

SESIÓN ORDINARIA 6114

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL CIENTO CATORCE** de la Junta Directiva Nacional, celebrada de manera presencial en la sala de sesiones y mediante la modalidad de videoconferencia en el sistema Webex, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **DIECISÉIS HORAS CON TREINTA Y NUEVE MINUTOS** del **MARTES ONCE DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL VEINTICUATRO**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Asistentes: el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, el director Sr. Raúl Espinoza Guido, la directora Sra. Shirley González Mora, la directora Sra. Nidia Solano Brenes y la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón.

Participan de manera virtual: la directora Sra. Iliana González Cordero, y la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega.

Además, asistieron de manera presencial: el asesor legal Sr. Juan Luis León Blanco y el secretario general Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja da la bienvenida a los presentes en la sesión y comprueba el cuórum.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta de la sesión 6111.

3.- Asuntos Informativos:

3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, brinda respuesta al Sr. Henry Mauricio Vargas Charpentier, informándole que el Banco Popular no tiene inversiones en Coopeservidores. (Ref.: Oficio GGC-708-2024)

3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el informe de avance en la ejecución del cronograma del Proyecto de Implementación IaaS, en atención al acuerdo JDN-6042-Acd-1127-2023-Art-10b; se destaca que se ha migrado el 100% de los servicios planificados y se solicita que se cierre el acuerdo antes mencionado. (Ref.: Oficio GGC-682-2024)

3.3.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, los recientes cambios a las directrices crediticias para avales FAE que ha autorizado la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Acuerdo CPBS-9-Acd-68-2024-art-9)

3.4.- La Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. recomienda a la Junta Directiva Nacional, solicitar a la empresa KPMG realizar sus gestiones de evaluación de la idoneidad de los directores de las juntas directivas del Conglomerado Financiero Banco Popular de manera precisa y transparente, con revisión en tiempo de los documentos aportados para la subsanación de las brechas adecuadamente. Lo anterior, debido a las imprecisiones detectadas por la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros a la empresa auditora. (Ref.: Acuerdo JDPS-443-Acd-229-2024-Art-5)

3.5.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, se refiere a los recursos que el Banco pone a disposición de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, tales como el logo, los correos institucionales, materiales, los y las colaboradores, entre otros, que solo podrán justificarse en el tanto se dediquen a las competencias dictadas por ley y se adjunta la respuesta del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras. (Ref.: Oficio GGC-722-2024 y ATT-214-2024)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

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

7.- Informes y seguimiento de dependencias 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.- Gerencia General Corporativa.

8.3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el informe correspondiente a la primera fase del proceso de giras planificado por la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias de Negocios y Operaciones a la red de oficinas regionales. (Ref.: Oficio GGC-716-2024)

8.3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGO-247-2024, mediante el cual se solicita ampliar el plazo al 30 de junio de 2024, para la atención de los acuerdos JDN-6093-Acd-318- Art-17-Inc-2a, JDN-6084-ACD-198- 2024-Art-6 y JDN-6095-ACD-351- 2024-Art-16, relacionados con la actualización de las proyecciones financieras. (Ref.: Oficio GGC-552-2024)

8.3.3.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio DIRG-075-2024, con el fin de atender el acuerdo JDN-6101-2024-Acd-443-Art-16 inciso 2b, relacionado con el análisis de cargas de trabajo solicitado para la Unidad de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Junta Directiva Nacional. (Ref.: Oficio GGC-653-2024)

8.4.- Comités de Apoyo:

Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones:

8.4.1.- El Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones recomienda a la Junta Directiva Nacional, valorar a los candidatos que obtuvieron las mejores notas para el cargo de director ejecutivo de Fodemipyme y cumplieron con los requisitos de idoneidad, legalidad, seguridad y cumplimiento. (Ref.: Acuerdo CCNR-10-ACD-70-2024-Art-2)

8.5.- Sociedades Anónimas.

8.6.- Otras dependencias internas o externas.

9.- Asuntos Varios".

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que en el orden del día se observa una serie de asuntos informativos que son de rigor, luego vienen los temas de la Gerencia General. Después de eso entrarán solamente a entrevistas de los candidatos para el puesto de director ejecutivo de Fodemipyme, ahí tendrán el soporte de la directora a. i. de Capital Humano Sra. Silvia Góyez Rojas, quien está en la otra sala presente, para que les explique la dinámica, que es parecida a la aplicada en otros momentos.

Informa que el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, dirigido por el Sr. Navarro Ceciliano, tomó la decisión de no hacer una selección previa dado que no eran tantos candidatos y dado que la Dirección de Capital Humano hizo la preselección.

Somete a votación el orden del día.

Todos los directores manifiestan su conformidad con la propuesta de orden del día.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día de la sesión ordinaria 6114, celebrada el 11 de junio de 2024”. (587)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión 6111.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja al no haber observaciones, somete a votación la aprobación del acta de la sesión 6111.

Todos los directores manifiestan su conformidad con el acta y la firmeza del acuerdo.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6111, celebrada el 4 de junio de 2024”. (588)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 3

3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, brinda respuesta al Sr. Henry Mauricio Vargas Charpentier, informándole que el Banco Popular no tiene inversiones en Coopeservidores. (Ref.: Oficio GGC-708-2024)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz recuerda que esto fue a raíz de un correo que se envió a la Junta Directiva Nacional y se le solicitó a la Administración que colaborara con la respuesta. La propuesta es dar por conocido el oficio GGC-708-2024.

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

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el oficio GGC-708-2024, mediante el cual la Gerencia General Corporativa le informa al Sr. Henry Mauricio Vargas Charpentier que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal no tiene inversiones en la cooperativa Coopeservidores.

Lo anterior, en atención del acuerdo de Junta Directiva Nacional JDN-6109-Acd-531-2024-Art-9”. (589)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 4

3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el informe de avance en la ejecución del cronograma del Proyecto de Implementación IaaS, en atención al acuerdo JDN-6042-Acd-1127-2023-Art-10b; se destaca que se ha migrado el 100% de los servicios planificados y se solicita que se cierre el acuerdo antes mencionado. (Ref.: Oficio GGC-682-2024)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz precisa que la propuesta es dar por conocido y aprobado este informe de avance de la ejecución del cronograma del Proyecto de Implementación IaaS; además, dar por atendido y cerrado el acuerdo JDN-6042-Acd-1127-2023-Art-10b, periódico, que esta Junta Directiva había tomado el año pasado.

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

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“1. Dar por conocido y aprobado el informe de avance en la ejecución del cronograma del Proyecto de Implementación IaaS.

2. Dar por atendido y cerrado el acuerdo JDN-6042-Acd-1127-2023-Art-10b de esta Junta Directiva”. (590)
(Ref.: oficio GGC-682-2024)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 5

3.3.- La Comisión de Pautas y Banca Social eleva, para conocimiento, los recientes cambios a las directrices crediticias para avales FAE que ha autorizado la Gerencia General Corporativa. (Ref.: Acuerdo CPBS-9-Acd-68-2024-art-9)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz manifiesta que la propuesta es dar por conocidos los recientes cambios en las directrices para avales FAE que ha autorizado la Gerencia General Corporativa.

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

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por conocidos los recientes cambios a las directrices crediticias para avales FAE que ha autorizado la Gerencia General Corporativa. Estas directrices son:

- a) **Creación Programa Agrocadenas dentro del Fondo de Avales Especiales (FAE).**
- b) **Creación Programa BP Venta de Bienes dentro del Fondo de Avales Especiales (FAE).**

c) **Creación Programa Turismo dentro del Fondo de Avales Especiales (FAE).**

d) **Creación Programa BP REACTIVA dentro del Fondo de Avales Especiales (FAE)". (591)**
(Ref.: acuerdo CPBS-9-Acd-68-2024-art-9)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 7

3.5.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, se refiere a los recursos que el Banco pone a disposición de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, tales como el logo, los correos institucionales, materiales, los y las colaboradores, entre otros, que solo podrán justificarse en el tanto se dediquen a las competencias dictadas por ley y se adjunta la respuesta del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras. (Ref.: Oficio GGC-722-2024 y ATT-214-2024)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz menciona que la propuesta es dar por recibido el oficio GGC-722-2024 y también la respuesta del Directorio Nacional remitida mediante oficio ATT-214-2024. Añade que vienen todas las opiniones que da la Asamblea de Trabajadores al respecto.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que es solamente un tema de forma porque cuando se remitió el cronograma de la implementación del laaS, ya está completamente implementado, en el cronograma se omitió el mes de junio; entonces, en caso de que fuera un documento que se remite a algún otro lado, solicita que sea corregido y que le hagan la observación al departamento correspondiente.

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

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

"1. Dar por conocido el oficio GGC-722-2024, mediante el cual la Gerencia General Corporativa se refiere a los recursos que el Banco Popular pone a disposición de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras apoyo administrativo y logístico para la realización de sus sesiones, tales como el logo, los correos institucionales, materiales, los y las colaboradores, entre otros, que solo podrán justificarse en el tanto se dediquen a las competencias dictadas por ley, así como las advertencias administrativas de su uso.

2. Dar por conocida la respuesta del Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras al oficio GGC-722-2024". (593)
(Ref.: oficio GGC-722-2024 y ATT-214-2024)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con seis minutos**, reingresan el director Sr. Raúl Espinoza Guido, el secretario general Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz, el asesor legal Sr. Juan Luis León Blanco y la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega.

ARTÍCULO 9

8.3.1.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el informe correspondiente a la primera fase del proceso de giras planificado por la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias de Negocios y Operaciones a la red de oficinas regionales. (Ref.: Oficio GGC-716-2024)

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega informa que este es un esfuerzo realizado por la Administración para conocer la realidad de cada una de las sucursales y de los funcionarios en el día a día de dichas sucursales.

Manifiesta que uno de los objetivos importantes era divulgar la ruta estratégica y el Plan Estratégico aprobado en el mes de diciembre, la hoja de ruta de transformación y conocer de manera presencial las realidades del negocio, los dolores cotidianos, las particularidades de las regiones y las oportunidades de mejora que se podían gestar.

Los principales tópicos expuestos por la Alta Gerencia, que en este caso estuvieron tanto la Gerencia General como ambas Subgerencias Generales, y también los acompañó el área de Cumplimiento, la Dirección de Recursos Humanos, en algunas que tienen alta densidad de personal, y otras áreas conforme se iba dando el desarrollo de la gira.

Se hizo un análisis del portafolio, de las iniciativas estratégicas, que son las 21 iniciativas que están apoyando; algunos resultados financieros y hace notar que cuando fueron en enero, les exponían la realidad financiera de enero, marzo, abril, ya a los últimos no les fue tan mal porque les estaba empezando a ir mejor.

Menciona las acciones comerciales por implementar en el corto plazo, todo el tema del gasto administrativo, se hizo una ronda del gasto administrativo y el compromiso que necesitan de la Administración para ahorrar recursos en el Banco.

Añade implementar el tarifario de comisiones, el cual se implementó el 1° de febrero pero no hay cultura en el Banco de cobro de comisiones y tampoco los sistemas apoyan a los funcionarios.

También desea hablar un poco de la gestión de nuevos productos y de la nueva estructura organizacional.

En esta materia, con el avance de la gira, se contó con la participación de las Subgerencias, la Gerencia General, el director de la Banca Social, el oficial de Cumplimiento y algunos asesores de Gerencia que se encargaron de hacer este informe.

Con respecto de la cobertura, se concretaron 25 visitas, donde se pudo sentar en una misma mesa a las diferentes regiones, por ejemplo, en el caso de la Zona Norte estuvieron Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Cañas, San Ramón, San Carlos y Puntarenas, y así sucesivamente fueron atrayendo a los jefes de esas agencias para que se hiciera una sola reunión.

Hubo 1080 participantes directos y 636 participantes indirectos.

Con respecto de los ejes temáticos de cada una de esas reuniones, se visualizó la gestión comercial, la experiencia del cliente, la operativa, la gestión financiera, la Ley 7786 y el ambiente laboral que existe en las sucursales.

En cuanto a qué hicieron las oficinas comerciales, explica que cuando vieron que la dinámica era ponerles mucha atención y sentarse con ellos a trabajar, empezaron a generar una serie de presentaciones donde iban exponiendo sus puntos de dolor.

Por ejemplo, en el caso de San Ramón, se presentaron 55 alternativas de mejora; en el caso de San Carlos, 34; en el caso de Turrialba, 30; y así sucesivamente, todas las sucursales fueron diciendo cuáles eran sus principales puntos de dolor; teniendo las necesidades más importantes en la Dirección de Soporte al Negocio, más que nada con el tema de vinculación, también el tema de operaciones, Dirección de Capital Humano, Oficialía de Cumplimiento, la Dirección de Transformación e Innovación, Banca de Personas, Canales, etc.

Desde la óptica comercial, las mayores quejas de las sucursales giran en torno al proceso de vinculación, sin duda; también hablaban de la necesidad de tener más soporte en las oficinas administrativas del Banco, ellos hablaron incluso de ausentismo de algunas áreas en el día a día, áreas que manifiestan estar en teletrabajo y no les apoyan. Por ejemplo, hay sucursales que tienen un horario extendido y no tienen apoyo de parte del Banco en algunas de las acciones que emprenden en esos horarios extendidos, y se vio también que había quejas, por ejemplo, del uso de lo requerido por las oficinas en cuanto a aires acondicionados, en cuanto a inmobiliario y otras necesidades por parte de las sucursales.

Si se puede poner en un indicador, el número uno es el indicador de vinculación, que es el que más le duele a las oficinas comerciales y lo que hace que se llenen y se saturan los canales de atención presencial.

En esta lógica, cuando se observan las oportunidades de negocio o las oportunidades que se dan, las oficinas comerciales hablaban de una cosa que los directores han pedido y es cómo hacer para que el área de San Carlos o el área de Guanacaste tenga un portafolio de productos acotado a las necesidades de la población.

Por ejemplo, ya sacaron el proyecto de turismo, BP Acelera, el mismo proyecto de Gota a Gota, que ahí tiene un informe con una alta participación de las zonas rurales, y otros productos que no existían antes en el portafolio, se han venido haciendo esos productos para que ellos puedan adaptarse a las necesidades de cada una de las sucursales.

Otro tema que no es menor es el tema de la Dirección de Capital Humano, que tiene serias dificultades con el manejo de los interinazgos, hay interinazgos de más de cinco u ocho años, eso genera una incertidumbre importante en la población que generalmente es la más joven del Banco.

También algunas disputas que hay en algunas sucursales de funcionarios internamente, problemas de capital humano fue uno de los que más encontró y, por supuesto, todos los directores de las agencias que quieren más capital humano, porque tienen saturación en los sistemas precisamente por el proceso de vinculación que es bastante complejo.

El otro tema es la operativa de créditos, todo el tema de soporte al negocio, normativa muy pesada que se hace en las oficinas administrativas pero cae, al final, en el proceso de las personas en las sucursales y, por supuesto, todo el tema de tarjetas o la Oficialía de Cumplimiento.

Este es el mapa de los requerimientos que las sucursales hicieron.

En cuanto a la atención a necesidades de corto plazo. Para contar, fueron y cuando veían una necesidad que era de inmediata resolución, la resolvían en tiempo; entonces, lograron resolver, por ejemplo, la apertura de la línea 90, que está dirigida a clientes del sector privada estaba detenida, lograron que se pudiera hacer con y sin deducción, que ahí están teniendo un incremento importante en la cartera.

Con respecto de la disponibilidad de la herramienta de 360 con el módulo del CRM, también lo lograron hacer ahí mismo en tiempo real.

Lograron también un avance del 50% de la implementación del PAT, que es el servicio de firma de clientes, ampliaron los parámetros de integración de las tarjetas, equipamiento y fortalecimiento de los servicios de mensajería.

Por ejemplo, los motociclistas tenían un radio reducido de 30 kilómetros para poder hacer mensajería y cuando fueron a San Carlos o a Guanacaste, las distancias son mucho mayores; entonces, lograron solucionar eso en tiempo real dado que era un problema que se estaba presentando en las sucursales que tienen más territorio.

Hicieron también garantías colaterales para el aval de FAVI sobre bienes adjudicados, integración de los equipos de cobro a los centros de negocio, la operativización de las herramientas de seguimiento, el fortalecimiento de fuerzas de ventas, encontraron que sí había fuerzas de venta debilitados, ampliación de la oferta de productos con BP Acelera, Credi Fácil, Fofide y algunas directrices que se hicieron ahí in situ que lograron facilitar.

Por ejemplo, tenían una meta de captación donde dividían la meta en cuenta corriente y cuenta de ahorro. Ahí mismo y in situ lograron que la meta fuera una; entonces, fueron haciendo cada uno de los talleres y se generaba una solución in situ.

Vieron, por ejemplo, que hay temas para implementar en el 2024, que son de mediano plazo, como la dotación de vehículos a la red comercial, hay problemas de vehículos; la modificación de los protocolos de alertas para los conductores; desarrollo de planes de inspección de la red comercial; gestión para reforzar el presupuesto de la Dirección General de Operaciones para intervenir los BP de Santa Cruz y Limón, ya que había deficiencias en el edificio.

En cuanto al tema de capital humano, vieron también la reprogramación de los programas para ir a las sucursales, la reestructuración de las funciones del perfil y del gestor del talento, porque estas personas que deben ir a las sucursales estaban haciéndolo todo de manera virtual; entonces, no había una bitácora de visitas a cada una de las sucursales y se percibía ese poco apoyo de parte de los gestores de talento; la revisión y actualización de los perfiles, el inicio del programa de Rutas Saludables, más de 3000 personas recibieron capacitación en este trimestre.

También el caso de la Dirección de Soporte, el expediente digital de crédito, que no se había implementado. Indica que ya lo lograron implementar en Paseo Colón y en San Ramón, porque recalca que San Ramón fue el de más quejas.

Se debe agilizar también los procesos del COC, ahí se está haciendo un análisis y se habla también del tema de vivienda comercial, los peritos para la zona de Cartago entran en un plan piloto que se está llevando a cabo; así como la mejora en los sistemas de cobro, el horario de atención de áreas de Soporte. Reitera que estas no están apoyando a las sucursales que tienen un horario ampliado.

Menciona el producto de blindaje para la cartera hipotecaria también se está reforzando, así como la normativa de crédito, esto en un plan piloto en San Ramón.

Añade que también en la Dirección de Transformación e Innovación, el desarrollo de la iniciativa de analítica es un tema importantísimo; el inicio del proceso de la etapa de las comisiones, el desarrollo de los sistemas, la billetera del Neobanco, Apple Pay y Google, eso lo pidieron muchísimo, están para entrar en septiembre y octubre de este año; el *onboarding* digital y la mejora en los procesos de vinculación, que como se sabe, se hicieron algunos cambios, incluido que había una persona que debía hacer una aprobación de lo que hacían los muchachos en ventanilla, eso se eliminó y sólo se dejó esa aprobación para alertas que son de mediano y de alto rango.

Y por parte de la definición del apetito del riesgo, las sucursales les decían que su apetito era demasiado bajo; entonces, la Junta Directiva Nacional los apoyó en la redefinición del apetito, pero ahora se tiene que llevar todo el tema del nuevo reglamento, que eso está para el segundo semestre.

Por otro lado, un tema muy importante es que pudo ver que hay un tema de gobernanza y es que los directores de las agencias, los mandos medios del Banco no pueden hacer, no pueden ejecutar cambios como los que se llegan a ejecutar ese día, eso quiere decir que hay un problema de gobernanza.

Explica que están pagando a jefes que no están tomando decisiones por alguna razón; entonces, con la Dirección de Banca de Personas y con la Subgerencia General de Negocios están trabajando para ver cuáles son los niveles para que ellos puedan tomar decisiones, haciendo más o menos una firma A, B y C, como existe en otros bancos, donde un director o un jefe de agencia puede llegar hasta cierto punto en una matriz de atribuciones que les permita mejor gobernanza.

El otro año, cuando vuelvan de gira, se les preguntará por qué no tomaron las decisiones que sí pueden tomar, y ese tema es un vacío que encontró de que los directores de agencia y los jefes de división no tienen herramientas para poder trabajar y no toman decisiones, ni solicitan lo que deben solicitar y esperaron a que llegara la Alta Gerencia para resolver temas que son del día a día, que pudieron haber resuelto ellos en una mesa de trabajo.

Expresa que, de esta manera, los próximos pasos son atender los planes de acción asignados, todas las dependencias del banco tienen un plan de acción para el periodo 2024 y también, incluir las necesidades pendientes en la elaboración del Plan de Negocios del 2025.

Con respecto de qué se piensa hacer el otro año, aclara que irán con una posición más de autoridad, no de apoyo como en este caso, de temas que son muy menudos, muy operativos, sino más de autoridad para pedir cuentas sobre cada una de las carteras, cómo están manejando el clima y otros dentro de la organización.

Afirma que este fue un esfuerzo que se hizo dentro de la Gerencia General que estuvo contemplado desde el año pasado pero sí tuvieron mucho agradecimiento por parte de la organización porque decían que tenían más de 20 o 30 años de no tener a la Alta Gerencia en cada una de las sucursales.

Asegura que ha generado mucha expectativa, ha sido de mucho beneficio, ha mejorado el ambiente y el clima del Banco Popular, hay mejor comunicación y esperan que este proceso lo puedan seguir llevando a cabo año a año para ir viendo una mejora sustancial en la atención que el Banco debe darle a las sucursales, que es donde acuden los clientes. Agradece el espacio.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja hace notar que el informe de la Gerencia General Corporativa desata demasiadas pasiones en esta Junta Directiva y hoy deben resolver cinco entrevistas. Lo permitió, cuando hizo la agenda, simplemente por la necesidad que tenían; pero quiere decir que no fue culpa de la Sra. Carvajal Vega no haber estado aquí hace dos años, eran las circunstancias, pero estos directores que están aquí lo vienen diciendo desde hace aproximadamente dos años, de lo que está sucediendo.

Explica que, aunque ellos no administran, ni coadministran, son termómetros en la calle y entonces, les dicen lo bueno, lo bonito, lo malo y lo feo, y entonces, cuando venían aquí les decían que sí, pero que eso era coadministrar.

Desea dejar planteada sólo una frase que dicen los abogados: "a confesión de partes, relevo de prueba", todo eso estaba pasando y ya la Junta Directiva Nacional lo sabía o lo saben y por eso es que han apoyado en todo lo que la ley les permite apoyar, a la Administración dentro de su gestión para que esto no siga sucediendo.

Manifiesta que hay dos temas recurrentes para él y va a obviar el de la vinculación porque con sólo la prueba que se apuntó a esta Junta Directiva en actas que hizo en Nicoya se da por satisfecho de ya la Sra. Carvajal Vega ya sabe cuál problema regional hay ahí; pero dirá dos: uno, en el tema de bienes administrados, que él, que no tiene pelo en la cabeza, está con su peluca parada, y este que se tengan 900 bienes, que representan \$40.000 millones y el procedimiento es estático y además, vergonzoso.

Acota que esta semana vio culminar un proceso de adjudicación de un bien del Banco Popular que quien lo ganó, lo ganó porque postuló 4 o 5 minutos antes de que se cerrara la supuesta subasta que el Banco hizo, apeló y se tiene copia para Junta Directiva. O sea, la persona que le ganó postuló, obviamente, ofreciendo más y están hablando de gente humilde, no están hablando de una propiedad de millones de dólares, y apeló faltando 4 minutos para que cerrara y lo confirma porque le envió copia a la Junta Directiva Nacional y envió copia a la Gerencia General Corporativa. Sucedió.

Y en bienes administrados sabe que la Sra. Carvajal Vega le va a entrar a ese tema porque a la Junta Directiva Nacional le va a llegar la nota y van a instruir a la Administración para que les dé un informe profundo de cuál es el reglamento y cuál es el método para hacerlo.

Ratifica que no les da confianza ese tipo de cosas, ese es un tema.

Y en temas de vinculación, saben que es un proceso.

El otro tema que le mencionó a la Sra. Carvajal Vega y necesita dejarlo en actas, es el tema de los peritos y que contó en actas, y lo reitera, que cuando él dijo a la Sra. Carvajal Vega que le permitiera, en medio de todos los grandes problemas, decirle lo de los peritos y ella respondió: "qué vergüenza".

Hubo que esperar tres semanas para ir a traer la caja de *Brackets* de otro país porque todos los bancos en este residencial nuevo habían financiado pero el Banco Popular no, porque no era la caja de *Brackets* que el Banco Popular decía. Sin hablar de un perito que se viene en bus con todos los instrumentos, a coger el carro, se va y durante un día sólo puede hacer uno. Tiene que venir a devolver el carro.

No sabe qué es lo que está mal, no quiere entrarle a eso, pero eso no se soluciona si la Sra. Carvajal Vega no hace lo mismo que hizo con las sucursales.

Solo esos dos temas dejará en actas porque le alaba lo que ha hecho y si un día debe dejar de conectarse a esta Junta Directiva porque anda monitoreando cómo está el Banco que ella jefea, prefieren no tenerla aquí pero que se conecte desde Ciudad Neilly o se conecte desde Nicoya, y que no se preocupe por esta Junta Directiva, porque sabe que así como está vinculada en este momento desde donde esté, así lo hace desde allá, igual el ratito que la necesiten lo van a hacer, pero es para darle el apoyo de que eso no lo pierda, que sea una costumbre periódica, y después de que lo hizo así, lo haga de pronto de sorpresa, porque saben que descubrirán muchas cosas.

Solicita que lo perdonen porque él debió dar el ejemplo, pero advirtió que el tema desata demasiadas pasiones y cierra diciéndole que no le van a pedir un informe de cada cuánto esto se va subsanando.

Hace notar que fue iniciativa de la Sra. Carvajal Vega el brindarles este informe y solicita que sea iniciativa suya el informar cada vez que se supera algún aspecto, porque todo eso les irá aliviando el pesar que sienten cuando desayuna con una empresaria que dice que es un pena, que le encanta el Banco Popular pero cuando paga su planilla y no les adjudican a los trabajadores, porque lo de ella está bien, pero lo de sus trabajadores no y no desea salirse del Banco. Distingue que ese tipo de detalles les quitan el negocio.

La directora Sra. González Mora afirma que hay un dicho muy trillado en los temas de familia y siguiendo la línea del Sr. Espinoza Guido de decir refranes y dichos, dicen que cuando uno cría hijos, en una mano debe tener el amor y en la otra el rigor.

Hace notar que aquí se tiene una serie de necesidades, el resumen de una serie de quejas por parte de los funcionarios del Banco, pero a la vez, independientemente de si están allá o acá, notan la gestión.

Comenta que conocieron, hace poco menos de un año, el resultado de las sucursales y eso se quedó en el olvido, es un resultado gravísimo para las sanas finanzas de este Banco.

Asegura que ese es un tema que le parece relevante y que probablemente ha surgido y lo han sentido en la Administración en carne propia en esas giras, que ahí es donde está el valor.

Confirma que sí recogieron todas esas falencias que los funcionarios tienen, pero a la vez recogieron también su criterio en el campo *in situ* acerca de cómo trabajan. Entonces, derivado de esto le parece que este tiempo para analizar este resultado que es muy valioso, es muy reducido.

Sienten que deberían reunirse a ver tema por tema, en una especie de taller, porque de aquí también deben salir decisiones por parte de esta Junta Directiva y se refiere, específicamente, a temas de las sucursales y decisiones que deben tomar fríamente, porque en realidad este Banco no puede seguir sosteniendo la mayor parte de sucursales generando pérdidas constantes mes a mes.

Por otro lado, muy bien, los empleados les piden, se quejan y se les atiende. Qué les están dando, cuestiona si los están midiendo uno a uno como debe hacer cualquier organización eficiente hace. Confirma que no lo están haciendo y ese es otro tema que deriva de acá mismo.

Afirma que les dan el ambiente laboral, les dan el mecanismo, les dan la tecnología, pero se deben medir y también, hace poco menos de un año recibieron alguna información sobre la gestión de algunos ejecutivos y por ahí les dijeron que un ejecutivo daba un crédito al mes de ₡500.000. Cuestiona cuánto se le paga, ₡1,5 millones, y eso no puede ser.

Otro tema grande que tocó el Sr. Sánchez Sibaja es el tema de las adjudicaciones y hace énfasis en que no es solo el proceso sino los resultados que se absorben mes a mes por el manejo de esa cantidad de bienes y que, como se dijo acá mismo, los resultados deberían ser asignados a cada región y cada región debe responder por esos resultados.

Entonces, hace notar que esto es muy valioso, pero cree que merece más trabajo y merece que de acá deriven una serie de decisiones que también le competen a esta Junta Directiva.

Por lo tanto, en lo personal le gustaría que se vea con más detalle pero que a la vez se acompañe de cuáles serán, de este lado, las decisiones que se van a tomar ante los hallazgos, que son muy importantes, que la Gerencia General Corporativa y su equipo pudieron recoger en estas giras.

Reitera que esto requiere más trabajo, requiere más tiempo y requiere de un plan de acción ante la reacción de lo que la Administración investigó y pudo verificar, y lo que corresponde decidir acerca de lo que está pasando en cada una de las sucursales.

El director Sr. Espinoza Guido indica que ya la Sra. González Mora abarcó los temas que él tenía pensados, suscribe su intervención también.

Cree que está muy bien de parte de la Gerencia General que haga estas visitas a las sucursales y a las oficinas del Banco Popular, no cree que pueda llegarles a las 100 oficinas, pero con una muestra de un 20% considera que es más que suficiente.

Para continuar con los refranes, asevera que “la Magdalena no está para tafetanes”; entonces, las decisiones que hay que tomar, deben tomarlas rápido y sabe que la Administración está con mucha cosa, pero esto es en lo que deben estar.

Afirma que este es el negocio y si están en un proceso de transformación y contratan a un Director de Transformación, es para que esa transformación se dé, no para que sigan haciendo lo mismo, permitiendo que tengan rendimientos tan bajos como en diferentes reportes e informes ha visto acá.

Reconoce que hay personas que son sumamente productivas en la colocación de créditos y en diferentes negocios, pero hay otras que también, ignora qué llegan a hacer a las oficinas; casi que el compañero de la par sí está sacando la tarea.

Distingue que tal vez en el pasado el Banco lo aguantaba, pero ya el Banco no lo aguanta.

La directora Sra. Palomo Leitón hace notar que, definitivamente, cuando ella entró a este Banco le preguntó al anterior subgerente de Negocios, cada cuánto visitaba las sucursales, y le dijo nunca porque no tiene tiempo, porque vive en reuniones, en juntas. Así fue.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja afirma que ese fue el primer trauma de la directora Sra. Palomo Leitón. Se los dijo a todos.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que, en su criterio, si hay algo que agradece el personal de las sucursales, es la visita de los líderes, solo sentirse supervisados o que los llegan a auditar, los que hacen bien las cosas les gusta conocer lo hacen.

Añade que ya fueron dichas las preocupaciones financieras, pero cree que el subgerente de negocios debe tener un cronograma de visitas, pues debe realizar esas visitas con un plan anual, para que, al menos, en una cobertura de año y medio haya logrado visitar todas las sucursales.

Por otra parte, le preocupa que los que están fuera de la GAM se puedan sentir aislados del empoderamiento que se les da a los que sí están en ella.

Comenta que ayer que recibía una capacitación del ACUN, en temas tan delicados como la parte de normativa, se pregunta cómo estarán en las sucursales con ese conocimiento.

Insiste en cuanto a que la parte de capacitación para el personal fuera de la GAM se ha realizado en forma robusta para proteger esa parte, pues posteriormente se podría tener problemas, debería ser un solo sistema.

Le preocupó la consulta de la directora, Sra. González Mora, en cuanto a si el personal de las sucursales es evaluado. Asumiría que hay un CMI para todo el Banco, espera que todos cuenten con indicadores de evaluación, si se habla de Conglomerado, todos deben ser evaluados en forma total.

La directora Sra. Solano Brenes manifiesta que, desde que conoce este Banco, muchas de las agencias, sobre todo regionales se mantienen, el tiempo y las comunicadas cambian y las oficinas no lo hacen.

Recuerda una vez cuando la gerente general Sra. Carvajal Vega inició funciones, indicó que traería un informe del estado de las oficinas. Le preocupa medir una oficina sin saber en qué condiciones se encuentra, en un momento donde se pronostica cualquier cantidad de lluvias, cree que nade dará resultado si están en un mal ambiente laboral.

Para comenzar, se ocupa conocer el estado de las oficinas y conocer aquellas que están lejos de los puntos comerciales, por ejemplo, ha comentado varias veces cuando visita los puertos, que las oficinas están lejos de los centros comerciales, donde está el turismo y demás, por lo que se pregunta cómo darán resultados si se colocan en zonas que no son estratégicas.

Considera importante que se presente un informe que atienda lo mencionado por la directora, Sra. González Mora, para conocer cuáles de aquellas tiene alguna perspectiva de necesidad de cambio.

Cree que es hora de tomar decisiones, igual que otros bancos se están adaptando a los cambios, el Banco Popular también debería hacerlo.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano señala que no desea ahondar, pero desea llamar la atención en cuanto a que en el informe está un plan para cada área del Banco y hay responsables, lo cual considera que tiene un enorme valor y se debe reconocer que, en un Conglomerado como este, atender 4000 personas, no solo se debe ir a identificar las oportunidades de mejora, sino que se fue y hay un plan en cada área.

Ahora lo que corresponde es dar seguimiento a esos planes, pues se trata del negocio, se identificó que, desde la toma de decisiones arriba, hasta el *front office* no llega la información y no están acostumbrados y hay jefaturas que no están haciendo lo correspondiente.

Insiste en el llamado de atención sobre el informe que tiene cada área para atender los requerimientos identificados por el equipo que visitó las sucursales, eso debería ser negocio y unido a los demás elementos, son los que resolverán los problemas estructurales que tiene el Banco.

Señala que desearía y concuerda con todos los directores, pero no se puede saltar e ir por lo que se quiere sin pasar por temas tan sencillos como lo son los de la gobernanza. Hay jefes de oficinas que no toman decisiones, tal como fue identificado en los informes.

El plan que tiene Capital Humano es ambicioso y las metas que tiene son para atenderlo en un año. Le parece extraordinario el esfuerzo, por lo que estará atento para que esas cosas se hagan, pues ello será lo que haga el cambio en el Banco.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja menciona que en su momento el director, Sr. Espinoza Guido y él, dijeron que les gusta mucho cuando se presentan informes con cosas por mejorar en lugar de los informes impecables. Por eso es por lo que se hacen las observaciones, por lo que aplaude que se presente este tipo de elementos.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega menciona que tiene anotados 8 puntos, la transformación digital, cuando vieron el portafolio, al menos, hay un 80% de iniciativas relacionadas con el negocio, lo que se hizo fue dar vuelta a todos los requerimientos, que algunos son de áreas de soporte, pero sigue con la necesidad clara de tener hiper conectados a los funcionarios de las Sucursales y que se perciba un Banco digital, por ello que volcaron el portafolio más a transformación digital hacia el negocio.

De hecho, cuando logren ver el informe, en TI hay un gran porcentaje, pero está haciendo un análisis sobre qué corresponde al negocio y qué no.

Por otra parte, viene un plan de transformación de sucursales, que desde el 2004 no se presenta ninguno, por ejemplo, lo dicho por la directora, Sra. Solano Brenes, es cierto, en el Roble de Puntarenas la ubicación de la sucursal está al otro lado de la parte del negocio. Además, hay una distribución dispar, hay más gente en la parte retirada que en la parte boyante en cuanto al negocio.

Por tanto, se presentará un plan derivado de las giras realizadas y poder traer el cambio que se requiere en las sucursales, no podría comprometerse a cerrar una sucursal por un indicador económico sin conocer la realidad de la zona.

Por otra parte, si fueron visitadas las oficinas en un 100%, físicamente no fueron a todas, pero, por ejemplo, en la reunión de San Carlos estuvieron todos los gerentes de las sucursales de la zona, por tanto, lograron escuchar las necesidades de todas ellas.

Señala que la muestra es del 100% en cuanto a la información recibida, pero las visitas, por un tema de recursos y tiempo no pudieron ser visitadas en un 100%, por ello se hicieron grupos regionales y fueron escuchados todos los gerentes de las sucursales del Banco.

Indica que se tiene un problema de gobernanza, es un problema interno, la gente no está tomando decisiones, los jefes no están haciendo lo que deben hacer, por lo que se está trabajando en una nueva estrategia con una matriz de atribuciones que permita darles herramientas para que tomen decisiones, pero también castigar en el momento en el que tomen decisiones que estén dentro de ese plan o matriz de gobernanza.

Explica que también se tiene un problema con recursos humanos, y eso es en el nivel de toda la institución, está gestando el concurso de la nueva dirección de Capital Humano, está concluyendo los temas que se tenían respecto a la plaza para que en el segundo semestre se cuente con la ocupación del puesto.

Además, viene un nuevo modelo de evaluación, debe indicar que el modelo de evaluación actual es de 4000 metas, algo impresionante, se redujo a 350 con todo un análisis y despliegue del área de gobierno corporativo para que los CMI sean más adecuados a la labor diaria.

Menciona que el sistema que está llevando el subgerente general de Negocios, Sr. Roja Gutiérrez, se está viendo por ejecutivo, la cantidad de procesos colocado en cartera. Personalmente pondría saldo de cartera y el castigo de la mora, que así funciona en la banca privada, se puede vender mucho, pero hacerlo bien, es un tema que se debe valorar y va en la línea con bienes adjudicados.

Por último, es un proceso que quiso presentarlo a la Junta Directiva, que pasó en el primer trimestre, bastante tiempo de ejecutado, pero es un proceso en el que la Administración ha desplegado muchos planes de atención de orden administrativo, desde que una moto pueda

trasladarse 5 kilómetros más, relacionado con un contrato de un proveedor externo, hasta poder presentar un enfoque nuevo de la estrategia de las sucursales.

Al ser **diecisiete horas con cuarenta y seis minutos**, se retira momentáneamente el vicepresidente, Sr. Navarro Ceciliano.

Eso dio su pauta de trabajo para los próximos 4 años, pues hay elementos de corto, mediano y largo plazo, algunas cosas fueron resueltas de inmediato, pero sí es parte del plan de trabajo de atención por parte de la Administración, en lo que respecta todos y cada uno de los requerimientos dados por las sucursales y que tengan sentido.

Lo presenta para que la Junta Directiva pueda ver que se están ocupando en los temas que les preocupa, que pueden ser resueltos en diferentes plazos, pero también para rendir cuentas del gasto administrativo que se dio en los primeros tres meses debido a las giras por todo el país y que entiendan que lo que se estará haciendo dentro del Banco, es porque se tiene la información suficiente para la toma de decisiones.

Una de esas decisiones consiste en el nuevo plan de sucursales que presentarán para remover, cerrar, mantener o ampliar algunas de ellas.

El secretario general Sr. Lizano Muñoz lee propuesta de acuerdo:

Dar por conocida la primera fase del proceso planificado de giras por la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias de Negocios y Operaciones a la red de oficinas regionales. Lo anterior, conforme a la estrategia de Transformación e Innovación aprobada para el periodo 2024-2027.

Todos los directores indican su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad de los presentes:

“Dar por conocida la primera fase del proceso planificado de giras por la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias de Negocios y Operaciones a la red de oficinas regionales. Lo anterior, conforme a la estrategia de Transformación e Innovación aprobada para el periodo 2024-2027”. (595)

(Ref.: oficio GGC-716-2024)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **diecisiete horas con cuarenta y ocho minutos**, reingresa el vicepresidente, Sr. Navarro Ceciliano.

ARTÍCULO 10

8.3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio SGO-247-2024, mediante el cual se solicita ampliar el plazo al 30 de junio de 2024, para la atención de los acuerdos JDN-6093-Acd-318- Art-17-Inc-2a, JDN-6084-ACD-198- 2024-Art-6 y JDN-6095-ACD-351- 2024-Art-16, relacionados con la actualización de las proyecciones financieras. (Ref.: oficio GGC-552-2024)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz explica que la gerencia general corporativa solicita una prórroga al 30 de junio, para atender dos acuerdos de esta Junta Directiva, relacionados con las actualizaciones de las proyecciones financieras.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a consideración el otorgamiento de la prórroga solicitada.

Todos los directores indican su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Otorgar el plazo al 30 de junio de 2024 para que la Administración atienda los acuerdos JDN-6093-Acd-318-Art-17-Inc-2a, JDN-6084-ACD-198-2024-Art-6 y JDN-6095-ACD-351-2024-Art-16, tomados por esta Junta Directiva Nacional, relacionados con la actualización de las proyecciones financieras.

Lo anterior, según lo solicitado en los oficios GGC-552-2024 y SGO-247-2024”. (596)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 11

8.3.3.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta el oficio DIRG-075-2024, con el fin de atender el acuerdo JDN-6101-2024-Acd-443-Art-16 inciso 2b, relacionado con el análisis de cargas de trabajo solicitado para la Unidad de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Junta Directiva Nacional. (Ref.: oficio GGC-653-2024)

El secretario general Sr. Lizano Muñoz indica que la propuesta es aprobar cronograma formulado por la Administración.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a consideración la propuesta de aprobar el cronograma formulado por la Administración.

Todos los directores indican su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Aprobar el cronograma de trabajo para atender el acuerdo JDN-6101-30/04/2024, Art-16, Acd-443 Inciso: 2 b, relacionado con el estudio de cargas de trabajo solicitado a la Unidad de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Junta Directiva Nacional, según lo indicado en el oficio GGC-653-2024 y DIRG-075-2024:

Actividades	Responsable	Fecha		Cantidad Días
		Inicio	Finalización	
Análisis del requerimiento Revisión de estudios anteriores, normativa	DGCA	14/5/2024	15/5/2024	2
Levantamiento de matrices de cargas	UAG	16/5/2024	29/5/2024	10
Análisis Técnico Análisis de cargas de trabajo, análisis normativo	DGCA/UAG	30/5/2024	12/6/2024	10
Validación del análisis de cargas	SJDN / UAG /DGCA	13/6/2024	19/6/2024	5
Situación Propuesta Proponer mejoras/ajustes, definir requerimientos de personal	DGCA	20/6/2024	28/6/2024	7
Generación de informe/Presentación	DGCA	1/7/2024	5/7/2024	5
Aprobaciones	DGCA / DIRG / SJDN	8/7/2024	17/7/2024	8
Gestión de Criterios Técnicos Capital Humano, Riesgo, Financiero y Jurídicos	DGCA / DIRCH / DIRCR / DIRF / DIRJ	18/7/2024	16/8/2024	20 (*)
Validación y remisión a Gerencia General Corporativa	DIRGTI	19/8/2024	23/8/2024	5
Remisión a Junta Directiva Nacional	DGCA	26/8/2024	30/8/2024	5

(*) Aplica en caso de requerir criterios
(597)

ACUERDO FIRME.

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y nueve minutos**, finaliza su participación virtual, la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega e ingresa la directora a. i. de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

ARTÍCULO 12

8.4.1.- El Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones recomienda a la Junta Directiva Nacional, valorar a los candidatos que obtuvieron las mejores notas para el cargo de director ejecutivo de Fodemipyme y cumplieron con los requisitos de idoneidad, legalidad, seguridad y cumplimiento. (Ref.: acuerdo CCNR-10-ACD-70-2024-Art-2)

La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas menciona que en la sala de recepción se encuentran 4 de los participantes, don Heiner González no vino, lo llamó hace poco —aunque tiene la confirmación de recibo del correo— él aduce que no vio la convocatoria.

Señala que hay una posible lista de preguntas que realizó para contar con una guía, sin embargo, la Junta Directiva puede apartarse de ellas y realizar alguna que puedan tener pensada para los candidatos.

Añade que, por temas de tiempo, la intención es que no se realice más tres preguntas.

Por otra parte, explica el proceso de calificación donde 5 sería la mejor y 1 la peor. En las preguntas colocó una columna a la par, de la posible información que sí o sí el candidato debe conocer. Pude ser que se extienda más en la respuesta y con más información, pero si se enfoca en el tema, pues es parte de lo que se evalúa en el caso técnico.

Por tanto, revisarán los casos, las preguntas, montan alguna de ellas y con base en lo explicado en esos casos, se planteó una guía sobre las posibles respuestas. La persona podría explicar mucho más, pero conviene contar con una guía.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja sugiere que, para ganar tiempo, si se hace alguna repregunta que lo haga alguien distinto de los que participaron en las primeras tres preguntas.

Al ser las **diecisiete horas con cincuenta y cinco minutos**, ingresa el candidato, Sr. Mauricio Arias Ramírez.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja señala que tratarán ser prácticos y específicos, tendrá 20 minutos a partir de la primera pregunta.

Conviene que anote las preguntas.

Hará una pequeña pregunta para ganar tiempo.

En este caso, le surge una pregunta, de las 100 que podría hacer, desea hacer esta, ha estado en la Dirección de Fodemipyme, aunque no exista la subdirección ha estado de segundo a bordo y también ha estado interino.

No le interesa el pasado, en este caso le interesa en su caso una pregunta futura, cómo harán con Fodemipyme al futuro. Añade que el que sea nombrado director, quedará en línea directa con esta Junta Directiva.

Qué falta, que no le da el Banco, que no da la Junta Directiva o qué le faltaría a Fodemipyme hacia el futuro, no al director.

Conoce que hay algunas cosas que se saben del Banco que todavía no se dan, pero se deben decir para lograrlas en algún momento. Le solicita guardar la respuesta, luego harán otras preguntas.

La directora Sra. González Mora pregunta, en temas de innovación tecnológica, muy necesarias para que exista un negocio en la actualidad de los mercados financieros, cómo enfocaría sus necesidades en esta área para poder trabajar en un 100% con sus recursos financieros y de personal.

La directora Sra. Palomo Leitón pregunta, siendo que tiene muchos años de estar en Fodemipyme y que ha interactuado con muchas instituciones bancarias, desea conocer si perfila que hay otro tipo de organizaciones o entidades con las cuales se podrían generar alianzas para crear impacto en crecimiento económico y riqueza de la población, que hoy no se tiene.

El candidato Sr. Arias Ramírez menciona que de las preguntas ha generado respuestas.

En el tema de qué se espera para Fodemipyme en el futuro, hoy no se pueden dar el lujo de tomar decisiones si no se cuenta con datos, a la fecha cualquier decisión que se tome debe estar razonada y sustentada en analítica de datos, generar negocio y generar impacto, medir esos dos elementos, el impacto social y la sostenibilidad socioeconómica.

Considera que no se puede meter si en Fodemipyme no se cuenta con una verdadera plataforma de procesamiento de data o de analítica de datos científicos. Cree que están en la era donde existe más información, hoy se cuenta con bases de datos públicas de sobra, pero debe decir que, si no se procesa y no se analiza, no es información.

Comenta que hoy se cuenta, por ejemplo, con datos del INEC, estadística de hogares, encuesta de empleo. A través del Banco Central de Costa Rica se tiene el PIB desagregado por actividades económicas y se tiene segregación ya por cantones. En Fodemipyme se cuenta con base de datos y también en el nivel del MEIC.

Con todo lo anterior, lo que quiere decir es que se requiere incorporar en el trabajo la analítica de esos datos y la correlación de las variables para poder medir el impacto socioeconómico que se puede causar y compararlo con la composición estructural en el nivel de desarrollo económico que tienen los territorios.

Cree que se trata de enfocarse a trabajar con datos técnicos y científicos para la toma de decisiones, para medir impacto y planificar lo que se hará y hacia dónde se debe apostar lo que hoy tiene Fodemipyme.

Se refiere a zonas de desarrollo, por ejemplo, como a la fecha Grecia, Pacífico Central, Uvita de Osa, pero ahí se debe llegar con datos y el conocimiento que hay, sobre cuál es esa manga de empresarios y empresarias y qué necesitan.

Uno de los elementos a los que tiene que apostarle Fodemipyme es a tecnificar la toma de decisiones y la planificación estratégica en data técnica y data científica. Aprender a correlacionar variables, tener información para ir por esos empresarios que hoy, probablemente ocupan del apoyo y soporte de Fodemipyme.

Insiste en cuanto a que, sin datos, es imposible tomar decisiones y direccionar los esfuerzos.

En materia de innovación y transformación digital, tiene claro que Fodemipyme no puede crecer más en recurso humano, debe soportar la estructura que tiene en una plataforma tecnológica que permita la autogestión del cliente desde cualquier parte del país donde se encuentre.

Considera irracional que en el caso de Fodemipyme deba solicitar a un empresario que viaje durante 4 horas de Upala a San José para presentar un expediente, se le debe dar la solución tecnológica para que pueda subir la información en la plataforma y que desde el área se pueda procesar.

Cree que Fodemipyme a la fecha cuenta con una salud financiera robusta que les permitiría invertir en un desarrollo tecnológico y ya se demostró, lo hecho con SAR fue toda una innovación tecnológica y hoy se tiene un crecimiento de más del 400-500%, por primera vez, se llegó en avales a mayo con ₡100.000 millones.

Igual ese conocimiento y expertiz se debe llevar al financiamiento, pues se tiene el escenario propicio, no están fiscalizados por la Sugef, lo que puede verse como un elemento para generar lo que muchas veces no se puede hacer desde la banca regulada, que consiste en la accesibilidad y la inclusión financiera, principalmente del micro, pequeño y mediano empresario.

Se tiene que apostar, no se tiene otra forma, que contar con plataforma tecnológica para imponer un modelo en Fodemipyme.

En relación con las alianzas, se tiene un gran potencial de trabajar, por ejemplo, con el Instituto Nacional de Aprendizaje, los centros de desarrollo empresarial del INA son magníficos, que, si se logra articular con las plataformas de financiamiento que tiene Fodemipyme con el modelo de garantías, se podría crear el ecosistema idóneo de formación y que al final de ella esté el apalancamiento que requieren los micro, pequeño y medianos empresarios para generar impacto.

Probablemente hoy los gobiernos locales tienen dentro de sus estructuras oficinas de desarrollo de empresarialidad, pero trabajan aislados. Creo que con los gobiernos locales son una gran oportunidad para el Banco, volver al desarrollo comunal, potenciando en ellos la empresarialidad, se cuenta con recursos no reembolsables para hacerlo.

Hablando del INA y de organizaciones sociales, se debe apuntar al tejido que tiene el Banco en el nivel de las Juntas de Crédito Local y la Asamblea de Trabajadores y convertirse en líderes para llevar desarrollo, principalmente empresarial, a la región.

Visualiza al Fodemipyme con el potencial que tiene, el rostro de desarrollo que deber tener el Banco, se tiene el potencial para suplir, para negociar cartera con la gerente general corporativa, entregar la cartera buena que se tiene y que les dé recursos para continuar generando esos encadenamientos productivos, con un Fodemipyme que hoy actúa de forma fluida y más fácil y con menos grasa.

Aunque todavía no es la grasa que esta Junta Directiva desea que se elimine de los procedimientos crediticios, cree que ya se han dado señales de que van por muy buen camino y los resultados que hoy tienen, una gestión que han apoyado con celeridad, dotando de recurso humano y presupuesto por primera vez en la historia.

El director Sr. Espinoza Guido agradece al candidato, Sr. Araya Ramírez por interesarse en esta posición, la cual es bien importante para la emisión del Banco.

Desea preguntar cómo mediría el éxito de su gestión y la de todo Fodemipyme, al cabo de 4 años.

La directora Sra. Solano Brenes añade que, se han tenido muchas noticias sobre las brechas de género, qué estrategia se podría utilizar para disminuir con fuerza dichas brechas y dar un mayor empoderamiento, sobre todo, a las mujeres en riesgo social y disminuir un poco la violencia de género, que, al fin y al cabo, es lo que se busca como país. Es decir, qué recomendaciones tendría al respecto.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta por qué cree que usted debe ser el candidato elegido.

El candidato Sr. Arias Ramírez responde que, a la pregunta realizada por el director, Sr. Espinoza Guido, el éxito de la gestión de Fodemipyme, piensa que debe medirse desde dos líneas, primero, generar desarrollo socioeconómico y segundo, generar impacto social.

Agrega que mencionó lo referente a la analítica de datos, que interesante sería poder analizar que se puede financiar una actividad que genera mucho desarrollo socioeconómico, pero quizá no lo haga en la parte de impacto social.

El modelo que desea desarrollar debe contar con ese equilibrio, entre generar desarrollo económico, pero con impacto social. Hoy no se cuenta con las herramientas para medirlo, pero el fondo por su naturaleza y constitución está llamado a generar dicho equilibrio entre blindar la cartera con buenos créditos para permitir generar inclusión financiera a poblaciones que no están excluidas.

Aprecia que, al generar impacto social y desarrollo económico, podría lograrse una gestión de éxito en Fodemipyme, esto aunado a sostenibilidad financiera, a una administración de riesgo y una plataforma tecnológica con un excelente servicio al empresario.

Destaca también la integración y formación empresarial que no puede dejarse de lado si se quiere hacer banca inclusiva responsable y confirma que, si esta Administración logra sacar adelante esa combinación de factores, pues se daría por satisfecho.

En cuanto a las disponibilidades, que los han aquejado por años, reconoce que esta Junta Directiva tuvo la *sapiencia* de darles recursos humanos para trabajar y hacer que esos colaboradores los lleven donde quieren llegar.

Pasa a la pregunta sobre las brechas de género y destaca una formación que le dieron en la fundación Rahab. Amplía que trabajaron con 18 mujeres que sufren los flagelos del abuso, maltrato, violencia doméstica extrema, pero con necesidades enormes de aprender a valerse por sí solas y de tener un ingreso.

Considera que los servicios de desarrollo empresarial de Fodemipyme y la potestad de esta Junta Directiva Nacional para asignar recursos a esos programas, es la mejor herramienta que puede tenerse para empoderarlas y hacerlas verdaderamente productivas.

Afirma que al revisar las carteras deudoras es posible observar que las mujeres son las grandes pagadoras; esto por todo el contexto que viven, es decir, son jefas de hogar, madres y sacan un hogar adelante. En este ámbito les llevan una gran ventaja a sus pares masculinos. Menciona los servicios de desarrollo empresarial y la enorme posibilidad de incidir significativamente en esa población.

En cuanto a por qué se considera el candidato idóneo, responde que se ha formado y esta Junta Directiva le ha dado la posibilidad de lograr un conocimiento único en este país que es la administración de un fondo de avales y garantías bajo criterios técnicos. Esto le permite potenciar la herramienta con el efecto más multiplicador que tiene el Banco Popular en el Fodemipyme.

El conocimiento técnico que han podido traer y la transformación que han generado en el fondo de avales, le permiten afirmar que se considera el candidato para ocupar el puesto y seguir por el camino.

Afirma que, desde octubre de 2023, ha seguido con esta senda de resultados y responsablemente administrando el patrimonio que les ha sido cedido para lograr un objetivo que es fortalecer y desarrollar las mipymes.

La formación que ha tenido, la oportunidad y la inversión que ha realizado este Banco y esta Junta Directiva Nacional en su persona es una de las principales razones que tiene para sacarlo adelante.

La directora Sra. González Cordero menciona un aspecto que afecta los avales a nivel nacional y es el aumento en las comisiones que deben cobrarse por los fondos de avales a todos los clientes de Fodemipyme.

Afirma que los clientes están quejándose, las cooperativas también se quejan, tienen un problema de servicio al cliente porque no se les atiende oportunamente y consulta cómo mejoraría el servicio al cliente de Fodemipyme en una situación como esta.

El candidato Sr. Arias Ramírez afirma que no pueden perder el norte y el cliente o el beneficiario son la razón de ser por la cual nace Fodemipyme. A nivel de las comisiones tienen claro que el fondo nace no para generar rentabilidad *per se*, sino sostenibilidad.

Señala que tratar de minimizar el costo financiero y el gasto operativo debe ser la llave para llevarle al cliente un producto accesible y de muy buen servicio.

Otro elemento importante, después de haber tenido oportunidad de ser director, es seguir siendo funcionario de calle, su oficina está en su carro y esto le permite conocer el sentir de primera mano de los empresarios, escuchar de primera voz de esa organización social o cooperativa dónde está la problemática para tomar decisiones oportunas y liderar el equipo hacia lo que debe ser.

Esto último es una vocación de servicio que no puede perderse independientemente de la posición en la que estén.

Finalmente, cree que Fodemipyme y su persona se han caracterizado por inculcar en los colaboradores la sensibilidad de que, ante todo, el cliente debe ser atendido de la mejor manera posible y eso implica, si hay que decirle no a una solicitud de crédito, pues hacerlo lo más rápido posible. Muchas veces el cliente reclama el tiempo que pasó, la solución y la respuesta.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece e indica que le estarán informando sobre el resto del proceso.

El candidato Sr. Arias Ramírez agradece y se despide de esta Junta Directiva Nacional.

La directora a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas explica que no a todos se les podrán hacer las seis, siete preguntas a la hora de evaluar tendrán tres preguntas para cada uno.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja afirma estar claro en lo anterior.

Al ser las **dieciocho horas con dieciocho minutos**, se retira el Sr. Mauricio Arias. Al mismo tiempo inicia su participación virtual la Sra. Karla Miranda Pérez.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja saluda a la Sra. Miranda Pérez, le informa que se le harán tres preguntas y dependiendo de las respuestas y el tiempo, podrán hacerse más.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano agradece la participación de la Sra. Miranda Pérez y consulta por qué cree que es la candidata idónea para este puesto.

La directora Sra. Palomo Leitón pide que se le comente al menos tres elementos que considera deberían estar dentro de una estrategia en Fodemipyme para hacer crecer más el área.

El director Sr. Espinoza Guido menciona la gestión de riesgos del fondo y pregunta cuáles podrían ser los principios de la gestión de riesgos en Fodemipyme a la luz del presupuesto manejado, su cartera, en fin, todos esos elementos enfocados en la gestión de riesgos.

La candidata Sra. Miranda Pérez agradece el espacio, responde la primera pregunta y comenta que su trayectoria le ha permitido ver desde las bases y desde las diferentes zonas del país, las necesidades, el sentir de las personas. Afirma que estar directamente con la gente le permite entender de mejor manera cómo ayudar.

Desde el conocimiento que ha adquirido a través de los años, se ha dado cuenta que la necesidad no es solo la financiera, también es el acompañamiento de cómo trabajar a través de las organizaciones asociativas para llegar de mejor manera a los diferentes sectores.

Afirma que ha conocido esto, lo ha vivido durante tantos años que lleva en banca y precisa que han sido 23 años en el Banco Popular más otros seis en otro banco privado, tanto en la región norte, occidente y en la GAM. Su trayectoria le permite ese conocimiento y lograr entender no solo al cliente y sus necesidades, sino también las fortalezas y debilidades de la institución.

Salir del Banco le permite llegar en este momento y unir ambos aspectos para desarrollar de mejor manera el Fodemipyme. Este nace del Banco Popular y es el Banco quien debe potenciarlo de la mejor manera y cree que por mucho tiempo lo han hecho más otras instituciones que el mismo Banco.

Afirma que para esta servidora es el conocimiento, su trayectoria y haber conocido más su operativa, su función, su relación y a partir de ahí, poder aportar.

Reconoce no ser experta en Fodemipyme, nunca ha trabajado directamente en el fondo de avales, pero cree que tiene un conocimiento del mercado, del funcionamiento del Banco Popular que le puede aportar a este proceso.

Pasa a la consulta realizada por la directora Sra. Palomo Leitón, sobre los elementos que deberían estar en una estrategia para hacer crecer al Fodemipyme y considera que es precisamente potenciar el fondo a través de las organizaciones para llegarles a más beneficiarios.

Cree que, durante mucho tiempo, el fondo se adecuó más al uno a uno, el impacto no es igual y precisa las cámaras, de las organizaciones en diferentes zonas para poder llegar a todo ese grupo de gente e impactar sus actividades económicas y las familias en sus zonas. Es importante tener lo anterior dentro de una estrategia, trabajar para llegarle a más gente.

Otra estrategia que debe incluirse es potenciar el fondo a través del Banco, debe promocionarse más desde la institución, no a través de terceros en los que se gasta porque son operadores.

Destaca al Banco, a su Asamblea de Trabajadores con todas las organizaciones representadas y esto es un aspecto que debe explotarse de la mejor manera dentro de una estrategia de acompañamiento que les permita entender mejor el mercado, sus actividades económicas y administrar los riesgos mencionados por el director Sr. Espinoza Guido.

Es importante saber a qué mercado le entrará, a qué sector económico y de ahí pasa a la pregunta relacionada con los riesgos. Afirma que es importante lograr a través de las organizaciones ese acompañamiento técnico, administrativo, que es una de las grandes debilidades de las pymes en Costa Rica.

Reconoce que muchas mueren por no saber administrar su negocios, el productor o las actividades económicas de comercio y servicios; quizás son muy buenas haciendo lo que hacen en la parte técnica, pero no necesariamente son buenos administrando su negocio. Entonces, en la medida que se les pueda acompañar también se administraría el riesgo.

Destaca el análisis del mercado, de las actividades económicas, ser más prospectivos, saber dónde van como país con las diferentes actividades, previendo a través un análisis. Reconoce que tienen más herramientas, personal especializado, inteligencia artificial, hay muchas otras opciones con las que pueden hacer una mejor prospección de hacia dónde pueden dirigir los recursos del fondo.

En cuanto a la pérdida esperada, es muy importante poder, con base en estos análisis, estimarla de mejor manera. Aprecia que los fondos salen del patrimonio del Banco Popular y, definitivamente, deben cuidarlo, fortalecerlo y hacerlo crecer. Esto a partir del control de los riesgos, su mitigación y el análisis del perfil del cliente al que se le está prestando.

Hace hincapié en la parte de mercado, cuáles son las políticas que se utilizan para dar el financiamiento, cuáles son los límites de financiamiento máximo por sector para reconocer si aplica un financiamiento directo, aval directo o con aval de cartera.

Afirma que es parte de los análisis que deben hacerse para saber cuál es el apetito de riesgo que se tiene para prestar los recursos institucionales en cierta actividad formal.

La directora Sra. Solano Brenes consulta qué modelos de negocio pueden aplicarse para disminuir la pérdida esperada, llegarle a la clientela y que este aspecto no limite la colocación. Pregunta también cómo ve el modelo que se aplica como modelo de negocio.

La candidata Sra. Miranda Pérez responde que debe tenerse muy claro a quién desean dirigirse, si quieren hacerlo de forma directa en el uno a uno con el cliente, dónde se tiene menos control y menos conocimiento de esa trayectoria, de esa empresa o de esa actividad en específico o si se hace a través de las organizaciones.

Precisa que este es un país en el que las diferentes actividades económicas tienen como agruparse, poseen esa facilidad o esas ventajas.

Entonces, si lo hacen a través de ellos el modelo de negocios puede partir de ese acompañamiento para dar accesibilidad, porque de eso se trata Fodemipyme, financiamiento y avales, a través de las organizaciones, utilizando la estructura que tiene el Banco Popular, analizando qué operadores pueden acompañarla dentro del proceso, operadores en segmentos y en actividades que primero estén estudiados por Fodemipyme, está clara que no es solo el Banco Popular, pero debería ser la mayoría.

Ciertamente deben analizar las actividades claves que hay dentro del proceso, quiénes los van a acompañar, los canales que van a utilizar dentro del modelo de negocios, puede ser directamente con ejecutivos, utilizando tecnología para captar más información del cliente antes de darle un financiamiento, en el acompañamiento, pero considera que el modelo debe aprovechar las organizaciones que le dan más conocimiento del sector y de los clientes en particular.

La directora Sra. González Mora agradece la participación, le pregunta cómo establecería y mantendría las relaciones con los socios claves como Gobierno, organizaciones no gubernamentales, entidades financieras, etc.

La candidata Sra. Miranda Pérez responde que es una pregunta muy interesante porque todos quisieran que se atiendan sus necesidades como una prioridad y que esa sea la ruta de cada uno de estos grupos de interés, entonces el tema es lograr un consenso. Ella cree mucho en la comunicación, en las mesas de trabajo que permitan buscar puntos en común hacia utilizar los recursos donde realmente se necesitan, que logren impactar en la accesibilidad de los diferentes sectores, que sean ganadores, pues debe ser un fondo sostenible en el tiempo.

Reitera que para ella la base es la comunicación y mesas de trabajo para lograr consensos.

La directora Sra. González Cordero comenta que a ella le gusta establecer escenarios que puedan suceder en el puesto donde van a ir a laborar las personas que están concursando y la Sr. Karla Miranda Pérez señaló que se puede potencializar la banca de segundo piso.

En un escenario hipotético de que se saturen los servicios de Fodemipyme con las solicitudes de créditos y la banca de segundo piso, en ese momento ella es la directora de Fodemipyme, le pregunta cómo solventaría y qué procesos implementaría para mejorar el servicio al cliente en una situación crítica como esta.

La candidata Sra. Miranda Pérez responde que cuando hablan de un servicio de volumen actualmente deben de incluir la tecnología por fuerza, pues deben hacer un proceso de digitalización previo que permita tener un embudo para lograr que al final llegue a la atención de los clientes que están dentro del perfil al cual van a dirigir el producto.

Indica que lo mismo está sucediendo con Prestamito, entonces lo que están haciendo es una vinculación que sea automatizada, un proceso de selección que inicia con un score de selección que asegura que lo que tienen que analizar cumplió con el perfil que definido. Reitera que definitivamente la tecnología debe ser parte de este proceso.

Al ser las **dieciocho horas con treinta y cinco minutos** se retira la Sra. Karla Miranda Pérez e ingresa la Sra. Ana Lucía Solano Garro.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la participación e indica que tienen 20 minutos para responder tres preguntas.

La directora Sra. Solano Brenes pregunta por qué cree que ella es la candidata idónea para este puesto.

La directora Sra. González Mora hace la siguiente consulta. Los fondos son una forma de apoyar a la economía y cumplir con el gran compromiso social que tiene el Banco Popular. Cómo mediría ese impacto si estuviera bajo su responsabilidad.

La directora Sra. Palomo Leitón asume que la candidata ha estudiado sobre la proliferación de Fodemipyme, el impacto que ha causado y los entes con los que tiene relación, partiendo de lo que ya hoy es Fodemipyme qué nuevas alianzas u organizaciones pensaría que podrían ser parte de esta estrategia de mercado donde generen impacto en el crecimiento económico del país, empleo y riqueza en la población.

La candidata Sra. Solano Garro agradece la oportunidad. Comenta que ella estuvo a cargo del Fodemipyme por 5 años hace 5 años, le tocó tomarlo sin un director ejecutivo, con 7 funcionarios, con una morosidad del 12%, solo tenían un operador que era el Banco Popular, servicios de desarrollo empresarial que no se daban, solo era uno o dos proyectos los que tenían, entonces, ante la pregunta de que por qué piensa que es la candidata idónea porque para ella el Fodemipyme representa mucho.

Señala que después de un proceso de 14 años el Fodemipyme empezó a resplandecer, en ese momento la Junta Directiva Nacional decidió fortalecer y darle todo el impulso y ahí empezaron a hacer alianzas con el Fondo de Garantías y a darlo a conocer, pues es un aval, los mismos bancos no sabían qué era un aval, de manera que fueron a darlo a conocer a las entidades financieras supervisadas.

Indica que a partir de ahí empezaron a ampliar la cartera de operadores de avales, de uno que era el Banco Popular a 12, visitaron cooperativas, hicieron foros, charlas, etc.

En cuanto a la parte de crédito empezaron a pensar en cómo diversificar la cartera, pues era difícil la recuperación, hicieron una normativa para arreglos de pago para poder sacar la morosidad y bajarla por lo menos al 3%.

En lo que se refiere al tema de los servicios empresariales lograron impulsar 30 proyectos para poder fomentar el sector pymes, esto era muy importante, en la medida que ellos fortalezcan ese sector y acompañen los procesos de crédito hay menos riesgo, también así fortalecen a las empresas de la economía social.

Ante la pregunta de que por qué cree que es la candidata idónea, sabe que los demás candidatos son muy buenos, en lo que respecta a ella le encanta, es un instrumento interesante y de mucho valor, pueden hacer mucho, pues tiene los tres fondos el crédito, el aval y el acompañamiento.

Tiene toda la disposición de seguir desarrollando el Fodemipyme como lo hizo cuando ella estuvo a cargo con la automatización de los avales, con el sistema de estimaciones pertinentes, el índice de sostenibilidad. Explica que con la Dirección de Riesgo hicieron todos esos instrumentos y gracias a todo lo que hicieron es que lo que es hoy Fodemipyme y considera que todavía hay mucho para hacer y fortalecerlo y ella podría apoyar para hacerlo.

Acerca de la segunda pregunta sobre que los fondos son una forma de apoyar a la economía y cumplir con el gran compromiso social que tiene el Banco Popular y cómo mediría ese impacto si estuviera bajo su responsabilidad, responde que definitivamente los fondos son una forma de apoyar la economía, tienen el aval, considera que este es el instrumento más interesante que tienen, en el crédito es muy bueno y es el que les genera mucha rentabilidad al fondo, pero el aval en sí es un instrumento que les da adicionalidad, es decir, que si no tienen el aval no le pueden dar un crédito porque no tiene garantía, considera que la forma de ver que ellos están aportando a la economía nacional es con el aval y lo que pueden aportar, es un medio muy interesante para poder otorgar el crédito y fortalecer a las empresas.

Acota que para medir el impacto lo hacen a través del fortalecimiento del empleo, les ha tocado ir a ver empresas formales que no tienen la capacidad de poder tener acceso a un crédito, esta es otra forma de medición, y por ende calidad de vida.

Saben que el empleo está contraído, de manera que no queda más que incorporarse al sector empresarial, pero no tienen los medios para hacerlo, no obstante, el Fodemipyme es un instrumento muy interesante y por ahí que pueden ver la cantidad de personas que benefician.

Con respecto a las nuevas alianzas u organizaciones pueden ser parte de esta estrategia para generar empleo, considera que deben hacer alianzas con las organizaciones en las comunidades, ya no se pueden quedar en la GAM deben salir a hacer alianzas con las empresas y organizaciones dinamizadoras de cada una de las regiones.

Por ejemplo, en Guanacaste deben hacer alianzas con las cooperativas grandes, como Coopeguanacaste y Coopesantos, este tiene un mercado empresarial muy importante, son los que brindan la electricidad, estas cooperativas tienen estadísticas de las pymes que están en las regiones, esta información es muy importante para saber cómo les pueden llegar o las empresas privadas y sus proveedores saben quiénes son los emprendedores.

Afirma que en todas las regiones hay empresas dinamizadoras y estos son los aliados que deben buscar, sean empresas u organizaciones. Primero deben buscar las empresas que hay en las regiones y una vez que las encuentra, ofrecerles el aval, crédito y acompañamiento articulados con las empresas de las regiones pueden ir poco a poco dando sostenibilidad.

Manifiesta que está totalmente convencida de que se debe salir a buscar apoyo en empresas privadas y organizaciones sociales que mueven la economía y apoyar a estos aliados. Esta es su perspectiva, pues ha andado en este país de frontera a frontera y tiene 34 años de estar trabajando con organizaciones y mipymes.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano indica que la Sra. Solano Garro ha profundizado sobre el rol de las organizaciones para generar un efecto multiplicador en cuanto al crédito y los avales, pero un factor de estos últimos es el costo y normativamente hay un esquema de márgenes para cobrar los costos de esos avales, por lo que desea saber qué opinión tiene sobre ese esto.

La candidata Sra. Solano Garro considera interesante que desde el Banco Popular se ha empezado a usar la pérdida esperada, que es lo más adecuado dado el riesgo que tiene el Fondo. Antes había comisiones que, a veces, son altas, lo cual afecta también el valor del crédito, porque va asociado, sin embargo, eso es una oportunidad, por tanto, lo que se puede hacer en el fondo es una mezcla de este tipo de comisiones o de costos. Lo más caro, por lo general, son las comisiones en el tipo de aval, por tanto, se podría dar una mezcla para poder ir dando más sostenibilidad al proceso en dos áreas, una para poder dar acceso, dado que tiene que ser sostenible, y manejando las pérdidas esperadas por riesgo, que es importante.

La directora Sra. González Cordero expresa que le encanta el servicio al cliente y la señora Solano Garro tiene mucho de estar en el Banco Popular, por lo que desea saber, si llegara a ocupar el puesto, cómo lo mejoraría en cuanto a los procesos, tiempo y servicios, sobre todo, a las organizaciones de la economía social solidaria, las cuales son muy exigentes.

La candidata Sra. Solano Garro contesta que, efectivamente, es un tema que se debe retomar, porque los tiempos de respuesta en todo el Banco Popular son muy lentos, siempre es esa la queja. Por tanto, hay que automatizar los expedientes, para poder durar el menor tiempo posible y eso que sabe que el Fodemipyme ha mejorado mucho, pero siempre ha sido una limitación.

Entonces, la automatización de expedientes es muy importante y ver exactamente qué se quiere medir, cuál es ese nivel de riesgo que se está midiendo con ese expediente, dado que los tiempos de análisis en lo que más se dura, por eso, es lo que más aqueja. Por ello, para dar un buen servicio se debe mejorar los tiempos de respuesta, que es en lo que se ha quedado más rezagado no solo el Fodemipyme, sino todo el Banco.

Sostiene que a quienes andan vendiendo en las calles, eso es lo que siempre se les reclama y, como lo indicó la Sra. González Cordero, las organizaciones y los clientes son exigentes, además de que es una necesidad tener tiempos de respuesta más rápidos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece por haber manejado el tiempo y haberles dado la oportunidad de dialogar más de lo que esperaban.

Al ser las **dieciocho horas con cincuenta y cinco**, sale la señora Ana Lucía Solano Garro e ingresa el señor David Portuguese Chacón.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja da la bienvenida al Sr. Portuguese Chacón, le explica que tres directores le plantearán tres preguntas, las cuales debe anotar y contestar en 20 minutos. Si queda tiempo, otro grupo de directores le harán otras preguntas y, así, hasta completar ese lapso.

La directora Sra. González Mora saluda al Sr. Portuguese Chacón y le agradece por interesarse en el proceso. Además, pregunta que, si al caso de negocio que desarrolló se agregara que, sin contratar recursos, tiene un excedente importante de fondos, qué estrategia definiría para colocarlos en el menor tiempo posible si la Junta Directiva se lo requiere.

El director Sr. Espinoza Guido cuestiona cómo haría la gestión del dato y la transformación digital en Fodemipyme.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta por qué cree que es el candidato para ser el director del Fodemipyme.

El candidato Sr. Portuguese Chacón indica que, respecto de cómo colocar recursos en el menor tiempo posible sin contar con recursos adicionales, cree firmemente en que el Fodemipyme es una gran herramienta, un gran fondo que no se ha sabido vender a instancias, operadores o aliados estratégicos que podría tener.

La mayor parte de los recursos de la cartera del Fondo de Avalas son colocados a través del Banco Popular, pero estos recursos son sumamente interesantes para quienes conocen y manejan el trasfondo del Fodemipyme, por tanto, sin ampliar más recursos, lo que haría sería dar una fuerte capacitación, incentivar y vender la idea del Fodemipyme a otros operadores que en este momento lo tienen por aquello de que lo necesita, pero, en realidad el Fodemipyme, cuyos recursos él coloca, es un gran fondo tanto el Fondo de Crédito como el Fondo de Avalas, con un gran potencial de crecimiento y es una gran herramienta para administrar riesgo que, a su parecer, otros entes que operan los fondos no conocen, ni manejan de manera que puedan aprovecharlos. Entonces, él trataría de vender el conocimiento del producto a más operadores o aliados estratégicos que ayuden a colocar fondos.

Con respecto a la gestión del dato y la transformación digital del Fodemipyme, señala que la data es el insumo más importante que tienen las empresas; no sabe cómo se maneja actualmente el desarrollo del dato en el Fodemipyme, pero cree que es sumamente importante que cualquier instalación cuente con las mejores herramientas y recursos para el manejo del dato, por tanto, se asesoraría muy bien y trataría de contar con los mejores asesores en cuanto a la transformación digital para poder brindarle al Fodemipyme una herramienta de transformación digital a un costo accesible y que dé los mejores resultados que se están esperando en un punto donde la transformación digital lo es todo y no solo debe ser para la operativa del Fondo, sino que debe permitir llegar a operadores y futuros usuarios del Fodemipyme y, principalmente, a los servicios de asesoría que presta el Fondo de Avalas, que es uno de los recursos menos aprovechados y que podrían potenciar en el mercado.

Dados los fenómenos de los últimos días, la nueva iniciativa de la estrategia para eliminar los créditos gota a gota, lo que está sucediendo ahora con una cooperativa, existe un gran desconocimiento de la población costarricense sobre alfabetización financiera, por eso, cree que los servicios empresariales y los servicios de asesoría que ofrece el Fodemipyme debería maximizar su uso para llevar conocimiento a la población costarricense, para que aprendan sobre cómo utilizar recursos financieros y sobre las opciones que hay en el mercado, porque el Fondo de Avalas es sumamente atractivo para quien lo conoce, el detalle es que no está llegando a las personas.

Sostiene que, según los últimos estudios del INEC, en Costa Rica se ha estado dando un aumento en la pobreza, en el endeudamiento y una escasez de oportunidad de crecimiento empresarial, precisamente, por el desconocimiento en la población costarricense y parte de los pilares del Fodemipyme es generar conocimiento y debería potenciarse para que no solo sea a los operadores, sino a los usuarios que en este momento están cayendo en créditos como el crédito gota a gota, el financiamiento privado que están llevando a muchas microempresas a desaparecer.

Con respecto a por qué cree él que podría ser un buen candidato para el Fodemipyme, afirma que tiene 22 años de trabajar en el Banco Popular, la mayoría de los cuales colocando crédito y avalas, por eso, cree que en el producto, cree en lo que beneficia al producto y, además, es investigador académico de la Universidad Técnica Nacional y está desarrollando un estudio y creando un centro de investigación de salud financiera, con base en lo cual se ha dado cuenta que existe un gran desconocimiento de la población costarricense sobre alternativas de financiamiento que los lleve a crecer como empresa. Efectivamente, lo que pasa es que la gente no sabe que existe el Fodemipyme, el cual es una oferta que el operador hace al cliente (el Banco Popular es el mayor operador) cuando el cliente no tiene acceso a una garantía, pero, prácticamente, ningún cliente llega a pedir un crédito del Fodemipyme o un aval de garantía, porque no saben que eso existe, por lo que él cuestiona cómo un producto va a crecer si el consumidor directo no lo conoce.

Por tanto, urgentemente, debería darse a conocer todos los productos del Fodemipyme mediante todos los productos que tienen los fondos de capacitación y todas las oportunidades que se están dando ante las circunstancias que se han dado en el mercado financiero.

La directora Sra. Palomo Leitón Fodemipyme dado que el Fodemipyme logró muy buenos resultados que le permitieron alcanzar sus objetivos, pregunta qué estrategia utilizaría para comunicar esos resultados a partes interesadas.

La directora Sra. Solano Brenes solicita que se explique cómo haría para mitigar los riesgos asociados sin que eso limite la colocación y sin que eso pueda impactar en la pérdida esperada.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta con qué instrumentos maximizaría el crecimiento del Fodemipyme de lo que hoy es a lo que puede llegar a ser no solo para el Banco Popular, sino también para el país.

El candidato Sr. Portuguez Chacón contesta, con respecto a cómo se haría comunicaría a los usuarios finales que el Fodemipyme logró sus objetivos, que tiene un Fondo de Desarrollo Empresarial, que es un fondo que se usa para capacitar, para comunicar y enseñar, entonces, el Fodemipyme debería proyectar más este fondo, porque es una parte que no se está utilizando.

Comenta que el domingo en el Estado de la Nación de Teletica entrevistaron a varias personas sobre un tema en especial y se decía, sobre la problemática a nivel nacional, que el Conassif o la Sugef debe hacer algo para encontrar recursos para enseñarle a la gente, porque no es posible que la gente no entienda que existe una máxima en la administración que dice que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad. No conocen esta información, porque solo tienen recursos y no saben dónde invertirlos, solo tienen una necesidad y no saben dónde buscar.

Por tanto, a su parecer, es necesario que se dé a conocer el Fodemipyme mediante el uso de los recursos del Fondo de Desarrollo Empresarial, porque hay una institución denominada Foro Financiero dedicada a capacitar empresarios, por lo que él cuestiona por qué Fodemipyme no busca hacer alianzas con este tipo de entes que intermedian la capacitación para la población, pues no es solo colocar; según el supuesto que le dio, ya el Fondo colocó y fue exitoso, entonces, debe transmitirlo y la mejor manera de transmitir el éxito es al consumidor final a quien se llega por la vía de la capacitación. Así, además de comunicar los resultados del Fodemipyme y sus productos, también se estaría haciendo una proyección social al darle a conocer a la población costarricense la educación financiera.

Señala que, cuando se habla de colocar los recursos del Fodemipyme, siempre se habla de créditos de alto riesgo. Con base en su experiencia a nivel de la colocación, ha determinado que el Fodemipyme no necesita colocar en áreas de alto riesgo para poder colocar crédito, porque existe una población sumamente grande e importante en el sector pymes que son empresas formales, inclusive, bancarizadas que no tienen acceso a una garantía por lo cual están decantándose por créditos de altísimo costo y créditos informales.

Entonces, para lograr los objetivos y mitigar los riesgos, no necesitan llegar tanto al riesgo, porque existe en este momento un mercado muy amplio y rico de poblaciones con deficiencia de garantía que tienen una proyección exitosa con la cual se podría colocar los recursos.

Acerca del instrumento que utilizaría para maximizar la colocación de Fodemipyme, menciona que desarrollaría productos más a la medida de un consumidor meta al cual se proponga llegar y más diversificado en lo relativo a las comisiones y requisitos, para poder llegar a una población meta que, de acuerdo con su experiencia, no es una situación de alto riesgo, sino que son empresas que pueden, mediante el conocimiento y el uso de los recursos, maximizar el uso de los recursos mediante la comunicación al consumidor final.

El Fodemipyme tiene posibilidades y cree que tiene los recursos para que se proyecte más a la población final que lo podría utilizar.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece las respuestas y que haya participado en esta última etapa.

Al ser las **diecinueve horas con quince minutos**, salen el Sr. David Portuguez Chacón y la directora Sra. Shirley González Mora, y se une virtualmente el Sr. Heiner González Ramírez.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que se unirá el Sr. Heiner González en la sala virtual, dado que siempre se trata de ser lo más justos posible ante un error de comunicación, por dicha, la conectividad permite este tipo de cosas.

Además, solicita prorrogar la sesión.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad de los presentes:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 6114 hasta las 20:12 a fin de avanzar con los puntos agendados”.
(608)

ACUERDO FIRME.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja da la bienvenida al señor Heiner González y le explica que tres directores le plantearán tres preguntas, las cuales debe anotar y, luego, contestarlas en menos de 20 minutos. Si lo logra en menos tiempos, se le plantearán otras preguntas.

La directora Sra. González Cordero agradece al Sr. Heiner González por asistir al proceso y participar hoy. Adicionalmente, le pregunta qué haría distinto a lo que se está haciendo en este momento en el Fodemipyme para que esta Junta Directiva pueda creer que él será el candidato que va a hacer la diferencia en cuanto a la administración, creación y promoción de fondos especiales.

La directora Sra. Palomo Leitón desea conocer cuál sería la forma en que establecería relaciones efectivas con socios claves de Fodemipyme, por ejemplo, el Gobierno, organizaciones no gubernamentales, entidades financieras, es decir, cómo se comunicaría y cuáles serían los medios para hacer efectiva la relación y promover más el Fondo.

Al ser las **diecinueve horas con diecisiete minutos**, reingresa la directora Sra. Shirley González Mora.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta qué medidas tomaría para identificar y mitigar los riesgos asociados con la gestión de los fondos especiales para el desarrollo en Fodemipyme.

El candidato Sr. González Ramírez agradece que le hayan aceptado la participación en forma virtual. Con respecto a qué haría distinto en el Fodemipyme, advierte que ese fondo ha venido evolucionando en el tiempo, aunque, a su parecer, tardó un poco más en abrirse un poco más a los nuevos cambios y retos que las pymes de este país han ido exigiendo en el tiempo y cree que no fue sino hasta el año pasado cuando el Fodemipyme hizo un cambio sustancial, donde dejó entrar el concepto de los avales de cartera y muy particularmente todo lo que tiene que ver con pérdida esperada para que, en conjunto con el Banco Popular, todos los operadores, explorable el tema y se abre a un mercado que requiere aún más apertura del fondo para lograr hacer cosas distintas.

Concretamente, los fondos de avales del Fodemipyme deben evolucionar todavía un poco más y deberían apuntar a reformas de ley que les permita abrirse un poco más, por ejemplo, hoy los fondos de avales son exclusivos para crédito siendo que todavía hay un mercado grandísimo para abrir avales comerciales, avales sociales y avales que puedan cubrir a muchas personas en asuntos de vivienda y reparación de estas y de salud también.

Señala que, sin duda alguna, el negocio de los avales es un negocio de volumen y en la medida en que se le pueda dar un mayor nivel de volumen, se podría mitigar más los riesgos y lograr un mejor manejo de los fondos en términos generales.

Agrega que hay un gran reto que se debe asumir y es quitar la condición pyme como una llave de acceso a un bono, porque en el país hay 21.000 empresas inscritas en el CIEC, que es donde se lleva el control de toda la gente con condición pyme, mientras que Tributación Directa dice que en Costa Rica hay 546.000 empresas que declaran impuestos sobre la renta, por tanto, hay una gran brecha que el Fodemipyme debería cubrir y la informalidad es lo que ha llevado tanto al Fondo y la misma condición pyme es la que ha frenado también, para que pueda abrirse un poco más hacia todos los retos que la sociedad moderna le requiere.

Agrega la insuficiencia de garantía que, aunque se ha mitigado un poco con los avales de cartera, sigue siendo una "piedra en el zapato", porque pareciera ser que la ley de alguna forma obliga a dar aval solamente a aquellas personas que tienen insuficiencia de garantía pese a que todos los fondos de avales del mundo buscan dan un aval a quien pueda pagarlo, es decir, hacerlo más comercial, más amplio, para poder mitigar los riesgos en términos generales y, así, poder generar un mayor impacto en la sociedad.

Acerca de lo que haría con respecto a los socios clave del Fodemipyme para promover el Fondo, considera fundamental agregar valor a toda la gestión. Actualmente, no sabe cuántos son los operadores activos del fondo, pero sí sabe que dentro del país la mayoría de las organizaciones que dan crédito no acceden a Fodemipyme por falta de esa proyección que debería tener o, tal vez, por las mismas limitaciones que tiene sea por asuntos de la ley o asuntos meramente administrativos que se han llevado en el tiempo.

Sin duda alguna, debería mantenerse un mayor nivel de relacionamiento con todas las organizaciones, sobre todo, de crédito, porque el Fondo tiene avales y crédito, pero también tiene recursos para servicios de desarrollo empresarial y le parece que es ahí donde cabría que se le dé un mayor nivel de asesoría a todas estas organizaciones para prepararlas para que ellas mismas puedan acceder al fondo.

Cree que es un reto importante tener mayor relación con todas las organizaciones que puedan considerarse potenciales, porque en la medida en que se logre un mayor nivel de cobertura de todas ellas, se podría democratizar un poco más el fondo, darle mayor amplitud y mitigar más los riesgos.

El tema de riesgo nunca se puede dejar de lado, pues acompaña al fondo, pero también la rentabilidad. Con el programa Acelera que se había desarrollado en el Banco, a mayo, o sea ocho meses después de que se inició, ya el Fodemipyme había recogido más de ₡500 millones en comisiones. Si bien va a tener pérdidas observables en el camino, en el tiempo todas esas pérdidas se van a ver mitigadas por la expansión de un programa como ese y así se debería tener muchos programas más.

En el caso de la pregunta sobre qué medidas se pueden tomar para mitigar los riesgos, considera imperativo que el fondo como tal busque mecanismos más modernos para tratar de hacer una medición del riesgo más razonable. Apegarse a modelos que ya están desarrollados en otros países, donde se pueda hacer una mayor medición sobre sectores, sobre actividades y sobre sujetos de crédito. Definitivamente hay que contratar un poco de tecnología, lo cual no es difícil, porque ya estas cosas se venden hasta por consumo. En otros países, incluso en Centroamérica, hay modelos desarrollados en fondos de avales y es la forma más correcta que se debería hacer tanto para mitigar los riesgos internos como para darles valores agregados a esas mismas organizaciones, en el sentido de que el mismo fondo como tal es el que debiera, a través de estos modelos, darles asesoría directa a todos esos interesados y poder enfocar más los programas sobre los aspectos de riesgo que se deben cubrir.

Dice que ya eso está inventado, de modo que se debe hacer una evolución de esos conceptos de riesgo. A veces dentro de la misma organización se usa al mismo departamento de riesgo que tiene el Banco Popular, lo cual no está mal, pero el área de riesgo del Banco Popular no es especialista en avales. El mundo de avales es la próxima frontera de expansión del crédito de Costa Rica, sobre todo en todo lo que tiene que ver con las pymes. Aunado a esto se deben crear mecanismos de cobro temprano, mecanismos de deducciones de la fuente, mecanismos de asesoría a todos esos grupos de interés para que ellos también aprendan a tomar riesgos de una manera más controlada.

Considera que todo eso debe salir del mismo fondo, sea usando recursos no reembolsables o con personal del fondo, porque en la medida que se logre una mayor expansión de todos los recursos se va a provocar un mayor impacto dentro de la sociedad, pero también se va a hacer un manejo un poco más racional de todos los riesgos que se puedan asumir.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano le pregunta por qué cree que es el candidato idóneo para el puesto de director de Fodemipyme.

La directora Sra. González Mora pregunta cuáles serían los aspectos mínimos que incluiría en una estrategia que tienda a mejorar o a hacer crecer la participación de mercado del fondo.

La directora Sra. Solano Brenes pregunta cómo haría para minimizar el riesgo sin limitar la colocación, pero a su vez que impacte la pérdida esperada.

El candidato Sr. González Ramírez responde sobre la primera pregunta que él tiene 22 años de trabajar en la parte pyme en el Banco Popular, de modo que vio nacer, crecer y desarrollarse el fondo de avales. Él ha estado siempre a la par de todo lo bueno y no tan bueno que este fondo ha podido dar en el tiempo de acuerdo con las expectativas que la sociedad civil siempre tuvo sobre él.

En el tiempo ha tenido la oportunidad de presionar el mismo sistema para tratar de ver de qué manera se lograba liberar más condiciones de estos y poder hacer que las personas realmente pudiesen tener más oportunidades para poder desarrollar la pyme. Fue muy difícil en el tiempo denegar a muchas personas que llegaban a tocar la puerta en el Banco para crédito, pues se tenía un fondo tan cerrado y contraído que no tenía reacción en el tiempo. Entonces, después se empezó a descubrir hasta en conjunto con los mismos representantes del Fodempyme y después de grandes luchas que se dieron con la administración y las áreas de riesgo, la manera para tratar de liberar un poco todas las cadenas que de alguna forma traía el fondo como tal y hacía que el impacto del fondo fuera limitado.

Gracias a eso, particularmente ha tenido la oportunidad de crear seis programas garantizados, uno de ellos que ha sido muy exitoso, que es el programa Acelera, que es el mayor que se tiene. Ya hoy hay más de ₡26.000 millones colocados en eso con más de 1000 avales. La cantidad de avales que hay gracias a ese programa está alcanzando a todos los avales que tiene el mismo fondo por todos los otros operadores. Eso le llena de satisfacción y muy concretamente considera que el tiempo le ha capacitado. Conoce mucho la capacidad pyme del país y las bondades que tienen los fondos de avales tanto a nivel nacional como internacional, porque ha tenido la oportunidad de capacitarse en temas de avales a lo largo del tiempo.

Está totalmente convencido de que los fondos de avales son el próximo detonante del crecimiento del crédito en Costa Rica. Por eso, considera que es un candidato idóneo porque puede colaborar a revolucionar un poco más todo este concepto de avales que hay en el país.

En cuanto a las estrategias que se pueden llevar a cabo para hacer crecer los fondos de avales, considera que la principal estrategia es la demostración de los logros que se tienen en los distintos sectores y organizaciones que se han puesto en marcha, sobre todo los programas de avales por pérdida esperada. Es el ejemplo que puede motivar más a las demás organizaciones en cuanto a que se puede hacer crecer el fondo, que se usen los fondos y se apalanquen.

Sueña con el día que se pueda decir que en el Banco Popular está apalancado hasta cinco veces el fondo de avales, porque a hoy no se ha cubierto ni los recursos que tiene, pero considera que este es un fondo que se puede llevar a otro nivel con un poco más de visión, apalancándolo como a otros fondos en América Central, pues en El Salvador hay uno que está apalancado cinco veces y en Honduras hay otro que es muy exitoso.

Considera que con un buen relacionamiento y sobre todo llevando valor agregado a todas esas organizaciones potenciales que pueden ser clientes de este fondo, se puede llevar este fondo a otro nivel. Finalmente, sobre los mecanismos de riesgo para mitigar las colocaciones en los términos de pérdida esperada cabe decir que el mejor mitigador de riesgo que los operadores financieros pueden tener es manejarle el dinero al cliente. En la medida en que se puedan manejar los recursos de los beneficiarios de los avales, realmente se da el primer gran paso para controlar que los pagos sean un poco más efectivos. Además, tener acceso a tecnologías modernas que permitan modelar un poco más los riesgos.

Que los niveles de riesgo sean por sectores, actividades o por el nicho como tal. Se debe entender que los fondos de avales funcionan más por los perfiles, grupos o segmentos que se definan para la colocación de avales porque es la forma más controlada de poder llamar cosechas y poblaciones, y así establecer, sean mecanismos de corrección o sean mecanismos de expansión para el mismo crédito, pero no se debe poner todo dentro de una "olla", sino irlo separando, puesto que dentro de una economía hay muchas actividades distintas, pero los diferentes segmentos que se pueden obtener es donde se debe modelar un poco más los productos y hacer productos con avales que vayan un poco más de acuerdo con las realidades que vive ese segmento y no hacer algo generalizado para toda una población masiva que puede incurrir en detonantes de riesgo que puedan salir por ciertos sectores porque no se tuvo el cuidado de definir algunos sectores que se tomaron en cuenta.

Además, hay un gran factor por considerar, y es que todos los programas de avales deben ir acompañados por gestiones de mora temprana y una gestión de mora temprana es que los operadores de los fondos de avales se deben preparar para hacer una serie de actividades de acuerdo con los atrasos. Esto es antes de que le llegue la fecha de pago al cliente hasta la misma fecha de pago y después de ella.

No se pueden meter todos los programas de avales en pérdida esperada dentro de un mismo canasto a nivel de cobro o de seguimiento posterior al crédito tal como se hace con un crédito normal. Hay otras consideraciones que se deben establecer y por eso apela a que cada operador financiero debe presentarle al fondo una estrategia de acatamiento de la mora temprana y que debe cumplir en el tiempo porque las carteras de avales son diferentes.

Hay personas que creen que si tienen un crédito con aval y no lo pagan no pasa nada, pero realmente están muy lejos de la realidad, porque las leyes permiten hacer recuperaciones, aunque el cliente lo que haya firmado es un simple pagaré. Esto implica que hay que educar y dar más información a los clientes antes de que se les dé el aval.

El presidente Sr. Sibaja Sánchez agradece la participación y señala que deseaban conocer sus respuestas. La Junta Directiva Nacional hará las valoraciones necesarias. Este es el último ítem del proceso por el que los candidatos han pasado.

Al ser las **diecinueve horas con cuarenta y dos minutos** se retira el Sr. Heiner González Ramírez.

Se declara un receso de las **diecinueve horas con cuarenta y dos minutos** a las **diecinueve horas con cincuenta y siete minutos**.

La directora de Capital Humano a. i. Sra. Goyez Rojas explica que en la sesión 6095, con el acuerdo 34 se le solicitó a la Administración que iniciara el proceso de reclutamiento para llegar al punto de selección final de un candidato para que el puesto de director de Fodemipyme.

Lo primero que se hizo fue establecer los factores de valoración, donde la experiencia pesaba un 25%, los conocimientos un 40%, que se evaluaron con un caso, la prueba de perfil de competencias, y la evaluación de desempeño. Como este concurso fue interno, se tenía los datos de la evaluación de desempeño. Esos dos ítems pesaban un 20% y la entrevista que se realizó hoy.

Se hizo el análisis de cumplimiento de todos los ítems, se tomaron las notas que tenían sus evaluaciones de desempeño y se hizo una revisión de parte de la Oficialía de Cumplimiento y de Seguridad que ninguno tuviera una cosa extraña que pudiera excluirlos del concurso. Posteriormente, se aplicó un caso de negocio y con la nota del caso de negocio, así como con la suma de todos los otros factores se llegó a la evaluación con la que se inició hoy, donde Mauricio Arias tenía un 74,64 acumulado, Heiner González un 70,81, Karla Miranda un 70,13, Ana Lucía Solano 69,17 y David Portugal 67,13.

Con la aplicación de la entrevista hoy, el Sr. Mauricio Arias obtuvo un 13,82% del 15% que valía la entrevista, el Sr. Heiner González un 11%, la Sra. Karla Miranda un 11%, la Sr. Ana Lucía Solano un 10,75% y el Sr. David Portugal un 10,68%. En la evaluación final, ya sumando todos los factores, el *ranking* deja en la primera posición al Sr. Mauricio Arias, en la segunda posición el Sr. Heiner González y en la tercera posición de la terna la Sra. Karla Miranda.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta cómo hacer el proceso de votación, porque esta es una herramienta más. Esto es más una referencia.

El director Sr. Espinoza Guido resalta que en este concurso hay muy buenos candidatos y muy buenas candidatas. Algo por resaltar es la experiencia que muchos colaboradores del Banco tienen acumulada a su favor, y en este caso, siendo Fodemipyme un tema que se deriva de una ley y que posee tres aristas muy importantes, el crédito, el aval y el acompañamiento, cree que todos lo entienden bastante bien, lo cual le alegra. Obviamente hay algunos candidatos con más experiencia que otros, pero todos son competentes en este caso.

Cree que el proceso se llevó muy bien, por lo que felicita al Comité de Nominaciones y Remuneraciones por facilitar la información y le parece que después de un proceso bien llevado, con una buena medida, con una justa definición de los porcentajes, en su opinión, él estaría de acuerdo en respetar el proceso y los resultados.

La directora Sra. Palomo Leitón agradece por tomarlos en cuenta. Además, la metodología había sido validada con la Gerencia General y con las subgerencias, así que es la misma metodología, y, por lo tanto, considera que es válida para la escogencia. Le gustó que fuera un proceso de crecimiento interno, de modo que es una forma de decirle a los ejecutivos de que hay posibilidades dentro del Banco.

El hecho de que sea esta Junta la que elige de manera objetiva, le parece que es un proceso bastante imparcial, pues no hay ninguna filiación a nadie y las evaluaciones en la entrevista se hicieron de esa manera.

El Sr. Mauricio Arias mostró que tiene experiencia en Fodemipyme, la última presentación que hizo fueron resultados que hasta la misma Sra. Shirley González le felicitó por el tipo de informe que se presentó y considera que es un reto que lo motive. Él se ha ganado la posición hoy y lo demostró con sus competencias, de modo que de su parte ella estaría aceptando el resultado cuantitativo que está dando este proceso de selección.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja comenta que hay pocas cosas que le quedan a un cuerpo colegiado entre tanta jerarquía en un conglomerado de 4000 personas, pues todas son de la Administración. Tal vez esta Junta Directiva ve perfiles de 17 y eligen cuatro. Él nunca recoge las potestades que no le corresponden, pero no cede las propias.

Le agradece a la Sra. Silvia Goyez que con la misma pasión con la que hace los procesos para la Administración, de la cual ella es subalterna, lo hace con esta Junta Directiva, pues ella ha legitimado la decisión que esta Junta Directiva tiene, a la vez que protege a la Junta Directiva, atiende las solicitudes e inquietudes

Le da una gran satisfacción de cómo se ha llegado hasta aquí con la ayuda de la Sra. Silvia Goyez conduciéndolos en lo técnico. Además, dice que su candidato favorito llegó muy frío, lo cual seguro es por su culpa, pero en lo privado es tan enamorado de su trabajo que él mismo le tiene que decir "¡Conténgase! Son estados financieros nada más". Eso cuenta, pues se tiene que estar en un lugar a gusto y enamorado. Eso para él es una buena señal del jerarca que se está poniendo.

Otra cosa es que después de que se le nombró no se sentó en un escritorio, sino que empezó a monitorear, pues él duplicó la meta, la trajo aquí y se le aprobó. El último informe que dio en Nominaciones iba con cifras impresionantes en el mes de mayo. Con esto quiere decir que esa persona no se sentó en los laureles. Lo que está pasando en este Conglomerado es que todo el mundo está sentado porque recibe dos millones y medio, tres millones y medio, cuatro millones y medio, seis millones y medio, ocho millones y medio, y todo el mundo está sentado, esto es un negocio.

En los números del Sr. Mauricio él ve que sabe qué es un negocio, tiene que colocar dinero y tiene un público muy difícil, porque cuando se empieza de estar vinculado y tener una calificación de emprendedor que la da un ente absolutamente externo al Banco, no la da él ni la da esta Junta Directiva. Esto justifica su voto, porque aquí él ve a tantas personas tan apáticas con lo que hacen y ganando millones de colones, que a él lo desilusiona. La única satisfacción que le queda en un cuerpo colegiado como este es cuánto se motive.

Además, Fodemipyme está para más. Si esta Junta Directiva no deja que caiga en la lentitud de la Administración, se puede tener un prototipo de lo que se puede dejar, se puede hacer negocio y tener impacto social a pesar de lo anquilosado del sistema. Por eso, cuando se le dijo que "quitara grasa", él presentó un listado, y dijo que todavía no ha quitado toda la grasa de la vinculación. Estas son las cosas que le motivan.

Conoce a Heiner y a Karla. A Karla se le dio una hermosa oportunidad, ella es más comercial, pero tiene ese ímpetu y también esa actitud de gustarle lo que está haciendo, siendo regional, sea subgerente. El muchacho de San Carlos le parece valiente, sabiendo los jefes que tiene en todo el Banco en competir y Ana Lucía tiene una trayectoria histórica con cualidades absolutas, tiene el conocimiento y tiene "calle". Entonces, siempre hay que escoger, pero avala lo propuesto por los compañeros.

Todos los directores indican su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Por lo tanto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

"Dar por recibido el acuerdo del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones CCNR-11-ACD-74-2024-Art-5, mediante el cual se dan por recibidos los oficios GGC-709-2024, DIRCH-443-2024 y DIRCH-516-2024 que presentan el avance en el proceso de reclutamiento del director ejecutivo de Fodemipyme.

Por consiguiente, se da por atendido el acuerdo JDN-6095-Acd-344-2024-Art-11". (598)
(Ref.: oficios GGC-709-2024, DIRCH-443-2024 y DIRCH-0516-2024)

ACUERDO FIRME.

Todos los directores indican su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Por lo tanto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

"CONSIDERANDO:

- 1. Que se llevó a cabo un proceso de concurso interno mediante el cual se alcanzó la participación de cinco postulantes.**
- 2. Que los candidatos preseleccionados cumplieron con los requisitos de idoneidad, legalidad y cumplimiento necesarios para obtener su postulación.**
- 3. Que todos los participantes se sometieron a la resolución de un caso de negocio para identificar sus habilidades técnicas para el puesto.**
- 4. Que la totalidad de los candidatos preseleccionados se sometieron a una entrevista por parte de la Junta Directiva Nacional.**

SE ACUERDA:

- 1. Nombrar al Sr. Mauricio Arias Ramírez director ejecutivo del Fodemipyme del Banco Popular y de Desarrollo Comunal a partir del día siguiente hábil a la firmeza del acuerdo.**

2. El nombramiento del Sr. Mauricio Arias Ramírez como director ejecutivo del Fodemipyme del Banco Popular y de Desarrollo Comunal queda supeditado al período de prueba de los tres meses.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 12 de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y el artículo 62 del Reglamento operativo del Fondo de la micro, pequeña y mediana empresa (Fodemipyme).

3. Instruir a la Secretaría para que informe a los postulantes sobre los resultados del proceso". (599)

ACUERDO FIRME.

Finaliza la sesión al ser las **VEINTE HORAS CON DOCE MINUTOS.**

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Luis Alonso Lizano Muñoz
Secretario General