, al acuerdo JDN -5854-Acd-695-Art-14. (Ref.: Oficio GGC-253-2022)

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite, para conocimiento, el oficio SGN -252-2022, en el cual se detalla la Estrategia Comercial para el Crecimiento de la Cartera de Crédito 2022. (Ref.: Oficio GGC -256-2022)". (240)

ACUERDO FIRME.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON SEIS MINUTOS**.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5906

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS SEIS** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON CUARENTA MINUTOS** del **LUNES VEINTIOCHO DE MARZO DE DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Subauditor Interno, Sr. Marco Chaves Soto; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco, y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del quórum. Se confirma que están presentes todos los integrantes de la Junta Directiva.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5904.

3.- Correspondencia.

3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, el Informe Anual de Labores de ese Comité para el año 2021. (Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-43-2022-Art-4)

4.- Asuntos de Presidencia.

4.1.- Calendarización de temas para el mes de abril de 2022.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, los Estados Financieros Consolidados del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal con corte al 31 de diciembre de 2021, elaborados por la firma Crowe Horwath CR S. A. (Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-42-2022-art-3)

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.2.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva Nacional, la actualización del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2017-2021, con ampliación hasta el año 2023, de manera que para registro, seguimiento y evaluación en adelante se hará referencia al Plan Estratégico 2017-2023 de la Auditoría Interna del Banco Popular. (Ref.: Acuerdo CCA-5-ACD-35-2022-Art-7)

Comité Corporativo de Cumplimiento

8.3.2.- Comité Corporativo de Cumplimiento eleva, para conocimiento, el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, correspondiente al año 2021, realizado por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. (Ref.: Acuerdo CCC-04-ACD-30-2022-Art-8)

8.3.3.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, la propuesta para la exclusión de los reportes de monitoreo específico de colaboradores y de cancelaciones anticipadas de créditos Back to Back y de ajuste de parámetros para el monitoreo específico de transacciones de egresos, como parte de la atención de la recomendación 2 del informe AIRI-25-2021 de Auditoría Interna, sobre la "Evaluación Cumplimiento Ley 7786: corresponsales no bancarios, identificación beneficiario final, monitoreo, ROI y ROS".

Además, se recomienda a la Junta Directiva Nacional, la derogación del acuerdo JDN-5697-Acd-005-2020-Art-7, también, la aprobación de la propuesta de ajuste de los parámetros para el reporte de monitoreo específico de egresos. (Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-27-2022-Art-5)

8.3.4.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para aprobación, las solicitudes de prórroga al 31 de diciembre de 2022, para atender dos actividades contempladas en planes de acción establecidos para subsanar hallazgos expuestos en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Externa, sobre el cumplimiento en el Banco de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas; así como la solicitud de exclusión de un tema del Plan de Trabajo aprobado por la Junta Directiva Nacional para la implementación y observancia en el Banco Popular de la nueva reglamentación del CONASSIF. (Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-28-2022-Art-6)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, presenta el Informe de avance de la planta física. Expone: Alexander Binns (10 minutos) 6:25 p.m. (Ref.: Oficio GGC-355-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

Asamblea de Accionistas.

Popular Valores Puesto de Bolsa

8.5.1.- La Junta Directiva de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A. remite a la Junta Directiva Nacional, sus Informes de Gestión de Presidencia, Tesorería, Gerencia General y Fiscalía, correspondientes al periodo 2021. (Ref.: Acuerdo JDPV-694-Acd-106-2022-Art-7)

Popular SAFI

8.5.2.- La Junta Directiva de Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. remite a la Junta Directiva Nacional, en calidad de Asamblea de Accionistas, para aprobación, los informes de Presidencia y Fiscalía y para proceder con el conocimiento del Informe de Tesorería, lo anterior,

en atención a lo establecido en el Código de Comercio. Así como, el Informe Anual de Gestión de Popular SAFI correspondiente al periodo 2021. (Ref.: Acuerdos JDSAFI-592-ACD-113-2022-ART-3, JDSAFI-591-Acd-099-2022-Art-4 y JDSAFI-592-Acd-116-2022-Art-6)

Popular Pensiones

8.5.3.- La Junta Directiva de la Operadora de Pensiones Complementaria traslada a la Junta Directiva Nacional, en su calidad de Asamblea de Accionistas, los informes de rendición de cuentas del Presidente, Tesorero, Fiscal y Gerente durante el periodo 2021. (Ref.: Acuerdo JDPP-676-Acd-110-2022-art-4, JDPP-676-Acd-113-2022-Art-7 y JDPP-676-Acd-123-2022-Art-17)

Popular Seguros

8.5.4.- La Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. remite, para aprobación, los Informes de Gestión del periodo 2021 de la Presidenta y Tesorero y para conocimiento el del Fiscal. (Ref.: Acuerdo JDPS-363-Acd-111-2022-Art-14)

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios”.

Se aprueba el orden del día sin observaciones.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 5904.

La Presidenta, Sra. Badilla López, al no haber observaciones, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.°5904, celebrada el 21 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.°5904, celebrada el 21 de marzo del 2022”. (270)

ARTÍCULO 3

3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, el Informe Anual de Labores de ese Comité para el año 2021. (Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-43-2022-Art-4)

La Directora, Sra. Fernández Garita, manifiesta que este informe lo analizaron en detalle en el Comité Corporativo de Auditoría. En esa sesión se expusieron todas las acciones que se ejecutaron en dicho Comité durante el 2021.

La Presidenta, Sra. Badilla López, felicita a la Sra. Margarita Fernández Garita, pues después de comparar el plan de trabajo del 2021 con la calendarización aprobada para el 2022, considera que fue un reto asumir el nuevo plan de trabajo, pero sabe que poco a poco podrán ajustarse. Por tanto, mociona para:

Dar por conocido el Informe Anual de Labores del Comité Corporativo de Auditoría correspondiente al año 2021.

Lo anterior de conformidad con el artículo 17 del Reglamento de Comités y Comisiones (vigente al 2021).

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe Anual de Labores del Comité Corporativo de Auditoría correspondiente al año 2021.

Lo anterior de conformidad con el artículo 17 del Reglamento de Comités y Comisiones (vigente al 2021)”. (248)
(Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-43-2022-Art-4)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 4

4.- Asuntos de Presidencia.

4.1.- Calendarización de temas para el mes de abril de 2022.

La Presidenta, Sra. Badilla López, manifiesta que a todos les enviaron la calendarización de los temas para ser conocidos por la Junta Directiva Nacional durante las sesiones de abril de 2022. Por tanto, mociona para:

Dar por recibida la calendarización de temas para ser conocidos por la Junta Directiva Nacional en sus sesiones de abril del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la calendarización de temas para ser conocidos por la Junta Directiva Nacional en sus sesiones de abril del 2022”. (271)

ARTÍCULO 5

La Presidenta, Sra. Badilla López, comenta que junto con el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón, y el Presidente de Popular Seguros, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena asistieron a una actividad organizada por Popular Seguros.

Considera que esa actividad fue muy oportuna para iniciar la nueva propuesta de la Sociedad y para fortalecer su gestión, pues recuerda que los resultados del estudio de clima organizacional de la Correduría no fueron muy alentadores en el periodo anterior y por ello cree que esas actividades fortalecerán el trabajo del equipo.

Agradece al Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena por desarrollar la actividad y por la invitación.

Al ser las **dieciséis horas con cuarenta y siete minutos**, inicia su participación virtual el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agrega que con el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez participaron en la inauguración de un cajero automático que se colocó en la comunidad de Acosta.

Manifiesta que los vecinos estaban muy agradecidos y además resalta la gestión de la Administración con la comunidad, con Municipalidad de Acosta y con la Junta de Crédito Local.

Actualmente los vecinos de la comunidad ya no deben trasladarse a otras zonas lejanas para sus trámites bancarios porque ya tienen un cajero automático más cerca y eso podría fortalecer el interés de adquirir otros negocios con el Banco Popular.

ARTÍCULO 6

La Presidenta, Sra. Badilla López, consulta sobre el proyecto de ley.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, explica ya tienen definida una estrategia por seguir con los jefes de fracción de la Asamblea Legislativa.

Añade que ya conversó el tema con el diputado, Sr. Pablo Heriberto Abarca Mora del Partido Unidad Social Cristiana, así como con el Sr. Pedro Muñoz Fonseca de igual Partido, quien es el proponente de ese proyecto de ley.

Acordaron reunirse en la presente semana, pues el Sr. Pedro Muñoz Fonseca indicó tener algunas observaciones sobre el Banco Popular referente a ese proyecto de ley.

Están trabajando para que ese proyecto no sea agendado en el Plenario, pero para ello requieren del acuerdo de los jefes de fracción de la Asamblea Legislativa, pero por el momento solo se cuenta con la promesa de que no ingresará la discusión al el Plenario.

Asimismo, se está elaborando un documento que se pidió a la Consultoría Jurídica sobre el respaldo de la defensa.

Sumado a lo anterior, conversaron con el diputado, Sr. Ramón Carranza quien votó de manera afirmativa el proyecto de ley para incluir un recurso de minoría y detenerlo y posteriormente devolverlo a la Comisión.

El fin es generar un análisis mucho más profundo sobre el proyecto y su impacto en el Banco Popular para tener el respaldo de la Comisión, pero con la objetividad necesaria.

Agrega que la Dirección Jurídica del Banco compartió un documento de la Procuraduría General de la República en donde se plantea la necesidad de generar más impacto en el IVM y para el Banco Popular.

Menciona que también conversó sobre el proyecto de ley con el Sr. Fernando Faith Bonilla, con el Sr. Guido Monge Fernández y con la Sra. Grethel Mora Chacón del Directorio Nacional. Acordó con el Sr. Fernando Faith Bonilla conversar algún día de esta semana para definir estrategias y sumar esfuerzos para evitar este proyecto, el cual impactaría al Banco Popular.

Ese es el resumen de las acciones generadas hasta el momento. Destaca que ya han conversado con los diputados y trabajado en el proyecto para que se devuelva a la Comisión y después finalizar su construcción.

La Presidenta, Sra. Badilla López, acota que debido a que abril es el último mes de gobierno de la actual Asamblea Legislativa, también es necesario negociar con los diputados y diputadas electos.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, indica que el fin es contactar a los diputados y diputados electos antes de que inicien su periodo para coordinar reuniones grupales con las fracciones con el objeto de presentar el Banco, explicar los beneficios y fines del Banco y el propósito de su creación.

Además, pretenden exponer a las diputadas y diputados electos los objetivos del Banco Popular, para trabajar sobre ese conocimiento del Banco o para repeler cualquier situación compleja en un futuro.

Espera recibir la propuesta en la semana en curso y presentarla a la Junta Directiva en la siguiente semana.

ARTÍCULO 7

8.3.1.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para conocimiento y aprobación, los Estados Financieros Consolidados del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal con corte al 31 de diciembre de 2021, elaborados por la firma Crowe Horwath CR S. A. (Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-42-2022-art-3)

La Directora, Sra. Fernández Garita, menciona que el Comité Corporativo de Auditoría conoció el Informe consolidado en donde se contemplan los activos del Banco y de las Subsidiarias.

Explica que cada uno de los informes se analizaron de manera individual en las sesiones de las juntas directivas de las Sociedades.

Por lo anterior, el presente Informe consolida los datos de todos los documentos.

Acota que el Informe está limpio y no hay situaciones que deban resaltarse.

Al ser las **dieciséis horas con cincuenta y cinco minutos**, inician su participación los representantes de Crowe Horwath CR S. A., Sra. Idania Salazar Salazar, Sr. Luis Miguel Araya Méndez y Sra. Francine Sojo Mora

La representante de Crowe Horwath CR S. A., Sra. Sojo Mora, comenta que presentará los resultados del proceso de auditoría de los estados financieros consolidados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Indica que ya realizaron la presentación del Informe en el Comité Corporativo de Auditoría y se basa en el proceso de consolidación de los estados financieros separados del Banco y de cada una de las Subsidiarias.

El trabajo de la auditoría se fundamenta en la revisión del proceso de conciliación que se hace sobre las cifras individuales del Banco y de cada una de sus cuatro subsidiarias, de manera que una vez aplicados los asientos de consolidación y eliminadas las partidas por cobrar y pagar, los ingresos y gastos relacionados y la inversión del Banco contra los patrimonios de las subsidiarias, se obtienen las cifras de los estados financieros consolidados.

Detalla que el patrimonio del informe consolidado es igual al que presenta el Banco Popular en su estado financiero.

De los objetivos específicos de la revisión menciona que la metodología y el enfoque de riesgos son iguales al expuesto en las presentaciones previas porque está fundamentado en una evaluación de los riesgos de auditoría en un proceso de evaluación de la calidad de la información que presentan.

Cuenta con una revisión del cumplimiento de la normativa, leyes y reglamentos externos e internos del Banco y con un énfasis particular en todo lo que dicta el Conassif para el Banco y sus subsidiarias.

Comunica que la presentación de los entregables se ha hecho en cumplimiento de los términos del contrato, el cual tiene un administrador quien vigila de forma cercana para verificar que se cumplan los entregables en tiempo y forma.

En la opinión de la Auditoría a la letra se indica lo siguiente:

... los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación consolidada del Conglomerado al 31 de diciembre de 2021, así como sus resultados integrales consolidados, cambios en el patrimonio consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Afirma que en las otras opiniones también se incluyen dos párrafos de énfasis, el primero sobre la base de contabilidad, en donde se declara que los estados financieros están preparados con la normativa contable dictada por el Conassif y la Sugef y el segundo es que los estados financieros por no ser preparados basados en las Normas Internacionales de Información Financiera no son adecuados para otros propósitos.

Expresa que de igual modo como se presentó en el estado financiero del Banco, en el Informe consolidado se enfatiza la nota 39, en donde se detallan por parte de la Administración del Banco las revelaciones relacionadas al estado de emergencia por la COVID-19 y de cómo la Administración gestionó esta condición.

Sumado a lo anterior, agregaron los asuntos claves de auditoría y asegura que mantienen los que se detallan en los estados financieros del Banco. Afirma que son tres aspectos clave y aclara que no son riesgos ni salvedades, sino asuntos requeridos por las normas y obliga a los auditores su revelación porque fueron los asuntos de mayor importancia para la auditoría, ya sea por materialidad o por el grado de determinación de estimaciones asociadas a la cuenta.

Por las razones expuestas se incluyó la cartera de crédito que representa el 61,68% del total de los activos, las inversiones en instrumentos financieros porque representan el 27,75% y del lado de los pasivos se agregaron las obligaciones con el público.

Para esas cuentas las pruebas que se realizan son analíticas y sustantivas como las confirmaciones de saldos y las pruebas de control como la revisión de los expedientes de crédito para cartera de crédito.

Aclara que existe un conjunto de informes adicionales que no se incluyen en estos estados financieros como los informes de riesgo 22-18 ni los informes relacionados con la Ley 7786.

Señala que también detallaron en los estados financieros para cada una de las entidades del Conglomerado las cartas de gerencia que emitieron; la preliminar, la de cierre al 31 de diciembre de 2021 y una carta de la evaluación de los controles de tecnologías de información.

Finaliza diciendo que ese es el resumen de los informes presentados al Conglomerado relacionados con la auditoría de estados financieros.

La Presidenta, Sra. Badilla López, recuerda que estos estados financieros fueron discutidos de manera detallada en el Comité Corporativo de Auditoría y considera los resultados muy buenos. Agradece por todo el trabajo y acompañamiento porque garantiza las labores realizadas para proteger los recursos públicos, lo cual los obliga a ser más responsables y cuidadosos. Por tanto, mociona para:

Aprobar los Estados Financieros Consolidados del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal con corte al 31 de diciembre de 2021, elaborados por la firma Crowe Horwath CR S. A.

Lo anterior en atención al acuerdo 183 sesión JDN-5624 Art-16 inciso 1) y según lo establece el artículo 25 inciso 25.11 del acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el art. 30 del Acuerdo Sugef No. 30-18 Reglamento de Información Financiera.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por unanimidad:

“Aprobar los Estados Financieros Consolidados del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal con corte al 31 de diciembre de 2021, elaborados por la firma Crowe Horwath CR S. A.

Lo anterior en atención al acuerdo 183 sesión JDN-5624 Art-16 inciso 1) y según lo establece el artículo 25 inciso 25.11 del acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y el art. 30 del Acuerdo Sugef No. 30-18 Reglamento de Información Financiera". (249)
(Ref.: Acuerdo CCA-6-Acd-42-2022-art-3)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 8

8.3.2.- Comité Corporativo de Cumplimiento eleva, para conocimiento, el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, correspondiente al año 2021, realizado por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. (Ref.: Acuerdo CCC-04-ACD-30-2022-Art-8)

Al ser las **diecisiete horas con seis minutos**, inicia su participación virtual el Oficial de Cumplimiento, Sr. Hernando Monge Granados.

El representante de Crowe Horwath CR S. A., Sr. Araya Méndez, refiere que este informe, al igual que el anterior, fue presentado en el Comité Corporativo de Cumplimiento, en donde se expuso de manera detallada cada una de las observaciones; sin embargo, sí mencionará aquellas que tienen un mayor nivel de exposición al riesgo para el Banco.

Explica que es una evaluación del cumplimiento cuyo fin es evaluar el acuerdo SUGEF 12-10 y sería la última evaluación de ese tipo, porque a partir del 1° de enero de 2022 empezará a regir la normativa SUGEF 12-21.

En este informe de cumplimiento el pilar en la evaluación es el cumplimiento de la entidad con respecto al factor que se evalúa de la normativa, para lo cual se usa una escala.

En dicha escala se evidencia un cumplimiento satisfactorio con un nivel de cumple total y si tiene aspectos de mejora o hallazgos, el cumplimiento se considera parcial. Según la severidad se asigna un nivel de riesgo alto o bajo. En el Banco Popular la mayoría de las acciones se encuentran en un nivel cumple y hay dos acciones con una parcial alto y con un nivel de riesgo elevado, porque, según su naturaleza, son aspectos que se relacionan con el proceso de monitoreo.

Consideran que deben realizar más esfuerzos para mitigar esos riesgos. Indica que ya existen planes de acción, los cuales no habían sido resueltos a la fecha de corte de este Informe.

Sobre la opinión de auditoría de este informe a diferencia de la opinión de los estados financieros, el primero se basa en la NITA 3000, el cual es un informe de atestiguamiento para obtener datos distintos a la información financiera o histórica.

Procede a leer la opinión de auditoría de este informe:

En consecuencia, y en nuestra opinión, nada ha llegado a nuestro conocimiento que nos haga pensar que los controles de Banco Popular y de Desarrollo Comunal no son suficientes para mantener la eficacia operativa en relación con los factores evaluados descritos en el Artículo 38 de la Normativa al 31 de diciembre de 2021, en todos los aspectos importantes, excepto por los efectos indicados en los factores evaluados en las acciones H-1-3 y H-1-4.

Recalca que la normativa solicita dar prioridad a aquellas situaciones con un nivel de riesgo por arriba del normal.

La primera situación con un nivel de riesgo por arriba del normal se relaciona con la atención de alertas e indica que no solo evalúan la existencia de un sistema de monitoreo o de la configuración adecuada para la generación de las alertas, sino también se estudia el ciclo de cierre y la oportunidad de atención de las alertas para cerrarlas.

Cuanto más dure una alerta abierta un cliente no podrá realizar transacciones y eso es importante conocerlo para definir qué tan rápido se pueden detectar situaciones que en el peor de los casos podrían generar reportes de operaciones sospechosas.

Durante el periodo se aplicaron dos evaluaciones, en la primera fecha de corte notaron un nivel sustancialmente menor con respecto al histórico.

En ese primer semestre de 2021 el 66% de las alertas de clientes de riesgo alto se cerraban en el periodo que la Junta Directiva Nacional había definido previamente; es decir, 15 días hábiles.

Eso les llamó la atención porque históricamente se mantenía un nivel que podía mejorar, pero ese 66% era muy bajo con respecto al histórico.

Agrega que durante el segundo semestre se realizó un esfuerzo importante para elevar ese porcentaje de cumplimiento y alcanzar el 83%; en otras palabras, que el 83% de las alertas de clientes de riesgo alto se cierran en 15 días hábiles o menos.

Hubo algunos cambios de estructura en el Banco durante el proceso de control y eso obligó a una adecuación y algunas situaciones limitaron la eficacia operativa en cuanto a la atención de las alertas.

Sobre la calidad de la información del monitoreo señala que es necesario contar con un sistema de monitoreo y que la calidad de ese sistema sea la adecuada porque la parametrización podría ser correcta, pero si la información no está depurada las alertas que se generen podrían incrementar el riesgo.

Desde años anteriores evidenciaron que desde agosto de 2018 no todas las transacciones viajan automáticamente a todo el proceso de monitoreo, pero las que no funcionan así, las conocidas como TACS requieren de un proceso manual, en el cual se identifican cuáles no viajaron y después simulan todo el algoritmo del sistema de monitoreo para que de forma manual se generen las alertas.

Así las cosas, hay un riesgo operativo porque algunas operaciones se deben realizar de forma manual y eso afecta el tiempo con el cual se dispone para atender esos procesos manuales que deberían ser automáticos.

Otros temas importantes son el incremento en la frecuencia de esas transacciones. En el 2019, un total de 2.149 operaciones no se completaron, de esas se debían tener 90 alertas, pero en el 2021 hubo casi 4.000 transacciones no completadas y esas tuvieron que haber generado 118 alertas. Ese escenario demuestra el aumento de la frecuencia y por tanto el riesgo.

Comunica que la Oficialía de Cumplimiento ha realizado un gran esfuerzo, han presentado requerimientos tecnológicos que no pudieron cerrar al finalizar el 2021 y seguirá el riesgo mientras no exista un proceso automatizado que considere la cantidad y volumen de transacciones del Banco Popular.

Añade que, aunque otro hallazgo ya fue subsanado, se presentó bastante en el 2021 y se refiere a transacciones identificadas de clientes quienes tenían solo operaciones crediticias sobre tarjetas de crédito y tampoco viajaban de manera automática a la base de datos intermedia.

En este caso se generó un requerimiento y se cerró, pero en algún momento tenían las dos situaciones descritas y no había automatización completa del proceso de monitoreo.

Comenta que en el 2021 entró en vigor el nuevo Reglamento y por ello, durante el 2021 elaboraron un plan de acción y ejecutaron actividades con el fin de que a inicios del 2022 todo estuviera aprobado para aplicarlo de manera efectiva, sin embargo, debido a algunos problemas con las pruebas de usuario y errores, no pudieron finalizar el proceso de automatización requerido. Eso provocó que una serie de actividades importantes requirieran un plan de contingencia, lo cual significa ejecutar de forma manual algunas.

Si consideran la gran de procesos, hay un riesgo de incumplimiento normativo y un riesgo operativo asociado.

Recalca que después de la revisión y elaboración de este informe les informaron que, a partir de marzo de 2021 lograron finalizar esos pendientes tecnológicos, pero durante un tiempo fue importante la exposición de riesgo de incumplimiento y los riesgos operativos.

Asegura que siempre han dado seguimiento a los riesgos tecnológicos y de los mecanismos para su solución, dado que mucho de eso pretende mejorar el control y dedicar menos tiempo a labores operativas para invertir las en monitoreo y análisis.

Se evidenció la atención a esos problemas durante el 2021, pero aún existe una cantidad importante de procesos que no se han realizado.

Presenta el mapa de calor de las acciones y destaca que no hay niveles de riesgo en color rojo, pero sí dos acciones de calidad con un nivel de riesgo superior al normal.

FRECUENCIA

	Muy baja	Baja	Frecuente	Alta	Muy alta	
IMPACTO	Crítico					
	Serio			H-1-3		
	Moderado		D-4-1	H-1-2 C-1-1 H-1-1 R-1-1	H-1-4	
	Mínimo					
	Insignificante					

La Directora, Sra. Villegas Alvarado, destaca que en su mayoría las observaciones de la Auditoría Externa son problemas tecnológicos que no se han podido solventar.

Considera que esa es una de las grandes debilidades del Conglomerado porque han estado obligados a implementar planes de contingencia. Sabe que se ha mejorado para monitorear constantemente todo el proceso de implementación, pero aún falta por atender un conjunto de programas y acciones para poder mejorar.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la exposición y por todo el trabajo y acompañamiento que brindan a la Organización y ahora le corresponde al Conglomerado tomar en cuenta esas observaciones y solicitar a la Administración los planes de acción y las medidas para atenderlas lo antes posible.

Al ser las **diecisiete horas con dieciocho minutos**, finalizan su participación los representantes de Crowe Horwath CR S. A., Sra. Idania Salazar Salazar, Sr. Luis Miguel Araya Méndez y Sra. Francine Sojo Mora

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece y mociona para:

1. Dar por conocido el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, correspondiente al año 2021, realizado por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A.

Lo anterior en observancia de la actividad 6 del Plan de Trabajo del Comité Corporativo de Cumplimiento.

2. Solicitar a la Administración que proceda a elaborar el plan de acción correspondiente a fin de atender las observaciones indicadas por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. en el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas.

3. Solicitar al Comité Corporativo de Cumplimiento que dé seguimiento al plan de acción que deben presentar la Administración para atender las observaciones indicadas por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. en el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas. ”.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocido el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, correspondiente al año 2021, realizado por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A.

Lo anterior en observancia de la actividad 6 del Plan de Trabajo del Comité Corporativo de Cumplimiento.

2. Solicitar a la Administración que proceda a elaborar el plan de acción correspondiente a fin de atender las observaciones indicadas por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. en el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas.

3. Solicitar al Comité Corporativo de Cumplimiento que dé seguimiento al plan de acción que deben presentar la Administración para atender las observaciones indicadas por el despacho Crowe Horwath C. R., S. A. en el informe de auditoría externa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sobre el cumplimiento de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas.”. (250)

(Ref.: Acuerdo CCC-04-ACD-30-2022-Art-8)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 9

8.3.3.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada la propuesta para la exclusión de los reportes de monitoreo específico de colaboradores y de cancelaciones anticipadas de créditos Back to Back y de ajuste de parámetros para el monitoreo específico de transacciones de egresos, como parte de la atención de la recomendación 2 del informe AIRI-25-2021 de Auditoría Interna, sobre la “Evaluación Cumplimiento Ley 7786: corresponsales no bancarios, identificación beneficiario final, monitoreo, ROI y ROS”.

Además, se recomienda a la Junta Directiva Nacional, la derogación del acuerdo JDN-5697-Acd-005-2020-Art-7, también, la aprobación de la propuesta de ajuste de los parámetros para el reporte de monitoreo específico de egresos. (Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-27-2022-Art-5)

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, menciona que la Auditoría Interna recomendaba que hicieran un análisis de los resultados obtenidos por medio de algunos reportes específicos de monitoreo, a fin de determinar su efectividad y valor agregado de frente a la prevención de los riesgos de legitimación de capitales y demás delitos.

En este sentido, se hizo un análisis de ese tipo de reportes, a partir de lo cual se llegó a una propuesta de exclusión de dos de esos reportes que se señalan y que se justificaron ampliamente en el Comité Corporativo de Cumplimiento.

Indica que quiere señalar algunos aspectos relacionados con el monitoreo institucional que van en esa dirección, para que se comprenda que lo que se tiene no solamente tiene que ver con ese tipo de reportes específicos, sino que se tienen varios procesos que se ejecutan de manera simultánea. Por ejemplo, se tiene el monitoreo integral de clientes, que es donde se monitorea de forma automatizada todas las transacciones que realizan los clientes en el Banco y se enfocan en las de ingresos frescos que existen, agrupándolo por canales, productos y servicios y medios de pago, así como todo lo que los clientes tranzan mediante efectivo, documentos de otros bancos, cambio de divisa, transferencias electrónicas, tanto internas como externas.

Menciona que lo anterior tiene que ver con el monitoreo integral, mientras que la recomendación está dirigida al monitoreo basado en reportes. Manifiesta que ellos tienen cinco reportes de monitoreo específicos: el reporte de operaciones estructuradas de transacciones en efectivo, que es donde existe mayor riesgo y el reporte de operaciones estructuradas de transacciones electrónicas. Explica que estos dos reportes se mantienen funcionando tal como lo han venido haciendo. Recuerda que tanto el reporte de operaciones estructuradas de transacciones electrónicas se había hecho una mejora, que inició su operación en el mes de enero.

El tercer reporte es el de transacciones por egresos, el cual se está proponiendo mejorar con la inclusión de un parámetro. Por su parte, el reporte de cancelación anticipada de créditos back to back y el de monitoreo transaccional de empleados se propone excluirlos, principalmente porque no generan ningún tipo de valor agregado.

De hecho, el reporte de cancelaciones anticipadas de créditos *back to back*, que opera desde el año 2016 mediante reportes trimestrales, durante todos estos años no ha generado ni un solo caso inusual que haya sido reportado al ICD, lo que demuestra que es poco el valor que genera desde esta perspectiva.

Luego de esto, en el reporte de monitoreo transaccional de empleados, que opera desde el 2020, se tiene que en el año 2021 se analizaron 2015 reportes, de los cuales 4 fueron analizados a mayor profundidad y solo 1 se reportó al ICD, por lo que tampoco se considera que tenga mucho valor agregado y es la razón por la cual se está proponiendo excluirlo.

Además, en el caso del reporte de transacciones de egresos, que se está proponiendo mejorar, lo que se está incorporando es un parámetro adicional que tiene que ver con el patrimonio administrado de los clientes, de acuerdo con la metodología y clasificación que se tiene en el

Banco para estos delitos, para que sea un criterio adicional de selección de casos y les permita enfocarse en los clientes que presentan mayores riesgos en este tema de egresos.

La Directora, Sra. Fernández Garita, pregunta qué se entiende por transacciones estructuradas y si le puede brindar ejemplos de estas.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, indica que las operaciones estructuradas, por ejemplo, son las operaciones en efectivo que funcionan en efectivo en las cajas rápidas de ventanilla o incluso en las plataformas cuando se atienden clientes.

Cuando una persona, cliente o no cliente, se acerca a la ventanilla y le hace depósitos a un grupo de personas que tienen cuentas de ahorro dentro del Banco, constituye una operación estructurada, pues podría estar relacionada con algún delito, pago de drogas o alguna situación de narcotráfico o de algún otro tipo.

Igualmente, podría darse el caso de que lleguen muchas personas y le depositen a un mismo cliente en un período determinado, por lo que eso es también un caso de operación estructurada.

Lo mismo sucede con las transacciones electrónicas, en el sentido de que un cliente o no cliente haga transacciones. Sinpe a un grupo de clientes, por un monto determinado, o bien que un grupo de personas haga transacciones a un mismo cliente dentro del Banco, por lo que hay que verificar que ese tipo de transacciones estén justificadas.

Ciertamente, existen parámetros que están establecidos en esos casos, pues es normal que los clientes hagan transacciones en efectivo o transacciones electrónicas, pero cuando la cantidad supera ciertos límites, se considera que es irregular y requiere un análisis adicional y por eso se llaman operaciones estructuradas.

La Directora, Sra. Fernández Garita, comenta que lo que le cuesta entender es por qué se incluye la palabra “estructurada”, pues al final todas estas son transacciones financieras, sean en ventanillas o cuentas corrientes.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, menciona que así se le denomina técnicamente.

El Subauditor Interno, Sr. Chaves Soto, consulta por qué esto viene para aprobación de la Junta Directiva.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, menciona que, en el caso del monitoreo y transacción de empleados, existe un acuerdo de la Junta Directiva para su implementación, en el caso de cancelación anticipada de créditos *back to back*, el reporte nació a raíz de la evaluación de la SUGEF en el 2015, en el que se solicitó de manera directa que se implementara en el banco y por tanto quedó como parte de las acciones que se implementaron en aquel momento y les parece que en este caso la Junta Directiva Nacional, a partir de los análisis que se han hecho, debería tomar la decisión de su exclusión, dado que no ha generado ningún valor agregado en el Banco.

En cuanto al reporte de transacciones por egresos, recuerda que la normativa establece, por un tema de gobernanza, que las juntas directivas sean las que tomen las decisiones correspondientes sobre estos temas de riesgo, a partir del apetito establecido.

La Directora, Sra. Fernández Garita, menciona que, dado que son informes, se deben dar por conocidos, pues no se trata de validar todas las acciones que ha hecho la Administración.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, recuerda que esto forma parte de toda la estrategia que tiene el Banco para el monitoreo, por lo que hizo referencia a todos los aspectos que se contemplan y, de acuerdo con lo que se ha venido planteando en la reglamentación, la implementación de un esquema de monitoreo debe estar aprobado por las juntas directivas y también cuando se excluye algo de dicho sistema o se mejora. Esa es la razón por la que se presenta a la Junta Directiva Nacional.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Dar por conocida la propuesta realizada por la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular para la exclusión de los reportes de monitoreo específico de colaboradores y de cancelaciones anticipadas de créditos *back to back* y de ajuste de parámetros para el monitoreo específico de transacciones de egresos, con la inclusión de la variable de patrimonio administrado, como parte de la atención de la recomendación 2 del informe AIRI-25-2021 de Auditoría Interna, sobre la “Evaluación Cumplimiento Ley7786: corresponsales no bancarios, identificación beneficiario final, monitoreo, ROI y ROS”.

2. Derogar el acuerdo JDN-5697-Acd-005-2020-Art-7 tomado en la sesión n.º 5697, celebrada el 16 de diciembre del 2019, a fin de excluir el reporte de monitoreo específico de colaboradores a partir del primer trimestre del año 2022.

3. Prescindir del reporte de monitoreo específico de cancelaciones anticipadas de créditos *back to back*, debido a que no genera valor agregado en la identificación de inusualidades o riesgos adicionales de LC/FT/FPADM.

4. Aprobar la propuesta de ajuste de los parámetros para el reporte de monitoreo específico de egresos, donde se incluye como criterio adicional de selección de los casos el volumen de patrimonio administrado a los clientes, quedando este reporte con los siguientes parámetros:

- a. El monto total de egresos por cliente en el mes de estudio debe ser igual o mayor a los US \$100.000.
- b. El monto total de egresos debe superar en un 10% el ingreso declarado de los clientes.
- c. El patrimonio administrado de los clientes debe ubicarse en los rangos de medio o alto, según la Metodología de clasificación de riesgo de LC/FT/FPADM de los clientes.
- d. Exclusión de las instituciones de Gobierno, municipalidades y las sociedades anónimas del propio Conglomerado Financiero Banco Popular.
- e. Exclusión de clientes que hayan generado alertas transaccionales del monitoreo integral en un lapso de seis meses anteriores al mes de estudio.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocida la propuesta realizada por la Oficialía de Cumplimiento del Banco Popular para la exclusión de los reportes de monitoreo específico de colaboradores y de cancelaciones anticipadas de créditos *back to back* y de ajuste de parámetros para el monitoreo específico de transacciones de egresos, con la inclusión de la variable de patrimonio administrado, como parte de la atención de la recomendación 2 del informe AI RI-25-2021 de Auditoría Interna, sobre la “Evaluación Cumplimiento Ley 7786: corresponsales no bancarios, identificación beneficiario final, monitoreo, ROI y ROS”.

2. Derogar el acuerdo JDN-5697-Acd-005-2020-Art-7 tomado en la sesión n.º 5697, celebrada el 16 de diciembre del 2019, a fin de excluir el reporte de monitoreo específico de colaboradores a partir del primer trimestre del año 2022.

3. Prescindir del reporte de monitoreo específico de cancelaciones anticipadas de créditos *back to back*, debido a que no genera valor agregado en la identificación de inusualidades o riesgos adicionales de LC/FT/FPADM.

4. Aprobar la propuesta de ajuste de los parámetros para el reporte de monitoreo específico de egresos, donde se incluye como criterio adicional de selección de los casos el volumen de patrimonio administrado a los clientes, quedando este reporte con los siguientes parámetros:

- a. El monto total de egresos por cliente en el mes de estudio debe ser igual o mayor a los US \$100.000.
- b. El monto total de egresos debe superar en un 10% el ingreso declarado de los clientes.
- c. El patrimonio administrado de los clientes debe ubicarse en los rangos de medio o alto, según la Metodología de clasificación de riesgo de LC/FT/FPADM de los clientes.
- d. Exclusión de las instituciones de Gobierno, municipalidades y las sociedades anónimas del propio Conglomerado Financiero Banco Popular.
- e. Exclusión de clientes que hayan generado alertas transaccionales del monitoreo integral en un lapso de seis meses anteriores al mes de estudio”. (251)

(Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-27-2022-Art-5)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 10

8.3.4.- El Comité Corporativo de Cumplimiento traslada, para aprobación, las solicitudes de prórroga al 31 de diciembre de 2022, para atender dos actividades contempladas en planes de acción establecidos para subsanar hallazgos expuestos en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Externa, sobre el cumplimiento en el Banco de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas; así como la solicitud de exclusión de un tema del Plan de Trabajo aprobado por la Junta Directiva Nacional para la implementación y observancia en el Banco Popular de la nueva reglamentación del Conassif. (Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-28-2022-Art-6)

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, manifiesta que, como bien se indica, se está tramitando ante la Junta Directiva Nacional, desde el Comité Corporativo de Cumplimiento, la solicitud de prórroga para dos actividades, relacionadas con informes de auditoría externa y la solicitud de exclusión de un tema del plan de trabajo que aprobó este órgano para implementar en el Banco Popular la nueva reglamentación del Conassif.

Explica que los tres temas que se están planteando tienen que ver con la plataforma Cicac. Recuerda que este es un proyecto del Banco Central que está ejecutando la Sugef y con esto se pretende construir un sistema a nivel nacional, donde cada una de las personas o clientes de algún banco del país tengan una sola política Conozca a su Cliente a nivel nacional, siendo las entidades financieras las obligadas de alimentar esa plataforma con la información que brindan los clientes, cuando existe una autorización por parte de las personas.

La Sugef o el Conassif había señalado, en primera instancia, que esta plataforma del Cicac se iba a poner en marcha el primero de enero de 2022, junto con el reglamento que norma esta plataforma. Sin embargo, el año pasado, la SUGEF comunicó, mediante una circular, que la plataforma no saldría en enero, sino que estimaba que saldría a producción en el mes de julio de 2022.

Ahora bien, procede a mencionar las dos actividades señaladas en los planes de acción de la Auditoría Externa. El primero de ellos consiste en definir y remitir, posterior a la salida a producción de la versión R17 del sistema T24, requerimientos tecnológicos para completar la automatización del proceso de vinculación de clientes, que permita reducir el riesgo operativo en el proceso de captura. Indica que ahí se señalaban dos requerimientos, relativos al autocumplido integral del formulario Conozca a su Cliente y la integración del registro de accionistas y representantes legales con los padrones existentes en el sistema T24.

En su momento, como ha dicho, dado que se había planteado que la salida a producción se daría en enero de 2022, se estimaba que esta actividad se podía atender al 31 de marzo de 2022, debido a que la información que contempla la plataforma del Cicac viene del Tribunal Supremo de Elecciones, de la Dirección General de Migración y Extranjería, del Registro Nacional de la Propiedad, para mencionar algunas entidades, que son las mismas instituciones que se estaban planteando internamente en el Banco para cumplir con esta actividad del plan de acción.

En este sentido, consideran que deben conocer primero cómo funciona la plataforma del Cicac para plantear un requerimiento en esa línea y determinar si se requiere invertir recursos institucionales para eso, en caso de que el Cicac no lo permita. No obstante, de acuerdo con el planteamiento del Conassif, más bien se les permitiría cumplir con el objetivo mediante ese sistema.

Manifiesta que algo similar ocurre con la segunda actividad, que tiene que ver con la definición y remisión, posterior a la salida a producción de R17, de un requerimiento para automatizar el proceso de actualización de la política Conozca a su Cliente, con el objetivo de que el sistema automatice los casos que no requieren de una gestión manual.

De la misma forma que se señaló en el caso anterior, se había planteado la atención al 31 de marzo, pero dado que el ente supervisor comunicó que se estima que salga a producción en julio, se considera que se debe conocer el funcionamiento de esa nueva plataforma, para determinar la pertinencia de plantear un requerimiento de esta naturaleza, y eventualmente, si fuera necesario, se oriente a aquellos aspectos que sean relevantes y que no estén cubiertos por ese sistema.

Por esa razón, se recomienda una solicitud de prórroga por parte del Comité Corporativo de Cumplimiento al 31 de diciembre del año 2022. Menciona que esto tiene que ver con las dos actividades relacionadas con los planes de acción de Auditoría Externa.

Ahora bien, se tiene también la propuesta de exclusión de la actividad de crear un manual de usuario específico para los funcionarios del Banco para el uso del Cicac. Detalla que eso tenía fecha de atención al 30 de junio del 2022.

Menciona que se plantea excluir este aspecto, primeramente, con un proceso de capacitación que ha venido impartiendo el propio ente supervisor, de manera sincrónica, en el que existe distinto material didáctico, presentaciones y videos en la plataforma de la Sugef, para aprender a utilizar el Cicac.

Adicionalmente, en una consulta que se hizo al ente supervisor, en el que se preguntaba sobre la existencia de algún manual de usuario, el ente supervisor les indicó que como parte de la conceptualización del Cicac se consideró la incorporación de ayudas en línea específicas que le permitan al usuario consultar la información del módulo o pantalla en el que se encuentre en cada momento. Indicaron que la ayuda en línea es una guía explicativa de cada paso que debe realizar el usuario en caso de que se presente alguna duda.

A partir de estos aspectos se considera que se tienen todos los elementos para que el personal del Banco, cuando deba usar la plataforma del Cicac, lo pueda hacer de manera correcta y por tanto se planteó la exclusión de ese tema que está en el plan de acción que había aprobado la Junta Directiva Nacional para implementar y cumplir en el Banco con la nueva reglamentación del Conassif.

El Subauditor Interno, Sr. Chaves Soto, indica que entiende, por lo que se ha dicho, que, para atender las recomendaciones de la Auditoría Externa, se necesita ver el funcionamiento del Cicac para efectos de poder atender esos temas.

Ahora bien, le llama la atención que en primera instancia el Cicac saldría a producción en enero de 2022 y se había establecido como fecha marzo y ahora se menciona que estaría para julio y se está solicitando una prórroga hasta diciembre. En ese sentido, pregunta por qué se extiende tanto el plazo entre una versión inicial y la otra y sobre todo hay que conocer el nivel de riesgo que haya establecido la Auditoría

Externa sobre ese tipo de observaciones, pues de eso depende el plazo que se va a tener para implementar eso y el plazo en el que el Banco continúa con ese nivel de exposición.

El Oficial de Cumplimiento, Sr. Monge Granados, menciona que esas dos actividades tienen que ver con evaluaciones realizadas por el Auditor Externo y están relacionadas con un tema del informe de Auditoría Externa referente a la política Conozca a su Cliente, que en los últimos años ha tenido un nivel de cumplimiento parcial alto y un riesgo normal.

De hecho, en el informe que se conoció anteriormente se mantiene el tema relacionado con el tema de la Política Conozca a su Cliente con ese cumplimiento parcial alto y el riesgo normal, razón por la cual no fue mencionado, sino que solo se hizo referencia a esos dos temas que tienen la misma condición de cumplimiento parcial alto, pero tienen riesgo elevado. Indica que en este caso particular no existía un riesgo más allá de lo normal.

Manifiesta que en su momento se planteó que se hiciera luego de la salida a producción de la versión R17, debido a que generaba brechas con el sistema T24. Cuando la versión R17 se puso en producción, que fue a finales del año 2020, y hubo un período de garantía que terminó en los primeros meses de 2021, que coincidió con la publicación de la nueva reglamentación del Conassif.

Expresa que en ese momento no se conocía realmente cómo estaría operando el Cicac y por esa razón se estableció un plazo de tres meses que consideraron que podría ser suficiente.

Durante el año 2020, conforme se fueron desarrollando los acontecimientos relacionados con este tema, fueron conociendo más de cuál sería la posible estrategia que implemente la Sugef para efectos de poner en operación el Cicac, sino también el mismo sistema, debido a que estuvieron participando en el plan piloto que implementó la Sugef el año anterior hacia finales por lo que se conoció más la plataforma.

Así pues, dentro de los elementos que señala la SUGEF para la implementación es que esta va a ser gradual, empezando con los clientes más importantes que existen en el sistema financiero.

En ese sentido, se ha planteado que esto se hará por rangos de ingreso declarado de los clientes y primero se trabajará con los que tienen ingreso declarado más alto. Así pues, se esperaría que primero se trabaje con los clientes que tienen más de \$100.000 de ingreso declarado o más de \$500.000 de ingreso declarado, lo cual se asignará a las distintas instituciones de acuerdo con la cartera de clientes que se tiene, para efectos de completar la información y hacer el trámite ante los clientes para que se autorice y conforme se va avanzando, se va a ir bajando a otros rangos con menor ingreso declarado.

Considera que, en seis meses, pues no se conoce todavía la estrategia, se podría tener un volumen de clientes debidamente autorizado, indexada la información y cargados los datos en la plataforma del Cicac, para determinar el valor agregado o la utilidad que pueda agregar para atender esos temas. Menciona que a eso obedece la diferencia de plazo entre un inicio, que era a tres meses y ahora que se está planteando a seis meses.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Aprobar las solicitudes de prórroga, al 31 de diciembre de 2022, para atender dos actividades contempladas en planes de acción establecidos para subsanar hallazgos expuestos en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Externa, sobre el cumplimiento en el Banco de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, así como la exclusión de un tema del Plan de Trabajo aprobado por la Junta Directiva Nacional para la implementación y observancia en el Banco Popular de la nueva reglamentación del CONASSIF.

Lo anterior de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 del acuerdo SUGEF 35-21 *Reglamento del Centro de Información Conozca a su cliente* y en atención ante el comunicado brindado mediante Circular SGF-1884-2021 del 9 de julio del 2021 denominada *Catálogos de uso en el CICAC*.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar las solicitudes de prórroga, al 31 de diciembre de 2022, para atender dos actividades contempladas en planes de acción establecidos para subsanar hallazgos expuestos en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Externa, sobre el cumplimiento en el Banco de la Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, así como la exclusión de un tema del Plan de Trabajo aprobado por la Junta Directiva Nacional para la implementación y observancia en el Banco Popular de la nueva reglamentación del Conassif.

Lo anterior de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 del acuerdo SUGEF 35-21 *Reglamento del Centro de Información conozca a su cliente y en atención ante el comunicado brindado mediante Circular SGF-1884-2021 del 9 de julio del 2021 denominada Catálogos de uso en el Cicac*". (252)
(Ref.: Acuerdo CCC-04-Acd-28-2022-Art-6)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con cincuenta minutos** se retira el Oficial de Cumplimiento, Sr. Hernando Monge Granados, e inicia su participación virtual el Jefe del Proyecto de Planta Física, Sr. Alexander Binns Chacón.

ARTÍCULO 11

8.4.1.-El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, presenta el Informe de avance de la planta física (Ref.: Oficio GGC-355-2022)

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, introduce el tema, comenta que se encuentran en la etapa quinta del programa, menciona el avance y especifica la demolición, desmantelamiento, reforzamiento estructural, remodelación total, amueblamiento y traslados del Edificio Metropolitano 1.

Recuerda que el monto adjudicado para la construcción es de \$44.459.676,95, la empresa adjudicada es Edificadora Rapiparedes S. A. (Edificar), empresa muy conocida y de mucho prestigio.

Comenta que el plazo del contrato de construcción son 38 meses, el 17 de febrero finalizaron los requisitos previos e inician el proceso de desmantelamiento el 18 de febrero. Cuentan con 30.5 meses para la construcción amueblamiento y traslados, es decir, el lapso va entre el 19 de febrero del 2022 al 18 de setiembre 2024, periodo que incluye los traslados del personal.

Amplía que hay tres meses para la recepción provisional, del 19 de setiembre al 17 de diciembre 2024 para aspectos que deban revisarse y tres meses más para la recepción definitiva de la obra que van del 18 de diciembre del 2024 al 17 de marzo del 2025. En buena teoría, se debería estar trabajando en el nuevo edificio el 18 de setiembre del 2024.

Explica que en la actualidad están realizándose los trabajos de desmantelamiento y limpieza de cada nivel y en abril se iniciará con la construcción de los pilotes. Hace referencia al nivel 8, donde prácticamente ya se retiró el terrazo existente, menciona el desmantelamiento del piso 7 y las excavaciones para descubrir las placas aisladas e iniciar el reforzamiento de los cimientos.

Se realizó el retiro de la loza del parqueo del sótano 2 y las excavaciones para descubrir las placas aisladas y vigas de amarre, además de las excavaciones para abrir espacio al reforzamiento de los cimientos.

Comenta que además de las reuniones técnicas permanentes hay una reunión mensual que se sostiene con el dueño de la Edificadora Rapiparedes S. A. (Edificar) y con el consorcio que les da el apoyo en la supervisión, para evacuar cualquier situación adicional que se presente.

Destaca que ese es el proceso que están llevando para lograr una comunicación fluida y permanente sobre el avance de la obra, no tener ningún atraso y de presentarse, solucionarlo.

Se pone a disposición de esta Junta Directiva para responder cualquier consulta y precisa que también puede contestar el Jefe del Proyecto de Planta Física, Sr. Alexander Binns Chacón quien tiene muchísima experiencia en proyectos de este calibre, trabajó en la CC SS, el Banco lo contrató el año pasado, lo escogieron por su currículo y su perfil y ahora es el responsable de la obra.

El Director, Sr. Espinoza Guido, consulta por el monto de inversión en esta etapa, el origen de los recursos, de dónde están financiando esta inversión, cuándo estará lista esta etapa y si el contrato contempla claramente las consecuencias para la empresa constructora de los eventuales atrasos en el cronograma de trabajo.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que el monto de la obra es de \$44.459.676,95 y está financiándose de recursos propios. En cuanto al tiempo, la idea es que la construcción, el amueblamiento y los traslados se den del 19 de febrero de 2022 al 18 de setiembre de 2024, es decir, para este último día ya deberían haber completado los traslados y el resto sería la recepción provisional del edificio que va desde el 19 de setiembre al 17 de diciembre de 2024. La recepción definitiva sería para el 17 de marzo del 2025.

En cuanto a las multas, están definidas a nivel contractual y se compromete a traerlas para el siguiente avance. Regresa a las reuniones técnicas permanentes y los encuentros con el Gerente de la Edificadora Rapiparedes S.A (Edificar) para determinar cualquier situación que se presente y solventarla a tiempo. Reitera que, de darse algún atraso, este ya está definido.

Claramente uno de los riesgos es el contar con todo el material necesario, las importaciones que deben hacerse, esto se conversó en la penúltima reunión para precisamente, planificar todo lo correspondientes. Afirma que la empresa lo tiene contemplado y esperan tener todo a tiempo.

Informa que la Edificadora Rapiparedes S. A. (Edificar) también está reforzando la CCSS en Avenida 2. Reitera que es una empresa grande, planifica muy bien y tienen contemplados estos aspectos.

El Director, Sr. Espinoza Guido, afirma haber hecho la pregunta por la situación de abastecimiento mundial, desconoce qué margen de acción habrá en el contrato y qué rigurosidad en la aplicación de las normas establecidas. Afirma que el proyecto debe marchar de la mejor manera, pero en caso contrario, pues el Banco debe estar completamente acuerpado desde el punto de vista legal.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, afirma que en las reuniones han conversado sobre el abastecimiento.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, afirma que desde la Dirección Corporativa de Riesgo se ha incorporado a una compañera para atender la gestión de riesgo de este proyecto. Adicionalmente, tendrán una reunión mensual con el constructor para determinar los riesgos que se visualicen de su parte y que la Dirección desde la parte del proyecto no los tenían tan claros. Por supuesto, informarían en cualquier momento en el Comité Corporativo de Riesgo lo correspondiente.

El Subauditor Interno, Sr. Chaves Soto, trae a colación la distribución, destaca el ajuste que se dio para ocupar un solo edificio, menciona también la redefinición de los espacios y consulta cómo se está previendo este aspecto y si están bien identificados los riesgos alrededor de ese tema.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que hubo una gestión que se generó con la Subgerencia General de Operaciones, principalmente con las sociedades anónimas en cuanto a la distribución. Afirma que lo conversaron con el consorcio que les da el soporte en tema de planos y recomendaciones relacionadas y aclara que las modificaciones que se plantearon tenían un costo entre los \$750.000 y \$1.000.000.

Acota que esto debido a un cambio a nivel de la parte eléctrica, aires acondicionados, telefonía, etc., así, el acuerdo de esta Junta Directiva fue plantear un solo edificio sin ajustes y después de valorarlo se planteó sin ajustes y una vez terminado se revisaría lo correspondiente.

Menciona el aislamiento para algunos sectores, destaca el Área de Inversiones de Popular Pensiones y para la Auditoría también. Afirma que se mantuvo sin cambios para no atrasar el proyecto y por los permisos que debían solicitar nuevamente a Bomberos, al Colegio de Ingenieros, etc.

Afirma que decidieron mantenerse con la base original de Metro1 y sobre esa línea tomar las decisiones con los niveles de teletrabajo definidos inicialmente.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la presentación, manifiesta que le agrada el cuidado que se está teniendo en la relación con los proveedores, el proyecto tiene una envergadura muy fuerte, cree que cualquier situación que se presente puede afectar a ambas partes.

Valora el interés del Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, de mantener una comunicación, ojalá lo más asertiva posible, pero sobre todo revisando los avances y el cumplimiento de la obra en tiempo y forma.

La Directora, Fernández Garita, manifiesta su alegría de que ya haya empezado la obra, afirma que es un proyecto bastante importante para la Institución y felicita a quienes hicieron posible que esto iniciara.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece el informe y mociona para:

Dar por recibido el Informe de avance del Programa Solución Planta Física.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibido el Informe de avance del Programa Solución Planta Física”. (272)
(Ref.: Oficio GGC-355-2022)

Al ser las **dieciocho horas con cinco minutos**, finaliza su participación virtual el Jefe del Proyecto de Planta Física, Sr. Alexander Birns Chacón. Al mismo tiempo inician su participación virtual el Fiscal de Popular Valores, Sr. Janry González Vega, el Tesorero de Popular Valores, Sr. Kleiber Rojas Varela; y la Gerente de Popular Valores, Sra. Mónica Ulate Murillo.

ARTÍCULO 14

La Presidenta, Sra. Badilla López, dada la hora y los temas pendientes por analizar de agenda, mociona para:

Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 5906 hasta las 8:11 p. m., a fin de concluir los puntos agendados.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 5906 hasta las 8:11 p. m., a fin de concluir los puntos agendados”.
(261)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecinueve horas con once minutos**, inician su participación virtual los representantes de Popular Pensiones: el Tesorero, Sr. Marcos Arce Cerdas; el Gerente, Sr. Róger Porras Mora, y el Fiscal, Sr. Alfonso Molina Rodríguez.

La Directora, Sra. Fernández Garita, desea felicitar a la Sra. Johanna Montero Araya y al equipo de Popular Seguros por los resultados que llenan de mucha satisfacción el trabajo que a diario realizan.

Finaliza la sesión al ser las **VEINTE HORAS CON ONCE MINUTOS**.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General

SESIÓN ORDINARIA 5907

Acta de la sesión ordinaria número **CINCO MIL NOVECIENTOS SIETE** de la Junta Directiva Nacional, celebrada mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA MINUTOS** del **MIÉRCOLES TREINTA DE MARZO DEL DOS MIL VEINTIDÓS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: la Presidenta, Sra. Grace Badilla López; el Vicepresidente, Sr. Francisco Eiter Cruz Marchena; el Director, Sr. Raúl Espinoza Guido; el Director, Sr. Mario Campos Conejo; la Directora, Sra. Marta Villegas Alvarado; la Directora, Sra. Margarita Fernández Garita, el Director, Sr. Gilbert Díaz Vásquez. Además, el Gerente General Corporativo, Sr. Marvin Rodríguez Calderón; el Subgerente General de Operaciones, Sr. Daniel Mora Mora; el Auditor Interno, Sr. Manuel González Cabezas; el Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Alberto Navarro Barahona; el Asesor Legal, Sr. Juan Luis León Blanco; y el Secretario General, Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

La Presidenta, Sra. Badilla López, da la bienvenida a todos los participantes.

Procede con la comprobación del cuórum. Se confirma que están presentes todos los miembros.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 5905.

3.- Correspondencia.

3.1.- La Subgerencia General de Operaciones y la Dirección Financiera Corporativa remiten al Banco Central de Costa Rica, las observaciones realizadas al oficio JD-6044-07 sobre la Consulta Pública: Propuesta Modificación Metodología Cálculo", en atención a los acuerdos No- JDN-5890-ACD-078-2022 y JDN-5892-ACD-100-2022 sobre propuesta de modificación a la metodología de cálculo de la Tasa Básica Pasiva de las regulaciones de Política Monetaria. (Ref.: Correo electrónico)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

7.- Informes y seguimiento de órganos de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos.

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3. Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Riesgo

8.3.1.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Informe Integral de Riesgo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de febrero del año 2022, donde se destacan algunas conclusiones. (Ref.: Acuerdo CCR-6-acd-82-2022-art-5)

8.4. Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, eleva, para aprobación, la propuesta de reconocimiento de una tasa anual del 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria, correspondientes a los aportes del año 2020, los cuales se estarán trasladando a las Operadoras de Pensiones el próximo 10 de mayo de 2022. (Ref.: Oficio GGC-272-2022)

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite el informe y la presentación sobre los Resultados Financieros con corte al mes de febrero 2022. (Ref.: Oficio GGC-344-2022)

8.4.3.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite el informe sobre el avance de la atención del acuerdo JDN-5883-Acd-1019-2021-Art-7, el cual hace referencia a las acciones para estabilizar los sistemas tecnológicos del Banco, con el fin de reducir la afectación sobre los clientes de los eventos de discontinuidad de los servicios provocados por las caídas e intermitencias presentadas en la plataforma tecnológica del Banco en los servicios y canales digitales. (Ref.: Oficio GGC-361-2022)

8.5. Sociedades Anónimas.

8.6. Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios".

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece a los funcionarios de la Secretaría General por su buen trabajo. Dicho esto, mociona para:

Aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º5905, celebrada el 23 de marzo del 2022.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad de los presentes:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria n. °5905, celebrada el 23 de marzo del 2022”. (279)

ARTÍCULO 3

3.1. La Subgerencia General de Operaciones y la Dirección Financiera Corporativa remiten al Banco Central de Costa Rica, las observaciones realizadas al oficio JD-6044-07 sobre la *Consulta Pública: Propuesta Modificación Metodología Cálculo*, en atención a los acuerdos No- JDN-5890-ACD-078-2022 y JDN-5892-ACD-100-2022 sobre propuesta de modificación a la metodología de cálculo de la Tasa Básica Pasiva de las regulaciones de Política Monetaria. (Ref.: Correo electrónico)

La Presidenta, Sra. Badilla López, sugiere dar por recibidas las observaciones de la Subgerencia General de Operaciones y la Dirección Financiera Corporativa.

El Director, Sr. Espinoza Guido, consulta si hay algún hallazgo o situación que le haya inquietado a la Administración.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, responde que la preocupación que tenían era que la metodología en un inicio dio la impresión de que iba a disminuir la Tasa Básica Pasiva, entonces, iba a repercutir en los ingresos.

Comenta que de las reuniones que tuvieron con el Banco Central de Costa Rica, en coordinación con la Asociación Bancaria Costarricense, lograron determinar que están buscando una forma de cálculo mucho más clara y subjetiva y con más estabilidad, por lo que no están previendo un ajuste a la disminución, sino al aumento, de manera que no tengan impacto en los ingresos.

Explica que una disminución del 1% en la TBP podría significar ₡10.000 millones a nivel de los ingresos, por ello es importante tener clara la posición y el impacto para poderlo medir y contrarrestarlo.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, agrega que el Banco Central de Costa Rica busca con esta metodología que los cambios de política monetaria sean mejor reflejados y que no duren tanto en ser absorbidas por la economía.

Al ser las **dieciséis horas con treinta y siete minutos** inicia su participación virtual el Director, Sr. Gilberth Díaz Vásquez.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por recibidas las observaciones realizadas por la Subgerencia General de Operaciones y la Dirección Financiera Corporativa al Banco Central de Costa Rica, al oficio JD-6044-07 sobre la Consulta Pública: Propuesta Modificación Metodología Cálculo.

Lo anterior en atención a los acuerdos JDN-5890-ACD-078-2022 y JDN-5892-ACD-100-2022 sobre propuesta de modificación a la metodología de cálculo de la Tasa Básica Pasiva de las regulaciones de Política Monetaria.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por recibidas las observaciones realizadas por la Subgerencia General de Operaciones y la Dirección Financiera Corporativa al Banco Central de Costa Rica, al oficio JD-6044-07 sobre la Consulta Pública: Propuesta Modificación Metodología Cálculo.

Lo anterior en atención a los acuerdos JDN-5890-ACD-078-2022 y JDN-5892-ACD-100-2022 sobre propuesta de modificación a la metodología de cálculo de la Tasa Básica Pasiva de las regulaciones de Política Monetaria”. (280)

ARTÍCULO 5

5.- Asuntos de Directores.

El Vicepresidente, Sr. Cruz Marchena, sugiere que se felicite a Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. por su decimotercer aniversario.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Remitir una nota de felicitación de parte de la Junta Directiva Nacional a la Administración y Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., por la celebración de su decimotercer aniversario, deseándoles los mejores éxitos en sus labores, siempre en beneficio de los trabajadores.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Remitir una nota de felicitación de parte de la Junta Directiva Nacional a la Administración y Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., por la celebración de su decimotercer aniversario, deseándoles los mejores éxitos en sus labores, siempre en beneficio de los trabajadores”. (274)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 7

8.4.1.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, eleva, para aprobación, la propuesta de reconocimiento de una tasa anual del 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria, correspondientes a los aportes del año 2020, los cuales se estarán trasladando a las Operadoras de Pensiones el próximo 10 de mayo de 2022. (Ref.: Oficio GGC -272-2022)

Al ser las **diecisiete horas con cuatro minutos**, inician su participación virtual el Subgerente General de Negocios, Sr. Daniel Mora Mora, el Director Financiero Corporativo, Sr. Esteban Meza Bonilla y el Jefe de la División de Gestión de Activos Crediticios, Sr. Ronald Ramírez Bolaños.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, menciona que verán la tasa de interés que debe ser reconocida a los recursos de los trabajadores que serán remitidos a las operadoras de pensiones el 10 de mayo del 2022, por tanto, se requiere contar con la aprobación de dicha tasa.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, indica que este tema se presenta en cumplimiento del artículo 13 de la Ley de Protección al Trabajador, la cual establece que las devoluciones dentro de la metodología se deben hacer del 1% del trabajador y el 0,25% del aporte patronal.

Esta es la última devolución que corresponde hacer en términos acumulados, a partir de ahora dichas devoluciones serán realizadas mensualmente con el rezago de julio del 2020, ya no se tendrán acumulaciones equivalentes como se tienen en este momento.

Comenta que la metodología es aprobada por la Junta Directiva Nacional donde se establecen dos parámetros y se saca una tasa promedio ponderada.

El primer factor que se toma en cuenta para establecer la metodología es el índice de precios al consumidor, en este caso de los dos últimos años, que en el 2020 fue de un 0,89% y en el 2021 lo fue por 3,3%, para un promedio del 2,10% como primer factor.

Otro factor corresponde a la tasa equivalente a las captaciones por seis meses plazo en el momento del ingreso de cada uno de los recursos, la tasa equivalente histórica para el 2020 fue de un 3,44%, que al unir ambos factores da el promedio de un 2,7% bajo la metodología de cálculo de interés aprobado por esta Junta Directiva.

La Presidenta, Sra. Badilla López, pregunta si eso corresponde a los 18 meses.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, responde que eso se trata de la última devolución y corresponde a los meses de enero a junio del 2020, a partir de ahí, las devoluciones serán realizadas mensualmente.

La Presidenta Sra. Badilla López, entiende que no se trata del año completo.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, responde que no, se trata del último semestre por aplicar conforme a la Ley anterior.

El Director, Sr. Espinoza Guido, pregunta si la Auditoría Interna o la Dirección Corporativa de Riesgo tienen algún comentario relevante sobre la propuesta o aplicación de la metodología, para la decisión de esta Junta Directiva.

El Director Corporativo de Riesgo a. i., Sr. Navarro Barahona, menciona que la metodología utilizada es la que se encuentra alineada conforme lo establecido, no ve desviación o riesgo de cumplimiento relacionado con el cálculo realizado.

La Presidenta, Sra. Badilla López, compara el acuerdo propuesto, por lo que solicita que se incluyan las referencias correspondientes, a saber: “Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 13 de la Ley de Protección al Trabajador, vigente hasta octubre del 2020 y según el acuerdo 273, artículo 12, sesión JDN-5075, del 11 de junio del 2013”.

La Directora, Sra. Fernández Garita, consulta cuál fue la tasa del año anterior para ver la tendencia.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

1. Dar por recibido el oficio GGC-272-2022, mediante el cual el Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, eleva, para aprobación, la propuesta de reconocimiento de una tasa anual del 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria, correspondientes a los aportes del año 2020, los cuales se estarán trasladando a las Operadoras de Pensiones el próximo 10 de mayo de 2022.

2. Con fundamento en los documentos referidos, la presentación realizada y el análisis efectuado al respecto, aprobar un reconocimiento de una tasa de interés anual de 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria.

La tasa referida se ha determinado aplicando la metodología aprobada según acuerdo 273, artículo 12, sesión JDN-5075, del 11 de junio del 2013.

Lo anterior de conformidad con lo establecido en la Ley de Protección al Trabajador, artículo 13.

3. A partir del rendimiento referido, se estaría realizando una devolución correspondiente a los recursos del año 2020 de ¢67.745.216,976,10.

Por otra parte, se les ha recordado que a partir de ahora los traslados serán realizados mensualmente, sin embargo, cree que es parte de las herramientas que se tienen para paliar los intentos o iniciativas que surgen en la Asamblea Legislativa respecto a estos fondos, por tanto, conviene realizar una revisión o reflexión sobre cuál es el valor que se le están dando a estos fondos y determinar cuál es la mejor manera de retribuir a los trabajadores.

El Subgerente General de Negocios, Sr. Mora Mora, indica que a partir de ahora la tasa de interés quedó definida en la Ley de Protección al Trabajador y serán recursos más costosos para el Banco, pues tendrán una tasa de interés más alta de la que normalmente se ha reconocido.

El Jefe de la División de Gestión de Activos Crediticios, Sr. Ramírez Bolaños, responde a la consulta realizada por la Directora, Sra. Fernández Garita, en el sentido de que la tasa aprobada el año pasado fue de un 3,32%.

La Directora, Sra. Fernández Garita, agradece el dato.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Dar por recibido el oficio GGC-272-2022, mediante el cual el Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, eleva, para aprobación, la propuesta de reconocimiento de una tasa anual del 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria, correspondientes a los aportes del año 2020, los cuales se estarán trasladando a las Operadoras de Pensiones el próximo 10 de mayo de 2022.

2. Con fundamento en los documentos referidos, la presentación realizada y el análisis efectuado al respecto, aprobar un reconocimiento de una tasa de interés anual de 2,77% sobre los recursos del Régimen Obligatorio de Pensión Complementaria.

La tasa referida se ha determinado aplicando la metodología aprobada según acuerdo 273, artículo 12, sesión JDN-5075, del 11 de junio del 2013.

Lo anterior de conformidad con lo establecido en la Ley de Protección al Trabajador, artículo 13.

3. A partir del rendimiento referido, se estaría realizando una devolución correspondiente a los recursos del año 2020 de ¢67,745,216,976.10, según el siguiente desglose:

Concepto	Monto
Ahorro Obligatorio (1% del Trabajador	52,050,256,248.19
Aporte patronal (0,25%)	13,012,662,297.90
Subtotal	65,062,918,546.09
Tasa propuesta (2,77)	2,682,298,429.92
Total, de Devolución del Ahorro Obligatorio, el Aporte Patronal y el Rendimiento propuesto	¢67,745,216,976.10

(276)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con diecinueve minutos**, se retira el Jefe de la División de Gestión de Activos Crediticios, Sr. Ronald Ramírez Bolaños.

ARTÍCULO 8

8.4.2.- El Sr. Marvin Rodríguez Calderón, Gerente General Corporativo, remite el informe y la presentación sobre los Resultados Financieros con corte al mes de febrero 2022. (Ref.: Oficio GGC-344-2022)

El Director Financiero Corporativo, Sr. Meza Bonilla, menciona que hará un repaso de los resultados de los dos primeros meses del año, donde el nivel de activos totales fue por ¢3.961.146 millones que en términos interanuales reflejaron una disminución del 9,90%, la cual obedeció al cambio en la estructura del financiamiento por la salida de las captaciones a la vista, lo cual también está originando una disminución en el saldo del portafolio de inversiones, siendo la principal variable que presentó la disminución en el activo Institucional, tanto en términos interanuales como en los dos primeros meses del año, con una disminución del 1,27%.

Como parte de la estrategia para hacer frente a esa importante salida de recursos, en los dos primeros meses debieron levantar algunas captaciones a plazo importante para lograrlo, lo cual recompuso la estructura de financiamiento, de tal manera que las captaciones a plazo representaron el 54,03% de la estructura de financiamiento de la Institución.

Insiste que de acuerdo con la estructura a febrero, luego de la salida de recursos se observó un cambio al compararlo con febrero del 2018, donde las captaciones a plazo representaban el 74% de la estructura de financiamiento, actualmente las captaciones a plazo totales representan un 58,39% y las captaciones vista que en febrero del 2018 representaban un 16,37%, llegaron a representar aproximadamente un 40% en los años 2020-2021, pero que actualmente debido a la recomposición, disminuyó su participación, principalmente por el componente de captación vista-entidades, manteniéndose dentro de la estructura la captación minorista a la vista, la cual presentó un comportamiento interanual de crecimiento.

Adicionalmente se tienen algunas partidas en gastos de personal, principalmente en servicios especiales, suplencias, partidas relacionadas con *software*, que se ha visto incrementado, originando una mayor amortización y está dentro del gasto administrativo.

En relación con las utilidades de las Sociedades Anónimas, reportaron ¢1.516 millones al cierre de los primeros dos meses del año, cumpliendo la meta PAO en un 147,48%.

La utilidad de intermediación financiera sigue reportando una variación positiva de ¢7.057 millones, un 20,50% de variación en dicha utilidad, a pesar de la recomposición en la estructura de financiamiento.

En términos interanuales se sigue observando una disminución en el gasto financiero, aunque con un comportamiento de tendencia en lo que resta del año, con una subida en el costo financiero, lo cual también originaría un aumento en la Tasa Básica Pasiva, y que, por consiguiente, esperarían una compensación del aumento del costo financiero con el aumento del ingreso financiero, producto de dicha tasa. Además, considerando que se tienen ajustes importantes de las tasas activas en la cartera de crédito que se han aplicado para efectos de la estrategia de blindaje en la cartera de consumo, principalmente en la cartera de consumo y en la de vivienda.

Señala que los indicadores financieros a la fecha de corte se observan muy positivos, considerando que son indicadores interanuales, donde el indicador de eficiencia cerró a febrero con un 53,05%, que respecto a febrero del 2021 se vio una mejoría de 14,85 p.p., con un margen

de intermediación que cerró al mismo mes con un 5,17%, que en diciembre del 2021 se cerró en un 5,01% y con un 4,05 % el año anterior, para una mejoría del 1,12%.

Además, con un ROE interanual del 7,05%, considerando los dos primeros meses del año 2022, más 10 del 2021, lo cual, evidentemente reflejó una importante utilidad, que es la que los llevó a ese ROE.

En lo correspondiente a la mora mayor de 90 días, en un 2,60% mejorando respecto al resultado obtenido hace un año en un 0,24% y la cobertura adicional de estimaciones que sigue siendo muy positiva en un 2,12%, mejorando en un 0,46%, producto del blindaje que se tiene en el nivel de balance con las estimaciones adicionales.

Menciona que el margen de intermediación que se referenciaba por 5,17% a la fecha se acerca o lo supera el promedio del Sistema Bancario Nacional de 5,02%.

Una referencia de los indicadores del Sistema Bancario Nacional, donde el sistema cerró con una mora mayor a 90 días en 2,34% y el Banco la tiene en un 2,60%, una cobertura adicional de estimaciones por 2,12% para el Banco Popular, un 1,76% el promedio del sistema bancario, lo cual dio una fortaleza importante.

Por otra parte, se tuvo un indicador de eficiencia de 53,05% en el Banco Popular, el promedio del sistema un 54,62% y un ROE del 7,05% y el promedio del sistema interanual de un 7,72% al cierre de febrero.

La Presidenta, Sra. Badilla López, agradece la presentación.

El Director, Sr. Espinoza Guido, consulta cómo fue que se pasó de un indicador ROE de 4,3% a 7,05%.

El Director Financiero Corporativo a. i., Sr. Meza Bonilla, explica que se está tomando los ¢15.000 millones de estos dos primeros meses del año más diez meses de buenas utilidades del año 2021, por tratarse de un indicador interanual, que también fue analizado comparativamente con el Sistema.

El Director, Sr. Espinoza Guido, agradece y pregunta cuál fue el ROE al cierre de enero de este año, porque no cree que por solo un mes de diferencia en el cálculo interanual se vaya a crecer en más de tres puntos porcentuales.

El Director Financiero Corporativo a. i., Sr. Meza Bonilla, reconoce que sí es un ROE muy alto y el ROE proyectado para el cierre del año 2022 en una proyección inicial ronda el 3,60%, pero con gusto verificará ese dato.

La Presidenta, Sra. Badilla López, señala que hay que tomar en cuenta que se trata de un dato interanual.

El Gerente General Corporativo, Sr. Rodríguez Calderón, menciona que los primeros dos meses acumulados arrojaron ¢15.000 millones de utilidad y ganancias de capital por un monto acumulado de ¢6.000 millones, siendo que a marzo ese monto ya es de ¢8.000 millones. Añade que las estimaciones han estado por debajo de lo que se había proyectado, lo cual contribuye a la utilidad, junto con la reversión hecha en febrero del impacto del órgano de proceso que había interpuesto la Sugef con una sanción de ¢2.600 millones en diciembre.

El Subgerente General de Operaciones, Sr. Mora Mora, anota que el ROE interanual fue de 6,77% a enero de 2022.

El Director, Sr. Espinoza Guido, agradece por el dato.

La Presidenta, Sra. Badilla López, mociona para:

Dar por conocido el Informe de Resultados Financieros con corte a febrero 2022.

Lo anterior de conformidad con el artículo 30 del acuerdo SUGEF 30-18 y el acuerdo JDN-5624-19- Acd-183 Art-16-1ª.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe de Resultados Financieros con corte a febrero 2022.

Lo anterior de conformidad con el artículo 30 del acuerdo SUGEF 30-18 y el acuerdo JDN-5624-19- Acd-183 Art-16-1ª”. (277)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con treinta y seis minutos** finalizan su participación virtual el Subgerente General de Operaciones, Sr. Daniel Mora Mora y el Director Financiero Corporativo a. i., Sr. Meza Bonilla.

Asimismo, inician su participación virtual: El Director General Corporativo a. i., Sr. Mauricio Aguilar Rojas; el Líder del Proceso de Estabilización de Tecnología de Información, Sr. Rolando González Montero; el Director de Tecnología de Información a. i., Sr. Róger Granados Camacho; el Director de Soporte Administrativo, Sr. Maykel Vargas García; el Jefe del Área de Continuidad del Negocio, Sr. Luis Montoya Poitevien; el Jefe del Área de Arquitectura Empresarial e Innovación, Sr. Olman Calvo Cedeño; la Directora de Gestión, Sra. Maybelle Alvarado Desanti; el Jefe de la División de Seguridad de la Información, Sr. Freddy Roca Abarca.

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON CUATRO MINUTOS**.

Sra. Grace Badilla López
Presidenta

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General