

San José, Costa Rica, miércoles seis de agosto del dos mil veinticinco, a las nueve horas.

SESIÓN ORDINARIA

Directivos: Lcda. Anabelle Chaves Soto, presidenta
Máster María del Milagro Solórzano León,
vicepresidenta
MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria
Sra. Andrea Vindas Lara, vocal

Fiscal: Lcda. Jessica Borbón Guevara

Gerente General: Lic. José Alfredo Barrientos Solano
Auditoría Interna: M.Sc. Gabriela Sánchez Quirós
Asesor Legal de la Junta Directiva
General del BNCR: Lic. Rafael Brenes Villalobos
Secretaria General: Lcda. Cinthia Vega Arias

ARTÍCULO 1.º

Se dejó constancia de que la presente sesión se desarrolló mediante la herramienta Microsoft Teams, la cual garantiza la simultaneidad, interactividad e integralidad entre la comunicación de todos los participantes.

ARTÍCULO 2.º

Se dejó constancia de que el director, señor Randall Monge Saborío, no asistió a la presente sesión por asuntos personales.

ARTÍCULO 3.º

Conforme lo establecido en el artículo 56.1 de la Ley General de Administración Pública, que dispone la responsabilidad de los miembros de verificar que las sesiones se estén grabando en audio y video, la presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, indicó: “Verificamos la grabación de audio y video, Cinthia”.

La señora Vega Arias indicó: “Muy buenos días, ya empezó la grabación de audio y video”.

La directora Chaves Soto externó: “Gracias”.
(A.Ch.S.)

Tomo 26

Nº 386

ARTÍCULO 4.º

La presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, expresó: “Entonces, empezamos la sesión ordinaria n.º 386 de la Corredora BN Seguros del 6 de agosto del 2025, empezamos con el punto 2.a, aprobación del orden del día. ¿Hay alguna observación?”. Al no haberlas, dijo: “Ninguna, entonces, aprobamos el orden del día de la sesión n.º 386”.

Los directores manifestaron su anuencia.

Resolución

POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar el orden del día de la presente sesión ordinaria número 386 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A.

(A.Ch.S.)

ARTÍCULO 5.º

Con respecto al acta de la sesión anterior, la presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, indicó: “Seguimos con el punto 2.b, aprobación del acta de la sesión 385 del 16 de julio del 2025, ¿alguna observación?”.

La señora Vindas Lara dijo: “Ninguna”.

La directora Chaves Soto señaló: “Don Rafael”

El señor Brenes Villalobos comentó: “Muchas gracias, doña Anabelle. Es una recomendación para que se declare confidencial el artículo 15.º, se trataron algunos temas de carácter estratégico, esa es la recomendación”.

La directora Chaves Soto mencionó: “Perfecto, aceptada la recomendación. ¿Alguna otra observación? ¿Quedamos así Cinthia?”.

La señora Vega Arias afirmó: “Sí, señora”.

La directora Chaves Soto expresó: “Perfecto, entonces, aprobamos el acta de la sesión con la observación de don Rafael”.

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

Resolución

POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar el acta de la sesión ordinaria n.º 385 de la Junta Directiva de BN Corredora de Seguros, S. A., celebrada el 16 de julio del 2025.

(A.Ch.S.)

ARTÍCULO 6.º

En el apartado 2.c *Temas de Presidencia, Directores, Gerente General o Auditor*, la directora señora Anabelle Chaves Soto externó: “Yo no tengo temas. ¿Directores, temas de directores?”.

La directora Vindas Lara respondió: “Yo no”.

La directora Chaves Soto consultó: “O.K. ¿Gerente General?”.

Tomo 26

Nº 386

1 El señor Barrientos Solano respondió: “No, yo no”.

2 La directora Chaves Soto preguntó: “Milagro”.

3 La directora Solórzano León indicó: “Buenos días a todos, más bien quería dejar en
4 actas que tanto Anabelle como yo estamos en el curso que fue enviado por esta
5 sociedad con respecto a temas de gobierno corporativo, luego vamos a dar un informe
6 y me parece interesante y provechoso que luego, tal vez, podamos dar un resumen
7 aquí en Junta con respecto a los temas más relevantes que hemos visto en estas, ya
8 creo que casi seis sesiones, entonces, que quede en actas que estamos en esto y que
9 vamos a dar, no solo el informe, sino que me parece importante que luego
10 programemos, Cinthia, aunque sea una hora, tal vez, Anabelle, en una hora lo veamos
11 para darles lo más importante que me parece que a ustedes podría también serles de
12 mucha utilidad”.

13 La directora Chaves Soto mencionó: “Perfecto, muy bien, que quede en actas”.

14 La directora Vindas Lara comentó: “Tal vez, para la información de ustedes, en el
15 Banco lo que se acostumbra es que cada vez que hay un curso o capacitación que se
16 va, hay que hacer un informe, entonces esto, digamos, no es que es como optativo,
17 sino que es, más bien, obligatorio, ¿verdad? De cuánto la duración o el tiempo, eso es
18 dependiendo de la profundidad o de la importancia, y siempre con lecciones
19 aprendidas y recomendaciones; eso para que lo conozcan ustedes, que es una
20 costumbre, no les sé decir si de siempre; pero, desde que yo estoy acá se debe hacer
21 de esa manera”.

22 La directora Chaves Soto agregó: “Sí, doña Andrea, terminaríamos a finales de
23 agosto, entonces, podríamos hablar de setiembre. Doña María del Milagro”.

24 La directora Solórzano León externó: “Sí, más bien, gracias, lo que yo indiqué es que
25 adicional al informe que se presenta como informe como tal, nos gustaría a Anabelle
26 y a mí darles a ustedes un taller de capacitación con respecto a lo que hemos recibido,
27 ya no solo como tipo informe, sino más bien como una capacitación de la capacitación
28 que recibimos, que me parece muy importante los temas que se vieron, no solo para
29 efectos de la Junta Directiva de BN Seguros, sino para cualquier otra actividad
30 profesional en la que nosotros podamos hacer. Entonces es, más bien, que quede en
31 actas que, adicional al informe, nosotros queremos dar una capacitación con respecto
32 a lo que hemos aprendido en el taller, en el seminario”.

33 La directora Chaves Soto expresó: “Perfecto, queda en actas, muchas gracias, doña
34 María del Milagro. No sé, ¿algún tema del Gerente General o del Auditor?”.

35 El señor Barrientos Solano respondió: “De mi parte no, doña Anabelle, a nivel de
36 Gerencia”.

37 La señora Sánchez Quirós indicó: “No, muchas gracias”.

38 La directora Chaves Soto concluyó: “O.K., perfecto, muy bien”.

(A.Ch.S.)

ARTÍCULO 8.º

La auditora interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, presentó el oficio BNCS-AI-28-2025, de fecha 30 de julio del 2025, suscrito por ella, mediante el cual solicita ratificar la licencia otorgada por la Presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, con motivo del fallecimiento de un familiar el día 21 de julio del presente año, de conformidad con lo establecido en el inciso i) del artículo 69.º del Código de Trabajo y artículo 24.º de la Ley 8292, Ley General de Control Interno.

La directora Chaves Soto dijo: “Esta es una ratificación de un día hábil que solicitó doña Gabriela, bueno, lo siento mucho; pero, ya pasó, ya todo vuelve a la normalidad y lo que tenemos que hacer es ratificarlo y autorizar la publicación, don Rafael”.

El señor Brenes Villalobos indicó: “Sí, señora, correcto, con la ratificación ya es suficiente”.

La directora Chaves Soto mencionó: “Los que estemos de acuerdo”.

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

Resolución

Considerando la solicitud planteada mediante el oficio BNCS-AI-28-2025, de fecha 30 de julio del 2025, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: ratificar** la licencia otorgada a la señora Gabriela Sánchez Quirós, auditora interna, por la Presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, con motivo del fallecimiento de un familiar el día 21 de julio del presente año, de conformidad con lo establecido en el inciso i) del artículo 69.º del Código de Trabajo y artículo 24.º de la Ley 8292, Ley General de Control Interno.

Comuníquese a Auditora Interna.

(G.S.Q.)

ARTÍCULO 9.º

El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, informó de que, a continuación, se incorporará a la presente sesión la señora Silvia Canales Coto, representante de la firma ELS Estudio Legal, con el propósito de que imparta la capacitación denominada ***El marco de gobierno corporativo en la regulación del sistema financiero***, como parte del plan de capacitación 2025 dirigido a la Junta Directiva de BN Sociedad Corredora de Seguros, aprobado en el artículo 7.º, sesión 378 del 18 de marzo del 2025.

El señor Barrientos Solano indicó: “Doña Anabelle, ya le escribí, ya está por incorporarse. Vamos a ver, nosotros tenemos una malla de capacitación anual, que es aprobada por Junta siempre al principio de cada año y que tiene una relación con la malla de capacitación del Banco, porque las juntas directivas deben de cumplir con una cantidad de capacitación mínima en el transcurso del año. Siempre se desagrega lo que tiene que ver con la capacitación del Banco para que no se repita con la misma presentación de las sociedades anónimas, entonces, todo eso está completamente

Tomo 26

Nº 386

1 coordinado. Hoy vimos muy prudente, y aprovechando que están los miembros de
2 Junta Directiva, que la capacitación, ya ahora nos decía doña María del Milagro que
3 ya se está llevando una de gobierno corporativo; pero siempre es bueno ver
4 perspectivas diferentes y Silvia Canales, que, además, es asesora legal nuestra,
5 también es experta en materia de gobernanza”.

6 Con la venia de la Presidencia, se unió a la sesión la señora Silvia Canales Coto.

7 El señor Barrientos Solano acotó: “Aquí ya nos acompaña, doña Anabelle, Silvia”.
8 Entonces, para continuar”.

9 La señora Canales Coto dijo: “Buenos días”.

10 La directora Chaves Soto apuntó: “Muy bien, le damos la palabra. Muy buenos días,
11 Silvia”.

12 La señora Canales Coto expresó: “Un gusto saludarlos”.

13 La directora Chaves Soto contestó: “Igualmente”.

14 El señor Barrientos Solano manifestó: “Entonces, tal vez en línea con lo que nosotros
15 vamos haciendo en la Junta es que vamos dotando de esos insumos de capacitación
16 para la toma de las decisiones de la Junta y de la Alta Administración y la Auditoría,
17 y que esto permita que todos estemos conociendo de cerca los diferentes temas a nivel
18 de capacitación. Hoy nos estamos posicionando en el marco del gobierno corporativo
19 en la regulación del sistema financiero y Silvia nos va a acompañar para que nos
20 presente este tema tan importante en la toma de las decisiones de las diferentes áreas
21 de Junta Directiva hasta las diferentes áreas, administrativa y Auditoría, que
22 tenemos. Entonces, Silvia nos acompaña por acá”.

23 La directora Chaves Soto mencionó: “Muchas gracias, José”.

24 El señor Barrientos Solano añadió: “Silvia, buenos días”.

25 La señora Canales Coto expuso: “Gracias, José. Bueno, un gusto saludarlos, buenos
26 días. Efectivamente, como dice José, vamos a conversar hoy sobre gobierno
27 corporativo, que es un tema que ha venido tomando mucha tendencia, que hay que
28 contextualizarlo, porque es un tema actual, un tema que ha penetrado, incluso, los
29 modelos de supervisión financiera, donde pesa tanto y cuidado, además, que los
30 regímenes de solvencia y toda la parte financiera de un negocio, porque se ha partido
31 de que no hay capital que aguante una mala gestión y, entonces, en estos entornos
32 que a veces se ven tan oscuros, tan convulsos, donde hay mucha incertidumbre,
33 mucha volatilidad, mucho cambio regulatorio, muchos factores que ya no controlamos
34 como antes, el plan se estructura; pero hay variables externas que ahora influyen en
35 gran medida, y entre esas podemos citar esas exigencias que hay también, incluso, de
36 las partes interesadas, cada vez vemos más gente vigilantes de cómo se dan los
37 negocios, cómo se comportan las juntas directivas, qué resultados obtienen las
38 organizaciones, estamos expuestos en la palma de la mano de todas las personas con
39 un celular, la gente habla, opina y eso hace que la parte reputacional sea muy
40 vulnerable en estos tiempos. En las cadenas de valor no están totalmente dominadas
41 por nosotros como empresa, sino que participan terceros y son terceros que no
42 necesariamente comparten los valores, comparten las filosofías, comparten toda esa
43 estructuración de un negocio que se define desde lo más interno de la organización.

1 Hay que seguir tomando decisiones, decisiones que son nuevas, decisiones ante
2 coyunturas no conocidas, riesgos emergentes, riesgos nuevos a los que hay que
3 ponerles atención; la regulación, que no termina de estabilizarse, es una regulación
4 que va cambiante, ya vamos a ver un poco motivada por qué, y esto implica pues ir
5 reforzando controles, lo que tiene más costo, vienen nuevas tecnologías, ya no es si
6 vamos a usar la tecnología, es que hay que tenerla y ver cómo nos imprime esto mucha
7 agilidad; pero también nuevas vicisitudes que hay que gestionar. Entonces, como
8 gestores de un negocio y como directores de toda esa estrategia, podemos fallar en la
9 estructuración de los objetivos, que se nos quede perdido algún factor que nos hace
10 que las estrategias no se manifiesten, no se cumplan en la medida en que lo habíamos
11 previsto para su ejecución. Se dan fallas con estos terceros, fallas en el cumplimiento,
12 porque a veces el universo regulatorio no se tiene tan conocido, no se comprende o no
13 se le lleva el ritmo a esa criticidad y puede que existan fallas en los órganos de
14 supervisión que impliquen a lo interno y desde los externos también que se
15 materialicen riesgos y, entonces, eso genere consecuencias en el logro de los objetivos.
16 Entonces, en los últimos años se ha visto que la única manera que las empresas logren
17 gestionar toda esta incertidumbre es a través de un desempeño que se base en ciertos
18 principios, en determinar que el modelo de negocio tiene que partir de un propósito,
19 dar tres pasitos atrás y decir: *¿Qué es lo que nosotros queremos lograr con esta*
20 *participación?* En el caso de ustedes, qué hace el Banco Nacional, por qué participa
21 en el negocio asegurador a través de una corredora de seguros, qué es el valor
22 agregado que queremos dar, el diferenciador en mercado, qué nos hace ser únicos y
23 cuál es nuestro plan, cómo llegamos a esa meta, a ese sueño que tuvo el Estado como
24 propietario de decir: *A través del Banco Nacional vamos a participar en este negocio*
25 *de intermediación de seguros*, y establecer una ruta, una estrategia, un plan, en el
26 que tenemos que ser conscientes que algo puede salir mal de una manera inherente
27 y, en ese sentido, se vuelve importante conocer ese nivel de riesgo de esa
28 incertidumbre que, de materializarse, nos puede afectar el logro de los objetivos. Y,
29 aparte, acompañarnos de una disciplina muy fuerte de cumplimiento regulatorio,
30 porque estamos en un mercado supervisado y regulado de una manera muy profunda
31 y donde se hace importantísimo ahora garantizar, en la medida de lo posible, un
32 actuar ético e íntegro de todas las partes involucradas en la organización, de forma
33 tal que, entonces, lo que nos mueva, el destino que vemos todos y al cual desde las
34 funciones más operativas a las más estratégicas contribuimos, es tener ese objetivo
35 común, el entender el para qué y por qué yo hago mi función, qué se espera como
36 producto de mi proceso para que sea insumo de otro y generar esa cultura
37 organizacional. Entonces, se dan nuevas perspectivas en la gestión, donde, con base
38 en los objetivos confiables que nosotros queremos alcanzar, diseñamos toda la
39 arquitectura empresarial de qué necesitamos, cómo acomodamos a la gente, qué
40 estructura organizacional tenemos, cómo les damos recursos, qué procesos vamos a
41 desarrollar, cuáles van a ser las operaciones, con qué tecnología nos apoyamos y así
42 sucesivamente, todo lo que necesitemos para cumplir esa meta. *¿Cómo sabemos si lo*
43 *que estamos diseñando es correcto o no, si nos es suficiente, si nos está funcionando,*

1 si es efectivo?, que es parte del cambio ya en el tema de gobierno corporativo,
2 ¿verdad?, no es meramente tenerlo, es que es tenerlo, implementarlo y evaluar si hay
3 efectividad de esa gobernanza. Necesitamos justamente ese enfoque de
4 aseguramiento, evaluar lo que estamos haciendo. ¿Evaluarlo contra qué? No solo
5 contra lo que me dice la ley que tengo que cumplir, sino si me está sirviendo para
6 alcanzar esa generación de valor y ahí es donde, entonces, gobierno corporativo se
7 vuelve una herramienta de gestión estratégica de las organizaciones, no es cumplir
8 por cumplir, no es tener letra muerta, no es tener un código muy voluminoso
9 publicado para que la gente lo vea, eso es ya una condición que hay que tener, que
10 hay que cumplir ciertos mínimos; pero esto se trata de una decisión consciente de que
11 más bien la estructuración que hacemos de estrategia, operación y control sean
12 garantes de que lo que yo estoy haciendo me está dando los resultados esperados o
13 que en el peor de los casos logre detectar de una manera oportuna algún desvío en la
14 gestión, en las presunciones que teníamos para efectos de la estrategia y los
15 resultados que teníamos, de las mediciones y evaluaciones que teníamos de
16 comportamiento del riesgo, para ver dónde hay un desvío y tomar decisión y
17 enderezar ese curso de acción. Eso es lo que se llama una gestión prospectiva.
18 Entonces, esto implica una decisión consciente que conlleva un gran compromiso, por
19 supuesto, y ver esto como una herramienta, como una manera de gestionar el negocio
20 y que el sistema de gobierno corporativo trabaje para mí y no yo por tener un sistema
21 que pueda demostrar que tengo muchas actas, muchos controles, muchos
22 procedimientos, que a la vuelta no sé ni qué es lo que estoy controlando. ¿Cómo
23 documentar o cómo estructurar un buen sistema de gobierno corporativo? Ya hay más
24 doctrina, hay regulación, hay, incluso, principios de ISO que dan una guía, una
25 orientación de cómo hacer esa estructuración de una manera práctica, de una manera
26 proporcional a las características, a los objetivos y, por supuesto, considerando la
27 regulación que en algunos sectores aplica. Entonces, esta norma 37000 de ISO es una
28 norma no certificable; pero da las pautas, da pasos e, incluso, sirve para después
29 confrontar lo que ya tenemos y decir: *Bueno, tiene esa estructuración lógica, está*
30 *claramente asignado el rol y la responsabilidad, sabe cada quién que le toca hacer o*
31 *todos somos responsables y después no era ninguno*, que eso es lo que se materializa
32 muchas veces cuando hemos visto fallas en el gobierno corporativo, nadie vio, nadie
33 sabía, nadie sabía que le tocaba, nadie supervisó si le tocaba hacerlo y lo estaban
34 haciendo bien. Entonces, esta norma es una base muy rica de material, para efectos
35 de hacer esa revisión de estructuración. Incluso, ya hay normas de la ISO, la 37004 y
36 5, que dan indicadores de medición de efectividad, que dan líneas orientadoras para
37 establecer evaluaciones del nivel de madurez de un sistema de gobierno corporativo,
38 y van a ver cómo esto es relevantísimo que la Junta lo tenga muy claro, porque la
39 Junta es la que tiene esa máxima responsabilidad de la organización y aparte es la
40 que define ese marco de gobierno corporativo; entonces, es la que tiene que estarlo
41 evaluando, porque si no a la vuelta van a decir: *Si todo falló, la responsabilidad de*
42 *vigilancia la tenía la Junta Directiva*. ¿Todo esto en qué se basa mucho? También en
43 principios internacionales. Los reguladores locales a nivel del sistema financiero se

1 basan en estándares internacionales de mejores prácticas de supervisión para
2 establecer cómo van a hacer esa vigilancia. En el caso del mercado de seguros, desde
3 que se aprueba la Ley 8653, producto del Tratado de Libre Comercio que abre el
4 mercado a competencia, se asume ahí un compromiso del país de establecer un
5 mercado regulado y supervisado con los más altos estándares, cualquier reglamento
6 que ustedes vean de la Superintendencia de Seguros van a ver que tiene una parte
7 considerativa muy fuerte de en qué estándar se basa. Usualmente utilizan los
8 estándares de la IAIS, que es la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros,
9 que tiene un documento bastante robusto, son más de 300 páginas con 25 principios
10 de qué supervisar, y ahí está el principio 18, que habla de los intermediarios y está el
11 principio nueve, que es el que habla de gobierno corporativo. Entonces, toda esa
12 filosofía, que es pública, es la base, las expectativas que tiene un regulador al
13 momento de supervisar. ¿Y qué le agregamos en caso de Costa Rica? La OCDE,
14 porque estamos adheridos a ese organismo y uno de los capítulos que se evaluó fue
15 gobernanza corporativa, donde el sistema financiero fue el que dio la cara por esta
16 materia, porque era el que tenía más avanzada la regulación y la implementación de
17 estos principios, para efectos de demostrar cómo gobierno corporativo ya era parte de
18 la regulación. Entonces, igual les dejo acá la referencia a esos principios de OCDE,
19 que, de hecho, se revisaron en noviembre 2023, están muy actualizados en lo que
20 vamos a comentar ahora, que es el modelo de tres líneas de defensa, habla muchísimo
21 del rol de junta directiva, de la diversidad, de la idoneidad, se tiene todo un capítulo
22 nuevo de tema de sostenibilidad, donde la g de gobernanza corporativa es uno de los
23 pilares fundamentales de garantía de permanencia de las organizaciones en el
24 tiempo. Entonces, desde esta base se establece que la gobernanza corporativa son
25 todas esas políticas, principios, procedimientos que lo que me ayudan es a saber cómo
26 le vamos a dar dirección a una organización, cómo la vamos a poner a funcionar, cómo
27 se *operativiza* esa estrategia y cómo controlamos. ¿Cómo controlamos qué? Que la
28 operación está dando el resultado que me garantice cumplir mi estrategia, ahí es
29 donde yo le empiezo a ver la lógica para qué sirve todo esto, no es tener un montón de
30 gente con unas listas de tareas, sino que esas tareas sirvan para algo. De ahí que,
31 entonces, se ve desde esta estructuración cómo se definen esos órganos, cómo se
32 integran, cómo funcionan, cómo se asigna la responsabilidad y la autoridad para toma
33 de decisiones, cómo evaluamos el resultado de esas decisiones y tenemos un ciclo de
34 mejora continua. Y es un concepto que va evolucionando mucho, porque esto tiene
35 historia desde los años 80, 90 con todas las crisis económicas, se va hablando de esto,
36 la crisis de los .com fue la que pone en la mira la necesidad de definir los incentivos
37 para colocar negocios, de tener auditorías independientes, de empezar a practicar se
38 una manera más fehaciente esa objetividad en el ejercicio de la gestión de una
39 organización. Luego de la crisis 2008 es donde se ve que ahí no era un tema de capital
40 de las entidades, era un tema de funcionamiento de los órganos de control de
41 vigilancia y no de esperar hasta el resultado final del año a ver si salimos rojos o si
42 salimos en números negros. Este concepto desde ahí ha venido migrando y ahora se
43 toma como un elemento clave de una organización transparente, eficaz y responsable

1 para decir que va a ser una empresa sostenible, donde la tendencia es a que el
2 gobierno corporativo represente también un compromiso con las partes interesadas,
3 con esas partes interesadas que, al menos en el negocio asegurador, necesitan tener
4 confianza, confianza en que nosotros los vamos a asesorar de la mejor manera, que
5 les vamos a recomendar las alternativas de aseguramiento que realmente satisfacen
6 esa preocupación que tenemos de algo que no queremos que nos pase y que queremos
7 transferir ese riesgo, de forma tal que de materializarse logremos estabilizar nuestra
8 situación personal o patrimonial. Entonces, hay un compromiso explícito desde la
9 gobernanza de *si yo le voy a cumplir a usted la promesa*. Los riesgos ambientales,
10 sociales y de gobernanza son parte de la gestión de riesgos integral que tienen que
11 hacer ahora las organizaciones, claro que los financieros son importantes, claro que
12 el tener utilidad, el tener liquidez; pero, también es importante entender que no
13 estamos solos, que no somos una isla, que nuestra actividad tiene un impacto en un
14 sector, en un mercado, en una comunidad, en un estado y esto se va haciendo tan
15 grande como el mundo. El eje central de todo esto, entonces, es el propósito, ya se
16 toma esa conciencia, ¿qué es lo que usted quiere lograr? Ya superamos el tema de que
17 el fin justifica los medios, tenemos que ser responsables de las consecuencias que
18 genere nuestro negocio y decir cómo se van a mitigar esas consecuencias, de ahí que
19 la transparencia y la revelación de información se vuelve cada vez más importante,
20 ¿verdad?, gobierno corporativo es prácticamente ya una ventaja competitiva. Yo
21 puedo decir qué tan más fuerte es mi gobernanza frente a mi competidor, de forma
22 tal que esas partes interesadas quieran estar conmigo y permanecer conmigo.
23 Cualquier empresa, entonces, va a tener, a nivel de propietario de la naturaleza
24 jurídica que sea, va a tener esa intención de generar un valor positivo, así sea el
25 Estado, el Estado quiere participar porque quiere brindar algo diferente en ese
26 mercado, para eso la empresa, que en nuestro caso es la Corredora, diseña procesos
27 que son estratégicos, sustantivos, de apoyo, de toda la naturaleza para poner a
28 funcionar esa arquitectura empresarial y esos procesos conllevan riesgos, algo nos
29 puede salir mal a nivel de operación, a nivel financiero, a nivel de tecnología, a nivel
30 de cumplimiento legal, a nivel de legitimación de capitales, es decir, es todo un
31 universo de riesgos que yo necesito conocer, ¿para qué? Para tomar decisiones y decir,
32 entonces, cuál va a ser mi estrategia y poder definir *si yo voy con esta estrategia, yo
33 voy con este plan y esta es mi declaración de apetito de riesgo*, ¿cuánto de ese riesgo
34 inherente, riesgo natural que tiene el negocio, yo estoy dispuesto a asumir? Y esa es
35 una decisión que le compete a la Junta Directiva, por eso es que esto es importante
36 tenerlo muy claro, porque en el momento que le traen los insumos para tomar esas
37 decisiones tienen que pensar en todo esto y entender a qué es que nos estamos
38 arriesgando y cuál es nuestra capacidad de conocimiento, de madurez organizacional,
39 de recursos financieros para hacerle frente a ese nivel de riesgo. ¿Qué tengo que hacer
40 con esos riesgos? Lo primero, identificarlos, cuáles son esos riesgos; pero, tengo que
41 saber cuánto es ese riesgo, ¿en función de qué? Mínimo el impacto que me puede
42 generar y la probabilidad de ocurrencia, sobre esa base tomo decisiones de cómo hacer
43 el tratamiento de ese riesgo, lo rechazo, lo acepto, yo digo: *tengo todo el patrimonio*

1 *del mundo, yo me matriculo con ese nivel de riesgo o decido empezar a mitigarlo con*
2 *controles, con ciertas transferencias y, entonces, bajo esa probabilidad de ocurrencia*
3 *y bajo el impacto que puede generar, a sabiendas de que siempre va a quedar un nivel*
4 *de riesgo ahí latente, nada tiene riesgo cero y eso es parte de la conciencia que se va*
5 *tomando con la gestión de las organizaciones basada en los riesgos que asume, así*
6 *como supervisa basado en riesgos nosotros tenemos que gestionar para poder*
7 *demostrarle a ese supervisor que conocemos nuestros riesgos y los gestionamos con*
8 *una calidad adecuada. Saber si todo esto funciona necesitamos vigilarlo, por eso es*
9 *que tenemos funciones de control que nos dan ese servicio, que son los especialistas,*
10 *y vamos a ver cómo la Junta Directiva tiene una gran responsabilidad; pero, también*
11 *tiene toda una pirámide para abajo que le ayuda a completar esa tarea, lo que pasa*
12 *es que la Junta es responsable de asignarle a cada uno ese ese rol, esas funciones*
13 *específicas y estar evaluando si lo estamos haciendo bien o no también. Esta ISO que*
14 *les mencionaba, la 37000, entonces, pasa a definir cómo son estos principios generales*
15 *de la gobernanza, partiendo de que todo nace de ese propósito, que es lo que me*
16 *permite a mí definir cuál es la generación de valor que quiero establecer, sobre ello*
17 *definir mi estrategia, darle seguimiento a esa estrategia, no esperarme a que me*
18 *digan: no, todo salió mal, sino entender cómo vamos y eso solo se logra si tenemos*
19 *procesos de rendición de cuentas. ¿Cómo se facilita esto? Con un liderazgo muy fuerte,*
20 *o sea, la Junta es la que da el ejemplo, da el tono, establece cómo se va a gestionar*
21 *esta organización, toma las decisiones con base en datos, entre más claro esté la*
22 *gobernanza, los procesos de toma de decisión son más ágiles, ¿por qué? Porque sé*
23 *quién me tiene que dar la información, esa información con qué visión tiene que venir,*
24 *de forma tal que yo pueda hacer una gobernanza del riesgo, manejar las*
25 *consecuencias que tiene ese riesgo a nivel de responsabilidad empresarial y*
26 *determinar sobre esa base qué tan permanente va a ser mi empresa en el tiempo.*
27 *Teniendo esto muy bien estructurado, ¿cuáles son los resultados que se garantiza que*
28 *se obtiene? Desempeño eficaz, porque se sabe que hay que hacer y se sabe que*
29 *llegamos, es más fácil saber cuándo hay un desvío y actuar oportunamente. Va a*
30 *haber una administración responsable, porque cada quién sabe lo que le toca hacer,*
31 *no se ponen a tirarse de la competencia o mucha gente haciendo lo mismo al tiempo*
32 *y después no sabemos a quién asignarle la responsabilidad, no tanto solo por*
33 *asignarla, sino por ver cuál es la causa raíz de la falla que se va a seguir*
34 *materializando y me va a seguir impidiendo lograr mis objetivos. Y esto hace que*
35 *exista una cultura de hacer bien las cosas, de que esto es lo correcto y eso es lo que*
36 *genera es facilitar el comportamiento ético. ¿Qué pasa con los sectores regulados?*
37 *Todo esto es parte inherente de la regulación y supervisión de las entidades*
38 *financieras, como parte de esa red que hay de líneas de defensa del sistema financiero*
39 *como un todo, por la decisión política que se toma en Costa Rica de decir: aquí los*
40 *mercados no son totalmente libres, tampoco son totalmente regulados, sino que hay un*
41 *equilibrio entre la libertad de empresa, de quién quiere participar en el sistema*
42 *financiero, y el respeto y resguardo de los derechos y la protección de los intereses*
43 *económicos del consumidor financiero. Entonces, como parte de esa protección a las*

Tomo 26

Nº 386

1 entidades se les dice: *a usted lo va a supervisar una superintendencia que va a estar*
2 *vigilante de que cumpla ciertas condiciones mínimas, que las actuaciones se ajustan*
3 *a esa regulación y que, ante cualquier desvío u oportunidad de mejora yo, como*
4 *supervisor, le puedo imponer medidas preventivas y correctivas.* Todo este tema del
5 modelo de supervisión, así como los evaluaron en el capítulo de gobierno corporativo,
6 nos evaluaron dos capítulos, uno en mercados financieros y otro el mercado de seguros
7 y pensiones, y se estableció que era necesario que todas las Superintendencias
8 aplicaran el modelo de supervisión basada en riesgos. En seguros esto no fue tan
9 difícil, porque seguros, como nace hace apenas 15 años, nace con una ley con esta
10 filosofía, el problema lo tenían la Sugef, para efecto de banca, Sugeval, Supén, en
11 alguna medida, y eso ameritó una reforma legal en 2019 y, hoy día, a todo el sistema
12 financiero lo supervisan por esta visión, con este enfoque de supervisión que llaman
13 basado en riesgos, que claro que tiene una base normativa, hay un marco mínimo que
14 son las leyes, los reglamentos del Conassif, que dan una pauta de comportamiento
15 mínimo; pero, que es un modelo que se basa en las mejores prácticas internacionales
16 y que más que ver una foto de lo que ya pasó o dónde estamos hoy y hacer una
17 verificación a través de *check, check, check*: tiene políticas, tiene código, tiene Junta,
18 tiene..., no es tiene, es cómo se desarrolla el modelo de negocio. ¿El supervisor qué
19 quiere hacer hoy? Entender el modelo de negocio también como lo entienden ustedes,
20 entender cuál es el plan, ¿cuál es el plan de BN Corredora?, ¿cuáles son los riesgos
21 que está asumiendo BN Corredora? ¿Cuál es la declaratoria de apetito del riesgo que
22 establecieron? Porque esa va a ser la barrera para saber si ustedes están asumiendo
23 mucho o poco, la Superintendencia no dice: *esto es mucho, esto es poco*, les va a decir:
24 *para este nivel de riesgo, ¿su nivel de calidad de gestión es fuerte o es débil?* Y ahí es
25 donde entra toda esa evaluación de gobernanza corporativa acorde al nivel de riesgo
26 que ustedes asumen, la estrategia y los resultados que van obteniendo. Entonces, es
27 una revisión muy prospectiva de ver hacia adelante, de ver si quieren llegar allá, irán
28 a llegar o no irán a llegar, ¿con base en qué? En las decisiones que se van tomando a
29 todo nivel, por eso el modelo de supervisión tiene tres grandes pilares: un pilar
30 financiero, que tal vez en el caso de las corredoras no es tan pesado como en una
31 aseguradora; pero, donde sí se espera entidades solventes, entidades sólidas, que no
32 vayan a descapitalizarse, de forma tal que puedan permanecer en el mercado y seguir
33 asesorando a los clientes; pero, hay un pilar de gobernanza que, si se quiere en las
34 corredoras, es muy pesado, muy fuerte en la evaluación que hace la Superintendencia,
35 porque el negocio es muy de operación, muy de colocación de producto, con base en
36 muchas reglas de toma de decisiones y donde esa gestión del riesgo, principalmente
37 operativo, ya tiene que estar vigilado. Y viene un tercer pilar, que es la conducta de
38 mercado, que ya la ley de seguros tiene todo un objetivo específico de protección al
39 consumidor de seguros, con un régimen muy fuerte, con reglamentos específicos,
40 incluso; pero, donde esto se va a sumar a la calificación de riesgo que hacen de cada
41 entidad con base en esta información. Hay un reglamento ya en consulta del Conassif,
42 para efectos de mandarlo al mercado y que hagamos observaciones, a esto hay que
43 estar atentos, porque se va a sumar a todo este régimen de vigilancia y supervisión.

1 ¿Qué pasa acá? Que en conducta de mercado se espera que desde gobierno corporativo
2 el consumidor sea parte de pensar en la estrategia, de pensar en un modelo de
3 distribución, de pensar en que le voy a dar yo servicios, qué productos y cómo le voy
4 a hacer esa oferta. Entonces, es algo que todo se va como interrelacionando, que son
5 temas de decisión, de estructuración del negocio. ¿Qué define el marco del gobierno
6 corporativo en el sistema financiero? Dos reglamentos fundamentalmente, que son
7 transversales a todo el sistema, sí, le aplican a todo el mundo, desde un banco hasta
8 una corredora seguros, hasta una agencia, hasta la más chiquita, que son el acuerdo
9 4-16, el *Reglamento sobre el gobierno corporativo* y el acuerdo que lo complementa, en
10 parte, que es el 15-22, con todos los procesos de evaluación de idoneidad y desempeño
11 de miembros de Junta y Alta Gerencia que, como veremos, desde el 4-16 se les asigna
12 un rol clave, preponderante en la gobernanza de las organizaciones. Hay otras
13 entidades que tienen regulación adicional, por ejemplo, a las aseguradoras se les
14 suma un reglamento de gobierno específico para todo el tema de control interno,
15 gestión de riesgos, que ya es un Reglamento de Sugese en particular; pero,
16 centrándonos en la Corredora, estos son los que le aplican en sentido estricto y, pues,
17 de *colita*, el Conassif 16-22, que es todo el régimen de supervisión consolidada de
18 conglomerados o grupos financieros, donde hay un tema de gobernanza de todo el
19 Conglomerado como tal; pero, que eso ya excede un poco lo que queríamos conversar
20 con ustedes hoy. Ese modelo que trae el reglamento obedece a los principios de IAIS,
21 es, como les decía, responde a los de OCDE y también en parte a lo que establece esta
22 norma ISO como buenas prácticas de gobernanza corporativa. Si lo vemos como una
23 pirámide, pues afuera de la organización va a estar el propietario, que es el
24 beneficiario final en la operación que tiene la organización, y si vemos en la cúspide
25 de la pirámide, va a estar la Junta Directiva, que es el nivel máximo, es el nivel
26 estratégico y que tiene acompañados con unos brazos extensivos, que son los comités
27 técnicos de apoyo, que le ayuda a hacer la tarea encargada de esta Junta Directiva en
28 diferentes ámbitos, como ya les voy a describir más adelante. Si vemos la base de esa
29 pirámide tenemos a la primera línea de defensa, este modelo habla de líneas de
30 defensa, son líneas que todas defienden, ¿a quién? A la organización, ¿la defienden
31 para qué? Para que logre el objetivo, para que cumpla la meta, para que genere el
32 valor y la defiende de lo que puede salir mal, de la gestión de los riesgos que se pueden
33 materializar. En esa parte está la alta gerencia, no solo el gerente general, sino que
34 son todos los procesos de apoyo y sustantivos que son esas maquinitas funcionando,
35 que son los tomadores del riesgo y que ya tienen que tener ciertas políticas, ciertos
36 procedimientos de trabajo para entender cómo tomamos riesgo en la organización y
37 poder conocer el nivel de riesgo que ya está entrando a la empresa. En medio de estos
38 dos, ¿qué tenemos? Las líneas de defensa de control, una segunda línea que es
39 independiente totalmente a la alta gerencia, no puede ser nadie que le responda a
40 José, en el caso nuestro, son funciones especializadas, que se van especializando en
41 tipos de riesgo, le reportan directo a la Junta, son ayudantes de ustedes, que conocen
42 metodologías, que son expertos en medición de riesgos, que son expertos en analizar
43 el comportamiento del riesgo a futuro, en estresar los datos, en hacer pruebas de

1 comprobación de lo que habíamos presupuestado frente a lo que está pasando y aquí
2 nos exigen tener dos específicamente, que son control de riesgos y control de
3 cumplimiento normativo, que es diferente, y si se quiere una tercera, es el oficial de
4 cumplimiento de legitimación de capitales, que es por otra norma, por ley especial.
5 Aseguradoras tienen dos más, tienen control financiero y tienen control actuarial,
6 entonces, cada una de ellas es una función que la Junta le tiene que dar un mandato
7 muy claro, y decirle: *diay, usted me va a cuidar aquí, de mi estrategia dígame el*
8 *comportamiento del riesgo, identifíquemelo, evalúemelo, diga cuánto es ese riesgo para*
9 *yo poder definir el apetito y tolerancia de ese riesgo y esténme informando de cómo se*
10 *comporta ese riesgo*, a ver si yo, director, tengo que alzar la mano y decir: *¿Qué*
11 *hacemos con este comportamiento del riesgo?*. Encima de esta segunda línea, ¿qué
12 tenemos? La tercera línea de defensa, que es la Auditoría Interna, una función que
13 ha evolucionado mucho en el tiempo, una función que empezó con solo financiero
14 contable —que lo sigue haciendo, sigue siendo importante— pero, que ahora es una
15 revisión más amplia, una visión más ancha, si se quiere, donde es una auditoría que
16 tiene que basarse en riesgo justamente donde los hallazgos, los informes, todos los
17 reportes tienen que agregar ese valor para efectos de entender cómo está la
18 organización y poderla descender a tiempo, donde tiene que ver si los sistemas son
19 completos y efectivos. ¿Sistemas de qué? De control interno, de gobierno corporativo,
20 de gestión de riesgos y así sucesivamente, temas de tecnología e información,
21 entonces, se va viendo como una revisión donde, no es que repite lo que hace la
22 segunda línea, sino que toma esto como parte de los insumos y los revisa, de hecho,
23 evalúa si esta segunda línea nos está sirviendo. Fuera de la organización, ¿qué
24 tenemos, todavía? La Auditoría Externa, que, igual, ya no es solo auditoría financiera,
25 ahora a algunos se les exige auditoría de riesgos, auditoría de legitimación de
26 capitales, vendrá una auditoría de TI y así sucesivamente; pero ¿todo esto con base
27 en qué y con la intención de qué? De que este nivel estratégico pueda tener un
28 mandato que va desde arriba hacia abajo y de vuelta recibe rendición de cuentas de
29 cómo está la operación, cómo se está comportando el nivel de riesgo en todos los
30 ámbitos y que evalúen si ese sistema realmente está capturando el nivel de riesgo y
31 si está siendo acucioso, oportuno y demás, y si me está capturando el riesgo material,
32 por ejemplo, la caja chica puede ser importante; pero, hoy día no es lo más impactante
33 en un negocio financiero, son temas que de rutina hay que hacerlas; pero, en sí, el
34 plan de trabajo tanto de auditoría como de segunda línea de defensa, tienen que
35 responder al nivel de riesgo material que tiene la organización. ¿Cuál es ese riesgo
36 material? El que sí se presenta en la realidad, que sí se materializa, en sí el riesgo me
37 impide el logro del objetivo. Esa visión del modelo de supervisión y de la gestión que
38 tenemos que hacer basada en riesgos lo que busca es no ver qué tan fuerte fue el
39 incumplimiento, ¿verdad? No se trata de sancionar, no se trata de pagar una multa,
40 sino más bien entender la magnitud del riesgo. ¿Qué tan fuerte o qué tan cerca
41 estamos de que este riesgo se materialice? Eso es lo que hay que vigilar. ¿Y qué evalúa
42 la superintendencia? Que tan buenos somos anticipándonos a que el riesgo llegue a
43 los límites que nosotros habíamos determinado, y ahí es donde evalúan cada uno de

1 los componentes de gobierno corporativo, a la Junta Directiva, a la alta gerencia, la
2 Auditoría Interna, función de control de riesgos, función de cumplimiento normativo,
3 la parte financiera, todos, todos en la organización estamos evaluados allí, ya no se
4 vale decir, entonces, que aquel proceso está excelente, *el mío está perfecto y aquel es*
5 *el que falla*, porque si aquel falla, fallamos todos, la calificación es integral de la
6 organización y esto es algo que aplica exactamente igual a Banco, por si alguno de
7 ustedes está en Junta de Banco, en Banco lo que cambia es la regulación, aplican otro
8 reglamento que es el 24-22; pero, tiene exactamente esta filosofía, de hecho, evalúan
9 gobierno corporativo centrado mucho en Junta, la función de control de riesgos,
10 cumplimiento legal y regulatorio y otras partes ahí de capital, liquidez y niveles de
11 solvencia; pero, en la parte cualitativa —porque esta evaluación es muy cualitativa—
12 esto es importante manejarlo, porque habrá muchas funciones que son corporativas
13 que les dan servicio a todas las partes del Conglomerado, incluyendo a la Corredora;
14 pero, que en lo que atañe a la Corredora les responde a ustedes como Junta, entonces,
15 vale la pena detallar un poquito a continuación cuál es la expectativa de ese rol, el
16 propietario, lo que se interesa es que sea un propietario informado, un propietario
17 cercano, un propietario que puede resolver, que da esa idea de generación de valor
18 para que la Junta Directiva pueda cumplir con su tarea, es la que nombra a la Junta
19 Directiva, la designa, y que la regulación en el artículo 5.º de este 4-16, que les decía,
20 los define como el máximo responsable de la entidad, cualquier cosa que pase, la
21 Junta. Entonces, ¿qué necesita la Junta? Tener respaldo de todo eso para abajo, para
22 decir quién tenía que hacer qué, qué información le dieron y qué decisión tomó. Cuida
23 los intereses del propietario, da esa definición de rumbo de para dónde vamos, tiene
24 cuatro grandes ámbitos de tarea, tiene que encargarse de la estrategia; pero, también
25 de la gestión de riesgos, también de supervisar que todas esas liniecitas de defensa
26 estén haciendo la tarea y controlar los resultados que vamos obteniendo. ¿Cómo se
27 hace esto? Con un ejercicio del rol ahora muy profesional, porque esto es un rol activo
28 ahora, ya no somos los directores que nos venimos a la sesión a que nos cuenten y que
29 nos cuenten lo que nos quieren contar, no, ahora somos los dueños de la agenda,
30 nosotros sabemos con quién tenemos que hablar, porque tenemos muchas personas
31 que nos reportan, nos reporta el gerente, nos reportan las funciones de segunda línea
32 y nos reporta el auditor interno, tenemos mucha información, más bien. Por eso, a
33 veces, probablemente hayan visto que el volumen de cantidad de tarea que tenemos
34 que leernos para venir a la sesión es fuerte. ¿Por qué? Porque la regulación sí ha
35 llevado a que mucho punto de decisión tenga que subir hasta la Junta, de ahí que se
36 necesita un deber de diligencia, de dedicación de tiempo, de lealtad, y se habla de ese
37 director profesional porque tiene que ser un director que entiende, entiende el
38 negocio, entiende los riesgos, tiene la capacidad de entender información financiera,
39 información comercial, para tomar las decisiones y ser un órgano fuerte. Por eso es
40 que les exigen una evaluación de idoneidad *a priori*. Esos objetivos, entonces, como
41 les decía, no se centran en que todo es culpa de la Junta, no, la Junta tiene que
42 asignar, tiene que delegar; pero, entendiendo que la responsabilidad no se delega, por
43 eso es que el proceso de rendición de cuentas tiene que ser algo muy natural, algo

1 parte de la cultura, donde si algo salió mal es mejor advertirlo para poderlo analizar
2 y poderlo corregir de una manera adecuada, como les decía, ese rol es muchísimo más
3 amplio. ¿Por qué? Porque necesito estar atento de todo esto para garantizarse el éxito
4 de la organización. ¿Cuál es el éxito de la organización? Cumplir la estrategia, cumplir
5 el plan estratégico, nadie les impone ese plan estratégico, por eso la metodología de
6 supervisión basada en riesgos es como muy personalizada, a todos les aplican el
7 mismo fundamento de análisis; pero, cada quien dice a qué se quiere dedicar, cada
8 quien dice cuál es su tolerancia de riesgo y a mayor riesgo, por supuesto, tendremos
9 que demostrar que todas estas tareas, todas estas funciones, las ejecutamos de una
10 manera sólida, permanente, enterados. Esto es como ver muchos globos y decir: *tengo*
11 *todos los hilos tomados, si alguno se me escapa, sé cómo volverlo a atrapar*. Funciones
12 y responsabilidades, la regulación dice qué tiene que hacer la Junta, lo primero que
13 hay que hacer es levantar ese inventario de asuntos para ver que en el año las
14 sesiones me alcanzan para ver todos esos temas, para garantizarme que a mí me
15 están dando la información de calidad oportunamente para poder ejercer ese juicio,
16 tomar iniciativa, dar respuesta a los asuntos que lo ameritan y trabajar mucho, como
17 dice la regulación, con excelencia operativa, que haya discusión, que haya debate, que
18 se pueda disentir. ¿Qué es la gracia de que tengamos perfiles diferentes, que haya
19 diversidad en la Junta? Que podamos ver diferentes aristas, que entre todos podamos
20 hacer una mejor construcción de fundamentos y de la toma de acuerdos. Y, en ese
21 sentido, a mayor nivel de profesionalismo de los directores, la Junta es más
22 productiva, más efectiva y provee esa información para efectos de que las partes
23 interesadas vean lo que se está logrando. Tiene, entonces, sí, un gran ámbito de áreas
24 de acción, donde les digo, ahí se hace necesario ese fortalecimiento de perfiles porque
25 cada quien venimos de una profesión, de una experiencia, una trayectoria, todo suma;
26 pero, llega un momento en que tenemos que aprender algunos mínimos, no ser
27 especialista en todo; pero, sí entender algunos mínimos de los ejes temáticos que
28 vienen a nuestras manos para resolver. Por eso, en el Reglamento de idoneidad, se
29 exigen formaciones continuas, hay unas listas, a alguien le pueden parecer o a alguien
30 no le pueden parecer; pero, bueno, de eso se habla, ¿por qué? Porque necesitamos
31 saber de estrategia, necesitamos entender información financiera, gestión de riesgos,
32 gobierno corporativo, regulación, protección de consumidor financiero, que son como
33 los ejes más reiterados, porque tenemos que pasar por todos esos ámbitos de
34 conocimiento. Los deberes, ya se los adelantaba un poco, es ese ejercer con buena fe,
35 con un deber de cuidado importante, donde el ejercicio responsable del rol de director,
36 ¿de qué depende? De que yo tenga objetividad, que tenga imparcialidad en el ejercicio
37 del rol, que yo pueda tener independencia de criterio, van a haber un par de directores
38 que tienen una independencia formal, es decir, que no necesariamente tienen alguna
39 vinculación con la organización porque es un mandato de regulación, salvo que haya
40 una ley que diga lo contrario, son directores que tienen que demostrar conocimiento,
41 entender, poder aportar desde lo que les es más afín; pero, tienen que participar,
42 participar es más que asistir; se espera esa discusión, esa deliberación en las sesiones,
43 de forma tal que se vea el entendimiento del rol, que ese rol es crear valor; pero, a

Tomo 26

Nº 386

1 partir de la protección de todo el valor que se ha venido generando a lo largo de los
2 años y el tiempo que tiene la organización, entonces, la Junta tiene que ser fuerte,
3 ¿en qué sentido? Desde que se está conformando, desde la composición, la estructura
4 que tiene, el cumplimiento de los requisitos de idoneidad, que ahora es un mandato
5 regulatorio; pero, que si lo vemos desde las prácticas de buen gobierno corporativo es
6 que yo necesito comprometerme con ese ejercicio del rol y tener las capacidades para
7 desarrollar, eso tiene que ser considerado en procesos de selección que estén claros,
8 que se sepa cómo se eligen los directores, que exista esa dinámica respetuosa de las
9 pautas y a quienes se les exige; una vez seleccionados, pasar por ciertos procesos de
10 inducción para efectos de entender a la organización, entender todo este nuevo rol
11 que van asumiendo, la regulación que les va a regir y tener esa disposición para la
12 formación continua, así como la tienen ustedes que en diferentes ámbitos de
13 conocimiento van reforzando perfil. El uso de los comités, ya lo vamos a conversar
14 porque es un ayudante estrella de ustedes para poderle entrar a tanto tema diverso
15 que tienen que conocer, lo mismo que las funciones de control, entre más clarito lo
16 tengan ustedes el mandato más ayuda tienen en ese ejercicio y aparte va funcionando
17 mejor todo ese esquema de gobernanza corporativa y hay que evaluar el desempeño,
18 la regulación lo establece; pero, es que también necesitamos saber si hay una
19 oportunidad de mejora, esto se incorpora a la gestión de la gobernanza, dónde tengo
20 que reforzar el rol del director, dónde veo una oportunidad de desarrollar nuevas
21 capacidades para efectos de asumir un nuevo negocio y el tema de sucesión es
22 importante planificarlo en la medida de lo posible para efectos, primero, de no
23 quedarme sin estructura, sin poder sesionar y, segundo, para saber y poder planificar
24 o prever no solo en qué momento hay que hacer los cambios, sino qué tipo de perfil
25 sería ideal que se vaya incorporando al negocio, de ahí que es importante, pues, a
26 veces, no hay un perfil estricto; pero, sí por lo menos tener claridad de qué
27 competencias mínimas se necesitan. Ahora hay que considerar los requisitos mínimos
28 que da la regulación; pero, también ver que es un perfil que tiene que tener
29 habilidades blandas, que tiene que tener esa objetividad, entonces, si hay algún
30 conflicto de interés que se revele para gestionarlo, que hay que estar enterados de
31 todo lo que implica este rol desde la regulación y lo que implica un ejercicio efectivo
32 del mismo, entonces, ¿qué competencias?, ese alineamiento, esa visión estratégica,
33 ese pensamiento sistémico, el poder analizar información, el poder comunicarse, el
34 poder persuadir, porque esto es un tema de deliberar, las actas, pues, ustedes son
35 parte de ente público y se las pide un poco más literal; pero, en el sentido estricto lo
36 que interesa no es la literalidad, sino que uno pueda ver y percibir cómo se da la
37 dinámica de funcionamiento de esa Junta Directiva, de esa capacidad de trabajar
38 como un equipo de alto rendimiento, donde todos saben para dónde van y contribuyen
39 y construyen juntos esa organización más el desarrollo de conocimientos, como
40 decíamos, que se vuelven importantes. ¿Hacia dónde se quiere llevar esa dinámica de
41 la Junta?, a una junta profesional donde el nivel de participación sea muy alto y el
42 nivel de entendimiento de los temas que me traen también, ¿por qué?, porque si yo
43 entiendo poquito y participo poco me vengo a reunir nada más o nos juntamos aquí

1 en las pantallas y listo, se llama lo que dice la doctrina de este autor, un club social.
2 Si tenemos un nivel de participación altísimo nos encanta entender, ver los proyectos;
3 pero, entendemos muy poquito, nos quedamos en puro entusiasmo y si tenemos un
4 conocimiento amplísimo; pero, no lo ponemos al servicio de la organización, se queda
5 como una Junta meramente representativa, de ahí que la Junta en su funcionamiento
6 tiene que procurar dejar la evidencia, porque la evidencia es lo que les va a permitir
7 demostrar el buen desempeño, las actas son un elemento fundamental para poder
8 dejar evidencia de esto, donde se tiene que ver que hablamos de objetivos, que
9 hablamos de estrategia, que hablamos de estructura, que se habla con la Gerencia,
10 que hay una dinámica de interacción, tanto con Gerencia como con funciones de
11 control, que se dicta política, que evaluamos si esas políticas son efectivas o no, no es
12 meramente la aprobación, sino que hay que tener a alguien designado para que nos
13 haga esa evaluación, nos dé resultados y nosotros podamos tomar decisión, entonces,
14 gobierno corporativo es parte de eso que tenemos que estar revisando, me está
15 funcionando esa arquitectura empresarial o no me está funcionando, de forma tal que
16 yo pueda responder: ¿hay direccionamiento estratégico?, ¿yo sé para dónde vamos?,
17 ¿hay control de la gestión porque sé si se están cumpliendo las metas?, ¿entiendo
18 cuáles son los riesgos de mi negocio y entiendo cómo se comportan? La
19 Superintendencia una de las preguntas que le va a hacer a cualquier director es
20 cuáles son los tres riesgos que más le preocupan, en qué línea de negocio o en qué
21 proceso, entonces, ese nivel de conocimiento, de estar enterados que tiene que tener
22 un director y que haya mucha transparencia, que haya información, que haya datos
23 para poder, dentro de lo que le interesa y compete a cada parte interesado, tomar
24 decisiones. Entonces, como decíamos, para todas estas tareas hay toda una red de
25 apoyo, están los comités de apoyo, estos son los comités técnicos, el comité de
26 auditoría, el comité de riesgos, nominaciones, remuneraciones, tecnología, que a veces
27 suenan muchos; pero, son órganos colegiados que se conforman también por
28 directores, ahí yo pongo al director más experto en riesgos y el de control interno lo
29 pongo en auditoría, el que ha preparado más en temas de prevención de legitimación
30 de capitales lo pongo en cumplimiento, ¿por qué?, porque ahí van a ver los temas con
31 más profundidad, con mayor rigurosidad técnica y que pueda hablar de tú a tú con la
32 función que le está trayendo los temas. ¿Qué hace el comité? Analiza, profundiza y
33 prepara recomendaciones para la Junta, si el comité es así de productivo y le informa
34 a la Junta Directiva sus recomendaciones, desahoga las sesiones y la agenda de la
35 Junta Directiva; pero, si yo la presentación que veo en el Comité la vuelvo a llevar a
36 la Junta, me estoy perdiendo esa gradita de eficiencia; pero, entonces, mejor lo veo
37 todo junto, porque para qué el comité, más bien, me quita tiempo y hay que verificar
38 aquí, entonces, a quiénes ponemos en cada comité, la idoneidad del miembro para
39 cada comité, quiénes son los participantes. No puede haber ahí jueces y partes, no
40 podemos poner ahí a los que nos traen información, el gerente no puede votar, salvo
41 en las que le asignen como, por ejemplo, en cumplimiento. Las funciones de control
42 son las que reportan o ayudan a gestionar estos comités, usualmente tienen que tener
43 un reglamento, un mandato, funciones claras, porque a ustedes les toca evaluar el

1 desempeño después de estos comités, ¿para ver qué?, si les están ayudando o no, si
2 son efectivos y productivos. Auditoría es uno de los fundamentales de la regulación,
3 por supuesto; pero, desde los principios de un buen gobierno corporativo, porque es la
4 que ayuda a vigilar toda esa eficacia del control interno de la confiabilidad de la
5 información financiera, de esa robustez de cumplimiento de la organización, los
6 objetivos de esa coordinación con la Auditoría Interna, con Auditoría Externa, cuando
7 corresponde. Entonces, es uno de los comités fundamentales en todo lo que es control.
8 Todo ese tema que vemos del círculo de inteligencia y gestión de riesgos, políticas,
9 documentaciones, mediciones, metodologías, las pruebas que se hacen en el Comité
10 de Riesgos es el especialista en esto. A nosotros nos dan un montón de fórmulas y uno
11 dice: *bueno, que me den el resultado*; pero ¿qué significa ese resultado? ¿Vamos a
12 lograr en la meta o no? ¿Y qué va a pasar con ese resultado en tres meses? Son los
13 temas que tenemos que estar nosotros como directores analizando. Nominaciones,
14 remuneraciones son más temas para nombramientos de puestos clave, de puestos que
15 reportan a la Junta, de ver los incentivos fijos y variables contra qué y qué nivel de
16 riesgo se definen. Nominaciones asumen ya un rol un poco más participativo en todo
17 lo que tiene que ver con idoneidad y desempeño, porque le da seguimiento a las
18 oportunidades de mejora. Entonces, los comités definitivamente son muy útiles para
19 la Junta Directiva y tienen un rol muy fuerte en gobernanza, y por eso es que se les
20 incluye en todo este tema del 15-22. Las funciones de control: ya hemos ido
21 adelantando; pero, la Auditoría Interna, entonces, sí es evaluada en ese nivel de
22 calidad, de eficacia de auditoría, la misma Superintendencia le dice: *usted es un*
23 *auxiliar de supervisión, si usted tiene todo bien monitoreado, bien vigilado, con*
24 *seguimiento a los hallazgos, con informes que aporten valor a la toma de decisiones de*
25 *la Junta Directiva, le adviertan de antemano las cosas*, es una función fuerte y,
26 entonces, ellos descansan más en la Auditoría. ¿Qué pasa cuando las funciones son
27 muy débiles? El gobierno corporativo es débil, entonces, ellos dicen la calidad de
28 gestión de riesgos es muy mala, necesito, entonces, entrar aquí con mayor intensidad
29 de supervisión, por eso es que esto es bueno, que todos sean muy fuertes, porque,
30 entonces, la Superintendencia claro que nos sigue vigilando; pero, lo va a hacer
31 descansando en que ahí adentro hay gente que está cuidando. Aquí les dejo un poquito
32 más de material de qué se le evalúa a cada función para efectos de establecer
33 justamente esa efectividad, esa planificación, ese centrarse en el riesgo material,
34 cómo se priorizan las áreas, cómo se entiende qué es lo sustantivo y significativo para
35 la organización, y lo mismo las funciones de segunda línea, se vigila que tengan un
36 mandato específico, que estén separados de alta gerencia en el organigrama, que
37 tenga una estructura en recursos, el perfil de las personas que nombramos ahí qué
38 tanto conocen y tienen ya documentadas metodologías, procedimientos, políticas, qué
39 supervisión ejerce la Junta sobre estas funciones o nunca la ven o el gerente es el que
40 expone lo de riesgo. Todo este tema es un poco lo que evalúan desde esta perspectiva
41 de gobernanza y que ustedes evalúen el desempeño de estas funciones que les
42 responden a ustedes, que, como decíamos, son riesgos que básicamente lo que hace es
43 ese circulito de gestión de inteligencia de los riesgos; cumplimiento normativo, que es

1 el que los cuida de entender dentro de este gran universo de regulación cuál es la
2 regulación más crítica, cuál es la que genera un impacto más fuerte en caso de un
3 incumplimiento y que impida el logro de objetivos. Aparte, es un ayudante muy fuerte
4 en todo el tema de cumplimiento y ética legal, todo el tema del modelo facultativo de
5 prevención de delitos para efectos de la responsabilidad penal de la persona jurídica,
6 todo lo que tiene que ver con orientación de impacto, de regulaciones en proyectos, en
7 nuevos productos, en nuevos servicios, entonces, son funciones con un rol muy
8 estratégico, son funciones que tienen que ser muy fuertes, en este caso más que
9 regulación es entender los procesos, entender la estrategia, entender cómo a partir
10 del conocimiento jurídico puede dar esa orientación, que no es lo mismo que en la
11 división jurídica, porque la división jurídica está en primera línea, es la que ayuda a
12 tomar decisión en negocio, da criterios, da opiniones, atiende juicios, esta lo que ve es
13 el nivel de riesgo de incumplir una norma y la alta gerencia, pues, es importantísima,
14 porque es la que nos da información de cómo vamos, de cómo estamos, están
15 funcionando los procesos, hay alguna desviación, hay algún incumplimiento, algo se
16 está moviendo afuera que nos va a impactar, hay oportunidades, también lo puede
17 advertir, vigila la suficiencia patrimonial de la organización y, pues, todo lo que tiene
18 que ver con ese desempeño ya operativo de la empresa. El Reglamento de Gobierno
19 Corporativo espera que haya un informe periódico, a ustedes les dan este informe
20 gerencial que les presenta Jose periódicamente con esa desviación, si es que existe, o
21 el cumplimiento de objetivos y planes de la estrategia, del comportamiento del riesgo,
22 del cumplimiento de la regulación, control interno y cualquier tema bueno o malo que
23 impacte el desarrollo de la actividad. Ya para finalizar, ¿qué otros temas son
24 relevantes en temas del gobierno corporativo? Código de conducta y ética, esto es
25 fundamental, es como un hermanito del código de gobierno corporativo, porque es el
26 que le da coercitividad, es el que le da fuerza, muchos podemos creer en esto, puede
27 ser en la filosofía de la organización, se aprueba, se divulga; pero, el que se quiere
28 portar mal se va a portar mal, entonces, tiene que tener una consecuencia también,
29 no querer asumir estos roles y responsabilidades; pero, el código de conducta tiene
30 que asentarlas, tiene que existir un sistema de información gerencial donde rápido yo
31 pueda entender cómo está la organización, donde se puedan ver indicadores
32 periódicos, donde el gerente tenga el control de la operación y cómo controla a sus
33 jefes de área o jefes de proceso, divisiones y demás, toda la parte de conflicto de
34 interés, relación con clientes, relación con proveedores y partes vinculadas, temas de
35 precios de transferencia, todo ese tema de gestión de la empresa como tal con terceros
36 es importante que esté documentado en políticas que se vuelven clave de la
37 perspectiva de gobernanza corporativa y, por supuesto, las revelaciones mínimas.
38 Bueno, hay unas revelaciones mínimas que hay que hacer al menos anualmente,
39 usualmente se hacen en la página web. ¿Para qué? Para que la gente entienda quién
40 es la Junta, cuáles son sus atestados, quién es la gerencia, cuáles son los objetivos de
41 la organización, cuáles son sus debilidades, sus fortalezas, sus proyectos, el
42 cumplimiento de metas, por eso la gente está en los informes de sostenibilidad, porque
43 es una rendición de cuentas de los resultados de gobernanza y todo lo que tenga que

ver con continuidad de negocio o plan de contingencia, que entre más robusto esté el gobierno corporativo es más fácil saber cómo actuamos frente a algo que no está saliendo conforme lo planeamos. En conclusión, pues, ese marco de buen gobierno corporativo puede permitir de una manera más fidedigna, si se quiere, ese logro de los objetivos de la organización, el asegurar la conciencia en que hay riesgos en conocernos, perderle el miedo a la palabra riesgo, eso mejora la cultura organizacional, las partes interesadas tienen más confianza, porque saben que las cosas están bien gestionadas, que se cuida la reputación, que se cuida los intereses económicos de cada quien, nos preparamos para lo que nos puede salir mal, porque anticipamos qué son las consecuencias de esto y esto, entonces, es un régimen de más de prevención; pero, que si algo pasa lo detectamos y tenemos mejor capacidad de respuesta. Todo esto inspira las conductas deseadas, que es cómo es que se debe actuar en BN Corredora, cuál es la forma correcta de hacer un negocio acá y estar mejorándolo continuamente. Todo esto mejora esa capacidad de respuesta, mucha más eficiencia y de optimizar la asignación de recursos de responsabilidades que en la última instancia, al cumplir el objetivo me da un beneficio económico mayor. Hasta aquí la presentación, espero que les haya sido de utilidad y, por supuesto, atenta a cualquier consulta”.

La directora Chaves Soto preguntó: “¿Alguna consulta, alguna duda?”. Al no haberlas, dijo: “Bueno, muy agradecida, muy completo. Muchísimas gracias, de verdad”.

El señor Barrientos Solano indicó: “Muchas gracias, Silvia, por la presentación”.

La directora Chaves Soto comentó: “Entonces, lo damos por recibido, lo damos por presentado y recibido. Muy agradecida, muy completo”.

De seguido, la señora Canales Coto se despidió y dejó de participar en la sesión.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: dar por recibida la capacitación denominada ***El marco de gobierno corporativo en la regulación del sistema financiero***, impartida en esta ocasión por la señora Silvia Canales Coto, representante de la firma ELS Estudio Legal, como parte del plan de capacitación 2025 dirigido a la Junta Directiva de BN Sociedad Corredora de Seguros, aprobado en el artículo 7.º, sesión 378 del 18 de marzo del 2025.

Comuníquese a Gerencia General.

(J.A.B.S.)

ARTÍCULO 13.º

Finalmente, la presidenta del directorio, señora Anabelle Chaves Soto, externó: “Quedamos con doña Cinthia en la verificación final de audio y video”.

La señora Vega Arias indicó: “Sí, señora, sin ningún problema”.

La directora Chaves Soto mencionó: “Muchísimas gracias a todos por acompañarnos”.

De seguido, se dio por finalizada la sesión.

(A.Ch.S.)

1
2
3
4
5
6
7

A las diez horas con cincuenta y dos minutos se levantó la sesión.

PRESIDENTA



Lcda. Anabelle Chaves Soto

SECRETARIA



MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

*Según el artículo 9 de la Ley 8454: "Los documentos y las comunicaciones suscritos mediante
firma digital,
tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria de su equivalente firmado en manuscrito."*

8