

Tomo 25

1

Nº 356

2

3 San José, Costa Rica, martes siete de mayo del dos mil veinticuatro, a las diez horas con cuarenta
4 y dos minutos.

5

6

SESIÓN ORDINARIA

7

8

Asistencia:

Directivos:

MBA. Bernal Alvarado Delgado, presidente
Lcda. Maricela Alpízar Chacón, vicepresidenta
MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria
Sr. Rodolfo González Cuadra, tesorero
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

Secretaría General:

Lcda. Cinthia Vega Arias

9

10

11

ARTÍCULO 1.[°]

12

13 En atención al artículo 56.1 de la Ley General de Administración Pública, que dispone la
14 responsabilidad de los miembros de verificar que las sesiones se estén grabando en audio y
15 video, el presidente del directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, expresó: "Damos inicio a la
16 sesión ordinaria 356. Como punto número uno, validamos la grabación de audio y video".
17 La señora Vega Arias confirmó: "Sí, señor, estamos grabando".

18 El director Alvarado Delgado indicó: "Muchas gracias, doña Cinthia".

(B.A.D.)

19

20

21

ARTÍCULO 2.[°]

22

23 El presidente del directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, señaló: "Pasaríamos al punto
24 números dos, que es la aprobación del orden del día. ¿Estamos de acuerdo?".

25 Los señores directores mostraron su anuencia.

26 El director Alvarado Delgado dijo: "De acuerdo, lo damos por aprobado".

Resolución

27 **POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del día de la presente
sesión ordinaria número 356 de BN Corredora de Seguros, S. A.

(B.A.D.)

28

29

30

Tomo 25

Nº 356

1

ARTÍCULO 3.º

2

3 El presidente de este directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, indicó: "Pasamos a la aprobación
4 de las actas 354 y 355. ¿Estamos de acuerdo?".

5 Los señores directores se manifestaron de acuerdo en aprobarlas.

6 Resolución

7 **POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar las actas de las sesiones ordinarias
8 números 354 y 355, celebradas el 12 y 16 de abril del 2024, respectivamente, considerando las
9 observaciones de forma remitidas previamente por la señora Gabriela Sánchez Quirós, auditora
10 interna, a la Secretaría General, vía correo electrónico.

11

(B.A.D.)

12

13

ARTÍCULO 4.º

14

15 Con respecto al punto 2.c *Temas de Presidencia, Directores, Gerente General y Auditor*, la
16 auditora interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, dijo: "Don Bernal, es algo muy breve,
17 solamente informarles que ayer ya ingresó la persona que va a sustituir a la compañera que
18 falleció el pasado 18 de marzo. Entonces, ya la compañera se incorporó ayer y ya iniciamos ayer
19 mismo con la inducción".

20 El director Alvarado Delgado acotó: "Es una buena noticia, porque como ha costado tener el
21 equipo completo, qué dicha".

22 **SE DISPUSO:** tener por presentado el comentario realizado por la señora Gabriela Sánchez
23 Quirós, relativo a la incorporación de la señora Wendy Quesada Leitón, la cual se desempeñará
24 en el puesto de Senior de Auditoría Interna en la BN Corredora de Seguros, S. A., y el cual se
25 encontraba vacante desde el pasado 18 marzo 2024.

26

27

ARTÍCULO 5.º

28

29

30 En seguimiento del punto 2.c *Temas de Presidencia, Directores, Gerente General o Auditor*, el
31 señor Barrientos Solano comentó: "Bueno, una muy buena noticia, es que el viernes por la tarde
32 tuvimos una actividad de premiación que el INS hace con relación al año 2023 y contárselo que
33 dentro de los más premiados fuimos la Corredora BN Seguros, como mayor productor de seguros
34 técnicos, mayor productor de incendio hogar, mayor productor de incendio comercial
35 multirriesgo y mayor productor de seguros de banca, que son autoexpedibles. De hecho, fue muy
36 cómico porque nos sentamos un poco largo y teníamos que recorrer casi que toda la sala para
37 llegar siempre a recoger los premios, entonces, me decía la gente del INS que porque no nos
38 quedamos ahí para recibir los demás. Entonces, yo creo que es muy buena noticia porque
39 realmente el INS sigue siendo el más importante del mercado, eso es una realidad y a pesar de
40 que nosotros hemos dispersado o distribuido mejor la cartera en diferentes aseguradoras, lo más
interesante es que somos de los mayores productores del INS, entonces, eso es una muy buena

1 noticia, porque no solo estamos creciendo, ayer hacíamos una revisión del pastel con el mercado
2 que vamos a traer en la próxima sesión y lo que nosotros estamos viendo es que no es que
3 estamos distribuyendo la cartera que tenemos, sino que estamos haciendo crecer la cartera,
4 entonces, seguimos muy posicionados en el INS; pero, estamos creciendo en otras aseguradoras,
5 con los diferentes productos y servicios que estamos brindando en el mercado. Entonces, quería
6 contarles porque realmente siempre ganar distinciones y premios, poderlos tener ahí como algo
7 que refleje lo que se está realizando en la Corredora, la realidad es que nos deja muy satisfechos.
8 Entonces, quería mencionar la buena noticia y ahí vienen otros temas de premiación, y creemos
9 también que en otras aseguradoras también vamos a obtener algunos muy buenos premios a
10 nivel de mercado. Vamos a salir con una comunicación interna y una comunicación hacia el
11 público externo, digamos, para poder cacarear eso. Y la otra muy buena noticia, que la vamos a
12 traer en la próxima ya en detalle, es que ayer ya cerramos el *ranking* del primer trimestre,
13 crecimos con relación al mercado mucho más de lo que esperábamos en el primer trimestre, más
14 bien al segundo, no tenemos todavía terminado el dato; pero, alrededor, más menos, de más de
15 ₡700 millones de diferencia con el segundo lugar, esto quiere decir que seguimos creciendo;
16 pero, además de eso, por estacionalidad el primer trimestre no es el más fuerte de nosotros y,
17 aun así, la brecha que le pusimos al BAC, al BCR y al Banco Popular fue muy grande, de hecho
18 ellos inclusive decrecen, nosotros sí crecimos un 13,11%, lo cual mantenemos el crecimiento,
19 despegamos la participación del mercado y nos convertimos, claramente, en el primer lugar en
20 el primer trimestre del año 2024 y esa es la labor de esta Junta Directiva, de la Administración,
21 de la Auditoría, realmente, todo bien equilibrado para poder lograr esos objetivos que nos
22 habíamos propuesto; pero, creo que también es una muy buena noticia que traeremos más
23 detallada; pero, convive con todos los premios que estamos obteniendo este año, del año 2023
24 y de este año que llevamos, el primer trimestre es una muy buena señal de que podemos decir:
25 *si logramos esto en el primer trimestre deberíamos en el segundo trimestre, que es el más fuerte*
26 *de la Corredora, deberíamos distanciarnos aún mayor que la competencia.* Y la oportunidad que
27 teníamos, que le decía a doña Andrea ahora en la mañana que tuvimos una reunión, y *eso va a*
28 *empezar con una participación, una penetración en la cartera del Banco de apenas un nueve y*
29 *resto por ciento, nuestro ideal es estar al doble de eso, para generar el doble de la rentabilidad y*
30 *darle más al accionista;* pero, quería contarles acá, para alegría de un primer trimestre muy
31 bueno y de un cierre 2023 también que el mercado está premiando a BN Seguros".

32 El director Alvarado Delgado expresó: "Excelente. Don Rodolfo, adelante".

33 El director González Cuadra consultó: "No sé si entendí bien, ¿son premios que da el INS?".

34 El señor Barrientos Solano respondió: "El Instituto".

35 El director González Cuadra acotó: "Sí, lo otro ya lo mencionaste y es darle divulgación, sobre
36 todo, bueno, en los dos ámbitos; pero, sobre todo externo, porque esto siempre es bien recibido.
37 Felicitaciones".

38 El director Alvarado Delgado dijo: "Adelante, doña Andrea".

39 La directora Vindas Lara expresó: "Sí, yo creo que además de las felicitaciones el equipo que se
40 las haga saber de parte nuestra y felicitar porque en el INS, que sigue siendo el mayor asegurador,

1 tenemos esta posición de premios; pero, también saber que con estos buenos números hay
2 muchos negocios más detrás que vienen para empujar y hacer crecer, no hay una actitud,
3 digamos, como conformista, de hacer nada más como lo mismo de siempre, si no siempre
4 innovadores. Felicitarlos por eso".

5 El director Alvarado Delgado dijo: "Sí, excelente. Yo considero que, efectivamente, me llama
6 mucho la atención, porque es importante que haya cuatro categorías de ventas de líneas en las
7 que nos destacan, nos premien y me parece importantísimo la de autoexpedibles, porque todo
8 lo que es autoexpedibles es, prácticamente, la póliza que se puede vender desde internet, por
9 teléfono la que es más masiva; pero, la que hace *más click* con una base de datos como la del
10 Banco, entonces, que estemos ahí, siendo los primeros en vender autoexpedibles del INS eso es
11 un elemento que promete mucho en el crecimiento del corto plazo de lo que es autoexpedibles.
12 Bueno, que dicha".

13 **SE DISPUSO:** tener por presentado el comentario realizado por el señor José Alfredo Barrientos
14 Solano, relativo a los premios otorgados por parte del Instituto Nacional de Seguros a BN
15 Corredora de Seguros, S. A., por ser el primer lugar en cuatro categorías en producción de seguros
16 durante el 2023.

17 (J.A.B.S.)
18

19 ARTÍCULO 6.º

20
21 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el resumen ejecutivo del 2 de
22 mayo del 2024, al cual se adjunta el oficio BNCS-UP-014-2024, de la misma fecha, suscrito por la
23 señora Katherine Campos Chacón, funcionaria de la Unidad de Planeación de BN Corredora de
24 Seguros, S. A., referente al **Indicador de participación de mercado 2024**, para conocimiento y
25 análisis de este órgano colegiado.

26 El director Alvarado Delgado dijo: "La Administración ha hecho un ejercicio con una serie de los
27 últimos cinco años, que tienen información en el mercado, para hacer una estimación de cuál
28 debería ser la participación de mercado que vamos a proponernos como meta. Anteriormente,
29 las metas eran estar en el primero, en el segundo o en el tercero, y, realmente, participación de
30 mercado se va a medir y se mide como un porcentaje de lo que tenemos del gran pastel del
31 mercado, no como un lugar, el lugar es importante; pero, primero para que sea indicador tiene
32 que tener una meta que nos obligue a movernos hacia esa participación de mercado que
33 consideramos. Entonces, la Administración hace este ejercicio, que me parece muy interesante,
34 con una serie de cinco años, obviamente lo que nos ayuda es a aprobar un porcentaje de
35 participación de mercado de acuerdo con ese plan piloto que se va a presentar".

36 El señor Barrientos Solano externó: "Recordar que nosotros, como indicador de participación del
37 mercado, en años anteriores teníamos un tema definido por posición, de primero, segundo y
38 tercer lugar y eso explicaba mucho, que, básicamente, era la distribución de las comisiones entre
39 todo el mercado y eso daba la posición de mercado, como lo decía ahora anteriormente en el
40 punto de la Gerencia, de la posición emitida si es primero, segundo o tercer lugar. Para este

1 modelo lo que hicimos fue trabajar en datos estadísticos por trimestre, porque como les
2 explicaba, cada trimestre tiene una estacionalidad diferente en el mercado y tiene una
3 estacionalidad diferente para la Corredora, o sea, para BN Seguros, esto implica que cuando
4 rendimos cuentas a la Junta Directiva General, al cambiar el indicador de posición por porcentaje,
5 lo que tuvimos que tomar eran los datos estadísticos de la Corredora por trimestre del año 2019
6 al año 2023. Una vez construidos los datos lo que hicimos fue que el peso que tiene este indicador,
7 que es del 30%, es el más fuerte del indicador que vamos a tener, va a estar dentro de ese
8 porcentaje; pero, de acuerdo al alcance de ese porcentaje, así vamos a lograr el 30% de ese peso.
9 Traemos una propuesta, claramente; pero, también lo que vamos a presentar es cómo hicimos,
10 tal vez, los números, esto obedece a que nosotros tenemos siete indicadores de los cuales seis
11 indicadores ya habíamos aprobado, inclusive, en la Junta Directiva anterior habíamos aprobado
12 el del NPS en función, también, de los datos que los compañeros de Experiencia al Cliente del
13 Banco nos habían suministrado y en todo el proceso, digamos, de calibración, de esos siete ya
14 teníamos seis y hoy estamos trayendo el último que, como le mencionaba en esa sesión, nos
15 faltaba todavía buscar un método que fuera el más cercano, digamos, porque el mercado
16 costarricense al ser tan inmaduro todavía, tenemos mucha volatilidad, entonces, entran
17 corredoras, salen corredoras, para darles un ejemplo, antes del 2018 era la mitad de las
18 corredoras que hoy tenemos y hoy, solo en un año pasamos de 32 corredoras a 38 y, entonces,
19 eso hace que la distribución del pastel se modifique y, entonces, esto lo vamos a tener que
20 monitorear. Esto es el indicador; pero, este indicador tiene como fundamento que lo vayamos
21 midiendo cada tres meses y que si lo debemos mover al que se acerque más a la realidad del
22 negocio lo vamos a ir moviendo; pero, tener como muy claro de que la meta asociada a este
23 indicador es la que vamos a cuidar en el año 2024, tomando en consideración que nos va a servir,
24 como decía un Bernal, como una gran prueba para ver si el indicador debe moverse a un indicador
25 de base inferior, media o superior. Entonces, contarles un poquito y eso, tal vez, es un
26 antecedente que ya aquí me referí un poco al objetivo del mercado y las consideraciones de la
27 base que tomamos del 2019 al 2023, que, dicho sea de paso, es la menos variable, aunque sí varía
28 mucho, y ahí lo vamos a ver a lo largo de esta presentación que nos va a hacer César. Como
29 reitero, los datos son tomados de la realidad de Sugese, de los datos de mercado, 2019 al 2023,
30 lo que nosotros hacemos es que se hace un cálculo de la desviación media absoluta con el
31 objetivo de comprender la variación de los crecimientos de ingresos por comisiones, que dicha
32 medida sirva para establecer los escenarios que vamos a medir en este año 2024, —se ve
33 pequeño, yo sé que lo tienen ahí en la presentación, lo veo más pequeño que en la computadora;
34 pero, es que son muchos datos—pero, tal vez, contarles acá, digamos, la parte más más
35 importante es que si lo vemos desde acá, esto es lo que refleja al año por trimestre, entonces,
36 aquí vemos primer trimestre de los cinco años que utilizamos en los datos, el segundo trimestre,
37 todos esos mismos años, el tercero y cuarto tomando como base que sí tenemos que tomar como
38 base 2018 para hacer la transición hacia el 2019. Luego, está todo lo que tiene que ver con el
39 trimestre y luego los datos ya de BN Seguros, con las comisiones reales y con esa variación

1 absoluta que estamos tomando como referencia. Entonces, César nos va a contar cómo fue que
2 se llegó a este cálculo para lograr entender cuál es la media y cuál es la inferior, y la superior".
3 El señor Calderón Badilla comentó: "Básicamente, como lo comentaba don José, se trató de
4 realizar un estudio con una cantidad de años significativa, precisamente, para tratar de minimizar
5 la cantidad de riesgo posible, lo que primero, como se indica, una de las variables principales es
6 que se hace por trimestre y eso es por la estacionalidad que existe en el mercado todavía de las
7 primas colectivas, hay meses que no solo la Corredora, sino otros intermediarios tienen muy
8 estacionalizada y así se ve, por ejemplo, ahí podemos ver que de un trimestre del 2019 al 2019
9 del otro trimestre las variaciones son significativas. Entonces, esa fue la primera variable, hacerlo
10 por trimestre, o sea, cuál es la variación absoluta de los trimestres comparándolo siempre entre
11 los mismos trimestres, es decir, el primer trimestre con el primer trimestre del año anterior y ver
12 cuál es la variación absoluta y a partir de eso, cuál es nuestra participación en cada uno de los
13 trimestres de cada año. Posteriormente, a eso, sacar una media y la media lo que nos permite es
14 tratar de identificar cuál es la mayor composición en el gráfico, eliminando un poco el tema de
15 los extremos, es un cálculo matemático que la mayoría de paquetes de Office lo tienen, por
16 dentro lo hacen, y tratar de minimizar el tema con una intermedia y con una máxima para
17 determinar cuál ha sido la capacidad y así poder minimizar, llegar a este punto, el trabajo todo se
18 hace, es bastante significativo para llegar a este punto, vamos a tener tres escenarios partiendo
19 de esa composición del mercado, que es un límite inferior, un crecimiento medio, un crecimiento
20 superior partiendo de las variables que acabamos de indicar, si el mercado se comporta como
21 hemos venido, según la estadística, podríamos estar en 10,50% si tiene un crecimiento un poquito
22 más elevado 10,82% y vemos que en realidad el crecimiento es de 0,32% con respecto a las
23 variables y ya el límite superior es si el mercado le va muy bien podríamos estar con una
24 participación del 10,14%, esto es importante indicar —tal vez más adelante don José lo puede
25 agregar—; pero, es importante que nosotros estamos partiendo de los ingresos que ya teníamos
26 aprobados por parte de ustedes en el plan estratégico que eran los 10.000,0 y *resto de*
27 *millones*, entonces, de esos 10.000,0 y *resto de millones* si se comporta el mercado conforme
28 vamos sacando las variables, cuánto representan nuestra participación en mercado, que es el
29 primer escenario que andamos buscando para poder identificar".
30 El señor Barrientos Solano acotó: "Tal vez lo que menciona César se ejemplifica mejor, bueno, tal
31 vez son consideraciones importantes de la realidad que, sí, el mercado ha variado, hay nuevos
32 competidores en el mercado, solo para darles un ejemplo, el ingreso del Banco Popular en los
33 últimos dos años cambió completamente el pastel, porque es uno de los competidores más
34 grandes del mercado, antes era agencia exclusiva del INS y hoy tiene una participación, a nivel de
35 corretaje, que cambia completamente el pastel. Entonces, digamos, eso lo vamos a poder seguir
36 viendo, porque el mercado es muy joven y es muy variable, también la incorporación de nuevas
37 aseguradoras, por ejemplo, como les mencionaba en la anterior ocasión, entra una empresa
38 aseguradora nueva, que se llama MNK, a comprar Oceánica, y ellos tienen un músculo financiero
39 que, posiblemente, vayan a mover el proceso de comisiones o vayan a participar más en
40 comisiones a los diferentes intermediarios por el músculo financiero que tienen, entonces, eso

1 cambia la condición del mercado. Y lo que mencionaba aquí de algunas otras posturas de
2 mercado que han venido pasando y es, por ejemplo, Willis, que es WTW, era una empresa de
3 ámbito local y ahora es de ámbito internacional, la compra una empresa muy fuerte a nivel de
4 corretaje; también Asprose que lo compra la gente de Marsh, que son muy fuertes a nivel
5 regional, y así vamos a poder ver que puede seguir cambiando el mercado de una forma
6 importante, por lo menos, de una manera muy subjetiva creo que todavía nos faltan unos cinco
7 años de madurez para poder llegar a establecer un equilibrio de que realmente las aseguradoras
8 que estén son las que van a mantenerse y además de eso los intermediarios se vayan
9 convirtiendo de agencias a corredores, muy probablemente eso siga ocurriendo. Y poco lo que
10 mencionaba César, esta composición se hace sobre la totalidad de primeras del mercado y con
11 eso definimos, a nivel de las comisiones, cuánto deberíamos nosotros tener en la posición del
12 *ranking*. Y aquí ya lo podemos ver un poco mejor, nosotros estamos..., en este análisis de datos
13 definimos un límite inferior y ahí lo podemos ver cómo se está comportando por trimestre, estos
14 son datos reales, estos no son datos sugeridos, son datos retomados de esos cinco años por
15 trimestre para desdecir y para cuando la Junta Directiva General nos pida rendir cuentas por la
16 composición trimestral que tienen las comisiones en la Corredora tenemos que decir: *no vamos*
17 *a llegar al 10,50%*, que es el máximo en el año, que es el acumulado, sino que vamos a llegar en
18 el primer trimestre a 9,2%, que es el variable de esos cinco años, de acuerdo al método que
19 estamos utilizando. Y acá vemos la participación de mercado, nosotros tenemos la participación
20 de mercado con un peso del 30%, cambio de composición del primero, segundo, tercer lugar a
21 una composición porcentual, aun así, considerando esas modificaciones. Y la meta 2024 que
22 nosotros estamos proponiendo es que no tomemos el crecimiento límite, medio o superior,
23 porque vamos a aprender este año a ver si el indicador se acerca más a la realidad de nosotros,
24 puede ser que sea este;; pero, bajo el aspecto del análisis que nosotros hacemos es empezar con
25 el límite mínimo, el límite inferior, considerando que esto podemos moverlo en el momento que
26 ustedes lo tengan a bien o que se acerque más al dato que nosotros queremos para los años
27 siguientes. Y haciendo esta reflexión nuestra sugerencia es iniciar con el 10,50%, tomando en
28 consideración esto que es muy importante, que se presenta un indicador de mercado que
29 habíamos ya promovido los seis indicadores anteriores; pero, al final, lo más importante es que
30 a nivel presupuestario y PAO guarda total relación con las datos que tenemos para este año 2024,
31 o sea, con ese 10,50% estaríamos logrando igual el dato que equivale a los ₡10.832 millones en
32 comisiones, aquí no son ingresos totales, aquí son solo comisiones, porque es el indicador que
33 vamos a medir y con el crecimiento del 12,68% que establecimos que íbamos a crecer para este
34 año 2024, o sea, es pegar el dato con el 10,50% o la media inferior, la media o la media superior.
35 Entonces, eso es lo que les traímos, fue un trabajo que tratamos de hacer más cercano a la
36 realidad de nosotros y que guarda relación un poco con los crecimientos de los últimos cinco
37 años, en promedio”.

38 La directora Vindas Lara comentó: “Bueno, básicamente, satisfecha con el análisis que hicieron,
39 me parece que usaron un conjunto de herramientas para sacarle el jugo a información que viene
40 de fuentes de la Sugese, entonces, creo que ahora sería nuestra línea base el 10,50%, siempre es

1 importante tener línea base, de inicio, porque es un nuevo proceso; pero, además, ahora que
2 estuve con José y César revisando, la otra parte es que si, por ejemplo, la Corredora llega a
3 10,50% obtiene los 30 puntos; pero, si llegara a 10% es el porcentaje alcanzado, qué porcentaje
4 se alcanzó y se multiplica por 30, de manera que no dejamos perdida información, porque, a
5 veces, cuando se generan rangos y se dice: *bueno, si tiene entre 10,50% y 10% un 25*, entonces,
6 tal vez tuvo un 9,99% y no, entonces, ahí no perdemos información. Lo otro es que los indicadores
7 deben ser válidos y confiables, miden lo que tienen que medir y genera información para las
8 consecuencias o para las conclusiones que tengamos que sacar válidas y confiables y que se basa
9 en las comisiones, entonces, es que se basa en el esfuerzo hecho en el periodo, sin tomar en
10 cuenta, no sé, gastos administrativos o dividendos, entonces, me parece que es un indicador
11 puro. Yo lo veo aceptable y muy bien".

12 El director Alvarado Delgado dijo: "Muchas gracias. Bueno, entonces, sometemos a votación la
13 aprobación de la participación de mercado, de acuerdo con lo presentado por la Administración.
14 ¿De acuerdo y en firme?".

15 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

16 El director Alvarado Delgado expresó: "Sí, a mí me llama la atención esos cinco años, del año
17 2019 al 2023, obviamente que el mercado no crece lineal; pero, tendría un crecimiento medio
18 del 7%, más o menos, la meta que nosotros habíamos definido aquí cuando vimos el PAO y el
19 presupuesto andaba en 12,68% de crecimiento para este año, lo cual es casi el doble de lo que
20 viene creciendo el mercado, es un crecimiento retador y me parece que con eso de una vez para
21 irnos perfilando y, en lo sucesivo, tener meta de participación porcentual y no de lugar en el
22 mercado, porque el lugar, como lo he dicho muchas veces, a veces, nos mantenemos en primer
23 lugar; pero, se nos cortó la distancia con el segundo, ya nos están alcanzando y ya posiblemente,
24 en el tiempo, nos puedan superar. Entonces, es ver la participación, obviamente que no es
25 solamente la participación como el dato aislado, sino que exigimos, proponemos a la
26 Administración que mantenga equis lugar; pero, esto es una manera de medirlo más aterrizado
27 a la realidad del mercado y de BN Seguros".

28 El señor Barrientos Solano manifestó: "Don Bernal, dos observaciones: una es que esto es como
29 la primera vez que lo vamos a hacer, es este año tener la consideración que puede ser que lo
30 estemos muy cerca hacia abajo o muy cerca hacia arriba, porque es un experimento para
31 nosotros de algo muy nuevo, entonces, tratamos de hacer este método, porque era el que se
32 acercaba más a lo que ha variado el mercado sobre la cantidad de comisiones distribuida entre
33 los corredores, de momento, de cada época; pero, como vimos, cambió de casi la mitad ahora a
34 38, entonces, eso distribuye de manera diferente el pastel y eso puede variar este año todavía,
35 entonces, eso es muy importante aclararlo; pero, lo más importante es que nosotros estamos
36 considerando este indicador como algo que se pueda medir cada tres meses e ir tomando las
37 decisiones de si tenemos que ajustarlo o no, esperando que no concluya el año, porque en el año
38 va a ser el 10,50%; pero, si hay algo que ajustar, porque estamos muy por arriba, por ejemplo, el
39 primer trimestre y, voy a decir con total transparencia, más bien, fue mayor nuestra
40 participación, ¿por qué razón? Porque el Popular, el BAC y el BCR decrecieron, entonces, nosotros

Tomo 25

Nº 356

1 al tener un crecimiento mayor y ellos decrecer, la distribución del pastel fue mayor para nosotros.
2 Entonces, tenemos esas variaciones que no podemos controlar y que vamos, en definitiva, a
3 poder..., yo esperaría que este año 2024 sea más estable que el 2023, que fue la incorporación
4 del Popular, ya el 100% de los 365 días del año, o sea, ya cambia la composición, no creemos que
5 entre un participante tan fuerte que pueda cambiar un poco el mercado, entonces, por ahí vamos
6 viendo un poco el movimiento. Entonces, en realidad, eso es un indicador que vamos a ir
7 generando una base para este 2024, considerando que ojalá el año 2025 sea muchísimo más
8 cercano al que queremos, un poquito al que podamos tener y ya ver si el inferior o el medio o el
9 superior es el más correcto para medirlo".

10 El director Alvarado Delgado dijo: "Bueno. Muchas gracias, don César".

11 El señor Calderón Badilla expresó: "Con gusto. Hasta luego". De seguido, se retiró del salón de
12 sesiones.

Resolución

14 Considerando: i) la solicitud expresa de la Administración, presentada mediante el resumen
15 ejecutivo del 2 de mayo del 2024, al cual se adjunta el análisis contenido en el oficio BNCS-UP-
16 014-2024, de la misma fecha, elaborado por la Unidad de Planeación de BN Corredora de
17 Seguros, S. A., y ii) el análisis y los comentarios de los señores directores consignado en la parte
18 deliberativa del presente artículo, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN**
19 **FIRME: aprobar** el peso asignado para el indicador de participación de mercado del modelo de
20 gestión de BN Corredora de Seguros, S. A., correspondiente al periodo 2024, conforme los
21 términos expuestos en esta ocasión por el señor César Calderón Badilla, jefe de la Unidad
22 Administrativa Financiera de esta sociedad, y de acuerdo con el siguiente detalle:

Indicador	Peso	Evaluación	Meta 2024
Participación de mercado	30%	Al cierre del año	10,50%

23 Es entendido que los pesos de los demás indicadores permanecen invariables, considerando lo
24 aprobado por la Junta Directiva General en el artículo 9°, sesión n.º 12.683 del 12 de marzo del
25 2024.

27 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo de forma
28 nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del artículo 56.º de la Ley
29 General de la Administración Pública.

30 **Comuníquese** a Gerencia General.

(J.A.B.S.)

ARTÍCULO 7.º

35 En cumplimiento de lo acordado en el artículo 5.º, sesión 355, celebrada el 16 de abril del 2024,
36 la auditora interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, presentó el resumen ejecutivo del 2 de mayo
37 del 2024 al cual se anexa el oficio BNCS-AI-16-2024, de la misma fecha, en el cual se detalla el
38 resultado de la autoevaluación de calidad y auditoría de calidad ejecutadas por la Auditoría
39 Interna del Banco Nacional de Costa Rica, para el periodo 2023, a la Auditoría Interna de BN

1 Corredora de Seguros S.A., para conocimiento y análisis de este órgano colegiado. De igual
2 manera, se adjunta la carta de fecha 17 de abril del 2024, suscrita por el señor Ricardo Araya
3 Jiménez, auditor general del Banco Nacional, en la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo
4 tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 9.º, sesión 327, celebrada en la
5 misma fecha, en la que se tuvo por presentado los resultados de la autoevaluación de calidad
6 2023 de las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, y,
7 además, se resolvió elevarlo a las juntas directivas de las subsidiarias.

8 La señora Sánchez Quirós dijo: "Gracias, voy a ir por doña Jessica. Aquí con la autorización de don
9 Bernal cambiamos un poco el orden de la presentación para presentar el punto B, *Evaluaciones*
10 de *Calidad*, antes de la *Autoevaluación de Calidad*, según el orden que me solicitó doña Jessica
11 hoy en la mañana. Entonces, voy a salir por ella".

12 Con la venia de la Presidencia, ingresó al salón de sesiones la señora Jéssica Solórzano Morera,
13 gerente de Gestión y Servicios de la Auditoría General.

14 La señora Solórzano Morera comentó: "Buenos días a todos. Pedimos la modificación, don Bernal,
15 del orden, muchas gracias por ayudarnos con eso, porque sí veíamos como para que tuviera
16 congruencia y, más que todo, que fuera en orden cronológico. Entonces, bueno, vamos a
17 presentarles, básicamente, los resultados de las auditorías de calidad, que se le realizaron a la
18 Auditoría Interna en el 2023 y los resultados de la autoevaluación de calidad. Aquí, tal vez,
19 importante son dos cosas distintas. ¿Por qué son dos cosas distintas?, porque en las auditorías
20 de calidad son auditorías de calidad, como su nombre lo dice, internas, que lo que hacemos es
21 una evaluación, básicamente, de toda la parte metodológica de proceso y del producto de la
22 Auditoría realizada, en este caso, o una muestra, que en el caso de Gabriela fueron a dos estudios
23 en el 2023 de los 11 estudios que ella ejecutó. ¿Por qué no se lo hacemos a todo? Por razones de
24 capacidad instalada, no podemos hacerle una auditoría de calidad a todos los estudios o
25 proyectos de auditoría que el equipo de doña Gabriela realiza. Por otro lado, la autoevaluación
26 de calidad es un tema de cumplimiento normativo que nos lo exige la Contraloría General de la
27 República y que se le amplía con temas también del Instituto de Auditores Internos Global, que
28 lo que busca es identificar si estamos cumpliendo con lo que nos manda estos órganos. Entonces,
29 son dos temas distintos, de allí que pidíramos esa pequeña modificación al orden del día.
30 Entonces, vamos a arrancar con lo que son las auditorías de calidad. Aquí, básicamente, es
31 informarles de los resultados que se obtuvieron en el caso particular de esos dos estudios que
32 vimos el año pasado y aquí lo que también andamos pretendiendo o el propósito de esto es
33 cumplir con un acuerdo que ustedes habían tomado en sesiones anteriores. Básicamente, lo que
34 andamos buscando con las auditorías internas de calidad es poder determinar el grado en el que
35 las auditorías están cumpliendo con todo lo que son las metodologías, la implementación del
36 proceso ágil, de acuerdo con lo que nosotros ya hemos definido y que en ese caso es a nivel
37 corporativo, con un enfoque, obviamente, en el proceso ágil, enfoque en valor, en generación de
38 valor y agilidad de los procesos internos. ¿Qué metodología utilizamos? Verificamos, hacemos
39 ejecución de pruebas y hacemos análisis de producto, cuando hacemos ese análisis de producto
40 es revisar el informe como tal, que al final de cuentas es el producto que tenemos en las

1 auditorías. El origen, por qué lo hacemos, básicamente está incluido dentro de nuestro plan de
2 calidad y en el programa de auditorías de calidad del 2023, obviamente también lo tenemos para
3 el plan de calidad del 2024 realizar una serie de auditorías internas y el enfoque que andamos
4 buscando es, precisamente, evaluar esa gestión integral de las auditorías, que todos estemos
5 estandarizados, no solamente en el papel, sino propiamente en la implementación como tal.
6 También con esto cumplimos diferentes normativas como, por ejemplo, la de la Contraloría
7 General de la República, que ahí la podemos ver, la de las Normas Internacionales para el Ejercicio
8 Profesional de Auditoría Interna y, obviamente, con normativa interna nuestra, que en este caso
9 corresponde al manifiesto ágil y a los procedimientos y directrices de las auditorías internas del
10 Conglomerado. En este cuadrito, aquí vemos el resultado del modelo de gestión de la Auditoría
11 Interna de la Corredora del año pasado, donde, básicamente, lo que doña Gabriela y su equipo
12 obtiene es un 84%, vemos en este recuadro que está como en celeste una nota que es en la que
13 nos vamos a enfocar que es, precisamente, este 73%. ¿De dónde sale esto? Precisamente, el
14 resultado de las auditorías de calidad y, tal vez, aquí fue donde me quiero detener un poquitito,
15 don Bernal y estimados señores y señoritas, porque me parece que aquí fue donde pudo haber
16 una pequeña confusión. Entonces, ¿qué sucede? que las auditorías de calidad era uno de los
17 indicadores del modelo de gestión del año anterior, obviamente, vean que en este caso doña
18 Gabriela obtiene un 73% y de 30 puntos obtiene 23, entonces, ahí es uno de los principales
19 indicadores donde tiene un bajonazo, por así decirlo, en la nota general. ¿Dónde también se baja
20 un poquito? En el desarrollo de auditoría digital que, en este caso, era la implementación de
21 reglas de auditoría continua, que doña Gabriela, pues, no lo realizó al 100% y por eso vemos ahí
22 un 60%; sin embargo, no me voy a detener en este, sino que me voy a detener precisamente en
23 el indicador del 73%. Entonces, ¿qué vemos ahí en este indicador? Vemos dos grandes cosas, lo
24 que es la calidad de la auditoría, que aquí lo vemos en temas de cumplimiento de la efectividad
25 del producto de Auditoría, o sea, los informes, el cumplimiento de la efectividad de análisis y
26 abordaje de riesgos y un tema de cumplimiento de la efectividad del análisis de causa raíz.
27 Entonces, como ven, esa es la parte gruesa que realiza toda Auditoría Interna. Por otro lado,
28 vemos la eficacia de proceso ágil, que es un poco ya más de método. Entonces, bueno, cómo
29 están realizando el proceso ágil, si lo están revisando bien, si están incluyendo expectativas de las
30 partes interesadas, si está habiendo comunicación con partes interesadas como tal, si está
31 habiendo un enfoque ágil o no y también se le abordó un tema de otra auditoría que es de
32 seguimiento a recomendaciones, cómo le está dando el seguimiento a las recomendaciones que
33 la Auditoría implementó".

34 La directora Vindas Lara mencionó: "Muchas gracias por toda la información valiosa que nos
35 brinda. El tema de las recomendaciones, ahora que nombró recomendaciones, o sea, en la
36 Auditoría igual que a la Administración se le genera recomendaciones, además de los acuerdos
37 de Junta Directiva. Entonces, en el informe decía que no se hacía recomendaciones dado que
38 habían procesos de mejora en curso y a mí me queda ahí la duda de si esa es una justificación en
39 el marco de la legalidad o del Conglomerado, porque lo que he entendido es que siempre la
40 recomendación se cierra al cumplirla o en el momento que ya esté casi cumplida, porque

1 nosotros en algún momento tuvimos *trescientas y pico* de recomendaciones de la Administración
2 y no se cerraron o no se dieron por satisfechas, hasta que no estuviera o la totalidad. Entonces,
3 hay un trato diferente para la Auditoría que, para la Administración, entonces, a mí me parece
4 que sí son válidas las recomendaciones para la Auditoría o se deben generar como
5 recomendaciones para la Auditoría y no solamente decir que no se generan recomendaciones.
6 Entonces, ahí tengo la duda de si se generaron o no y a nivel de Conglomerado usar la misma
7 normativa o los mismos procedimientos para definir las recomendaciones tanto para la
8 Administración como para la Auditoría".

9 La señora Solórzano Morera señaló: "Tal vez le aclaro, doña Andrea, es validísima su consulta,
10 solo que estamos aquí metiendo ese tema donde no va, ese tema va en lo que vamos a ver en el
11 segundo paso que es la autoevaluación de calidad. Entonces, claro, vos está viendo la parte de
12 recomendaciones que es donde vienen las acciones que se están tomando".

13 La directora Vindas Lara dijo: "Sí, claro, es que me llama la atención, porque si hablás de
14 recomendaciones yo digo: *bueno, sí existe el concepto recomendaciones en una Auditoría*".

15 La señora Solórzano Morera señaló: "Sí que, en este caso, son oportunidades, solo que aquí lo
16 que estamos hablando recordemos que son dos puntos, el primero son los resultados de las
17 auditorías internas de calidad que le hacemos al equipo de auditoría interna de doña Gabriela y
18 el otro es el resultado de la autoevaluación de calidad que son temas de cumplimiento
19 normativo, a lo que vos te estás refiriendo es a temas de autoevaluación de calidad, ahorita lo
20 vemos".

21 La directora Vindas Lara consultó: "¿Con las oportunidades de mejora de este tema que estamos
22 se genera un seguimiento?".

23 La señora Solórzano Morera confirmó: "Sí y ya lo vamos a ver precisamente y genial que haga la
24 pregunta, porque así lo aclaramos. Y es que son temas que usan como las mismas palabras, se
25 tiende a confundir. Entonces, ¿qué es lo que sucede aquí? Por ejemplo, una de las actividades
26 que toda auditoría tiene que hacer es darle seguimiento a las recomendaciones que emite y a los
27 entes externos, en este caso nosotros como auditores internos de le hacemos una auditoría a ver
28 qué tan efectivo está siendo el seguimiento que ellos realizan, entonces, a eso es a lo que nos
29 estamos refiriendo en este puntito de acá que es al que usted se refiere y que ahorita vamos a
30 ver que los resultados de la auditoría interna de BN Corredora son bastante buenos en temas de
31 seguimiento de recomendaciones. Entonces, si gusta ahorita vemos el punto y si gusta su
32 consulta la vemos en el segundo punto y lo ampliamos para aclarar. Ah bueno, perdón, les
33 comentaba que probablemente ustedes en los documentos si lo tengan, van a encontrar aquí la
34 comparación de cómo están los modelos de gestión con respecto a las auditorías internas del
35 Banco Nacional, de BN Fondos, de BN Valores y de BN Vital. En este caso, por ejemplo, el Banco
36 Nacional obtuvo en sus modelos de gestión del 2023 un 91%, BN Fondos un 96%, BN Valores un
37 93%, y BN Vital un 97%, en el caso de doña Gabriela obtuvo un 84% ¿Qué sucede en ese indicador
38 que estamos viendo que es el que decimos que es donde está el tema de las auditorías de calidad
39 y resultados propiamente de los productos o los informes y demás? Que, en el caso del Banco
40 Nacional, obtiene un 90%; BN Fondos obtiene un 94%; BN Valores obtiene un 88% y BN Vital

Tomo 25

Nº 356

1 obtiene un 97%, en tanto que, en el caso del equipo de doña Gabriela vemos un 73%. Entonces,
2 eso era para que también viéramos un poquito, en términos compartidos. Propiamente a las
3 auditorías que le realizamos, estas auditorías internas de calidad fueron a dos de 11 que realizó
4 doña Gabriela el año anterior, donde aquí podemos ver los resultados que se obtuvieron,
5 entonces, un 74% en términos de calidad de la auditoría, que aquí vemos, por ejemplo, que el
6 dato, que el resultado más bajo que obtienen producto del informe que fue, incluso, si mal no
7 recuerdo, algo que comentamos el año anterior, ¿se acuerdan? Una vez que había venido yo por
8 acá, donde se había hecho la primera auditoría y había salido bastante baja. Entonces, vean que
9 los resultados aquí también se están reflejando. Entonces, ¿aquí qué fue lo que falló en el
10 producto final? Hubo mucho reproceso; hubo muchas inconsistencias, que ahorita vamos a ver
11 cuál es el resumen; hubo un buen abordaje de los riesgos; pero, ahí hubo oportunidades de
12 mejora causa-raíz, y ahorita vemos un poquito más a detalle qué significa esto. En temas de
13 eficacia del proceso ágil aquí se obtiene un 84%; un 92% en temas de implementación del
14 proceso, el proceso lo implementan bien, está bien el paso a paso lo siguen; pero, no
15 necesariamente estoy llegando al producto que se anda buscando. En expectativa se tiene un
16 95%, en comunicación a partes interesadas un 78% y en enfoque ágil se obtiene un 74%.
17 Entonces, básicamente, este fue el resultado de esas dos auditorías que se le realizó. Y
18 adicionalmente, se realizó un tercer informe, entonces, no solamente le hicimos dos, sino que,
19 incluso, se le revisó un informe y se le dan una serie de observaciones antes de que se emitiera
20 el informe final a la Administración. En el caso de lo que hablaba, de su consulta, doña Andrea,
21 ¿en la auditoría qué hacemos? Ver el tema de cómo están realizando el seguimiento de las
22 recomendaciones se obtiene un 91%, entonces, ¿qué significa eso? Que ellos sí están haciendo
23 el seguimiento de las recomendaciones bien, en términos del proceso, en términos de
24 expectativas, en términos de comunicación y en términos de enfoque ágil. Efectivamente, la
25 cartera de recomendaciones ha bajado muchísimo, usted tiene toda la razón, hace unos cinco
26 años —si mi memoria no me falla— andaba por ahí, por cerca de las 200 o 300 recomendaciones
27 vigentes, eso ya ahora es otra cosa, ¿qué podemos rescatar? Tal vez aquí voy a tratar de ser más
28 concreta, en términos de estos resultados de estas auditorías de calidad, en el caso de BN
29 Seguros se obtiene un 74% en este indicador, que es el segundo más bajito si lo comparamos con
30 el resto de las subsidiarias, vean que aquí también sale un poquito bajo en la Auditoría Interna
31 de BN Valores con un 73%, vemos estos colores, porque significa que están parcial o cumplen
32 generalmente. Ya a partir de un 85% lo vemos como un cumplimiento general, menos de un 85%
33 hasta un 70% ya lo vemos como un cumplimiento parcial, por eso los colores, ¿qué podemos ver
34 aquí como oportunidades de mejora que se le indican, en este caso a la auditoría, y que son estas
35 recomendaciones que también usted indica que se le hacen a ella, bueno, que el análisis causa
36 raíz tiene ciertas debilidades, por ejemplo, que no se están identificando las causas intermedias,
37 hay una redacción confusa en el análisis de la causa raíz que se aplica; condiciones como causas,
38 o sea, que se está aplicando mal el método; que hay un análisis que no es secuencial, eso para
39 llegar a la causa raíz usted tiene que ir haciendo una serie de preguntas para llegar a la verdadera
40 causa, no puede brincarse tal vez ciertos pasos, a esto es a lo que nos referimos. Y con este 70%

1 lo que se indica es que en el 70% de los casos cumple, o sea, que tenemos una oportunidad de
2 un 30%. Otro de los temas es el producto final, que es el informe como tal, presenta
3 oportunidades básicamente en estructura, en coherencia y en aspectos técnicos de fondo sobre
4 redacción de condiciones, causas, efectos y resumen ejecutivo. Aquí no me voy a referir mucho,
5 porque me parece que también doña Gabriela se ha referido, vean que, en este caso, el
6 cumplimiento es de un 58%, o sea, que la oportunidad era bastante alta (de un 42%), entonces,
7 aquí es donde se generan muchos reprocesos de revisión y de rehacer tal vez informes y demás".
8 La señora Sánchez Quirós comentó: "Tal vez, aquí aclarar que a lo que se refiere doña Jéssica de
9 que lo hemos conversado en otro momento es que estas dos revisiones de estas auditorías
10 fueron realizadas por el anterior supervisor de auditoría, entonces, lo importante ahorita es
11 comentarles las acciones que hemos implementado para corregir estas situaciones, que fue la
12 contratación de una nueva supervisora de auditoría, quien ingresó el pasado 18 de marzo, una
13 persona con muchísima experiencia, con las competencias blandas requeridas para el puesto, de
14 acuerdo a la asesoría externa que obtuvimos de parte de nuestra *coach* y también lo que fue ya
15 la contratación de la persona que ingresó ayer, entonces, eso es parte de las acciones de mejora
16 que implementamos como equipo de auditoría para corregir estas situaciones y que no se
17 vuelvan a presentar. Muchas gracias, doña Jéssica".

18 La señora Solórzano Morera prosiguió la exposición mencionando: "Aquí también podemos ver
19 lo que son los resultados de auditorías de calidad, incluso, de manera comparativa con las otras
20 subsidiarias, que también era un punto que ustedes también tenían interés de conocer. En el
21 caso de BN Corredora, para el caso específico de los informes cuando se califica el informe si
22 cumple con todos los elementos para estos tres informes que se revisaron se obtiene un 58% en
23 el caso de la Corredora; un 77% en BN Fondos; un 61% en BN Valores; un 77% en BN Vital, y un
24 80% en el Banco Nacional. Vean que aquí también es donde hemos sido muy rigurosos, si se
25 quiere, porque la idea es que el producto final que se les entrega a ustedes como Junta Directiva
26 y a la Alta Administración vaya de muy buena calidad. Entonces, para que eso sea de muy buena
27 calidad hacemos una serie de revisiones principalmente que son filtros para salvaguardar ese
28 tema. ¿Qué vemos ahí? Tal vez no voy a entrar en detalle y aquí estos porcentajes que ustedes
29 ven a la derecha es el nivel en el que se cumple, que se tenga una información general correcta,
30 que el informe sea amigable, que esté bien estructurado, que sea entendible para el lector o para
31 el receptor; que el marco conceptual esté bien, que incluya condiciones adecuadas, que las
32 explicaciones no sean teóricas ni sean algo que ya todos conocemos, sino que sea algo que pone
33 en contexto al lector, que las conclusiones estén bien. Entonces, vean que aquí lo que vemos
34 abajo son las oportunidades que encontramos en estos tres informes que se vieron de la
35 Corredora. Otros temas que vemos...".

36 La directora Alpízar Chacón dijo: "Una pregunta. Con relación a, precisamente, esa calidad en
37 esos informes, a qué podríamos... Entiendo que hay un grado de rigurosidad y la rigurosidad para
38 mí se tiene que llenar por parte del profesional y así es, para eso son los... Yo no creo que la
39 rigurosidad sea la consecuencia de la nota, sino que no estamos llenando los parámetros que se
40 pretenden a la hora de que se evalúa, entonces, ustedes han podido detectar, de alguna manera,

1 cuál es no sé si es falta de pericia o la falta de capacitación o qué es lo que está pasando,
2 precisamente, a la hora de que presentamos ese informe para... o sea, qué podemos decir que
3 son los... Ya sé que están; pero, qué podemos decir, es un tema de dirección, es un tema de... ya
4 usted también lo dijo en la causa raíz; pero, cómo llegar a elevar la calidad de ese producto final,
5 porque tenemos el diagnóstico, ya sé que también Gabriela dijo que ya se cambió la persona;
6 pero, yo creo que eso no puede depender de un solo individuo que estamos hablando de un
7 equipo de trabajo, entonces, qué es lo que hemos detectado como elemento sustancial, porque
8 tenemos identificadas las circunstancias, tenemos identificadas las causas, sabemos en qué
9 estamos fallando, cómo podemos, de una manera permanente, mantener un parámetro de
10 calidad alto y a la altura de este grupo financiero dentro de estas auditorías. Ustedes han logrado
11 detectarlo para hacer una recomendación y, a su vez, el plan de acción que logre mejorar esta
12 circunstancia, porque personalmente yo creo que para el nivel de personal y profesionales que
13 tienen que conformar un equipo de trabajo de este tipo son notas que son débiles, más allá de la
14 rigurosidad, porque el profesional se ajusta a la rigurosidad que sea, entonces, cómo lo han
15 podido determinar o qué han visto que son elementos, factores esenciales y cruciales que se
16 deben mejorar".

17 La señora Solórzano Morera dijo: "Excelente pregunta. Tal vez, la respuesta precisa no la tenga yo
18 y le voy a indicar, vamos a ver, ¿qué sucede?, todos esos elementos que nosotros estamos viendo
19 acá, que en este caso son más de 10 elementos que son criterios que estamos implementando,
20 se empezaron a implementar desde el año pasado, esa rigurosidad se empezó a implementar
21 desde el año pasado, ¿por qué?, porque antes el informe cada quien lo desarrollaba y lo
22 implementaba como quisiera. ¿Ahora qué pasó? Llevamos un curso de redacción de informes
23 técnicos para auditorías, se estableció un estándar y ahora sabemos que todo esto tiene que
24 venir, entonces, no tengo todavía... el otro año yo le podría decir: *sí, se mejoró o se empeoró*;
25 pero, hoy no se lo puedo decir, porque hasta ahora... esta es la primera vez que evaluamos el
26 informe como tal. Vean que ahí tenemos, en este caso, todos los elementos que se le evalúan a
27 un informe, entonces, esa pregunta se la podría responder el próximo año, qué sucede con lo que
28 usted está diciendo y qué es súper interesante, yo creo que a la altura en la que estamos y todos
29 los funcionarios dentro del Banco Nacional somos altamente profesionales, entonces, sí tiene que
30 haber un tema de calidad en la fuente, que es la calidad desde el principio, también recordemos
31 que el tema de implementación de auditorías ágiles, en el caso de las subsidiarias, es hasta el año
32 pasado que se empieza a implementar a 100%, entonces, sí ha habido un tema de mejora que se
33 tiene que ir desarrollando, de capacitación que se ha hecho; pero, es de implementación
34 propiamente, porque una cosa es lo que usted establece en el papel y otra cosa es lo que vemos
35 en la realidad, entonces, ya los criterios los tenemos; pero, a la hora que vamos y revisamos
36 todavía vemos oportunidades de mejora. Falta de pericia profesional, creo que es parte de la
37 evolución del proceso como tal. Cosa terrible sería que yo el próximo año venga acá y le diga: *uy,*
38 *qué torta, en lugar de un 74, tenemos un 58, esa gente de verdad que no quisieron aplicar los*
39 *criterios*; pero, ese dato todavía no se lo puedo tener para este caso específico de los productos".

1 La directora Alpízar Chacón señaló: "Siendo un parámetro relativamente nuevo creo que,
2 entonces.... O.K., está bien, gracias".

3 La directora Vindas Lara indicó: "O.K., ahora, dentro de las auditorías del Banco, bueno, las
4 corporativas, la calidad del informe final es responsabilidad de la autora o de los diferentes
5 autores de cada tema o de cada informe. Digamos, un tema de estudio lleva un informe, el
6 profesional que hizo todo el estudio o los profesionales son los que redactan el informe; pero, la
7 responsabilidad de la revisión final es del jefe de auditoría".

8 La señora Solórzano Morera dijo: "Exacto, ese es el filtro y aquí vemos los datos que tenemos
9 para las auditorías que se realizaron, vean que en ninguno de los casos es un 100, ¿qué significa
10 eso?, que efectivamente ese filtro de revisión para que no genere... ¿Qué sería lo ideal aquí? Que
11 cuando uno llegue y revise todo tenga un 100, entonces, simplemente el informe pasa limpio;
12 pero, para el producto que ustedes ven no es el producto, primero tuvo que haber pasado por
13 una revisión en el caso, si hay supervisores, del supervisor, del Gerente y del Auditor para que
14 llegue el producto final, ustedes ven un producto final probablemente muy bien planteado, que
15 no fue el primero, que es este que nosotros estamos viendo acá, entonces, esa diferencia que
16 usted está haciendo, doña Andrea, es vital, porque esta es la revisión cuando nosotros lo
17 cogemos, por así decirlo, del que tiene que elaborar el informe, que tenía que haberlo hecho bien
18 desde la primera vez, entonces, si no lo hizo bien... vea que para subir de ese 80 a ese 100,
19 entonces, hay que hacer una revisión, hay que hacer ajustes, hay que hacer muchas
20 modificaciones, ¿y eso qué genera?, un reproceso, ¿y qué genera?, obviamente un costo, ¿qué
21 sería lo ideal?, entre más altas esté esta nota quiere decir que el reproceso es menos, siempre va
22 a haber una revisión, por supuesto que sí, porque no va a haber informes que salgas depurados
23 al 100 y, obviamente, siempre va a estar la jefatura que la agrega algo, que quita o que le dice:
24 *bueno, nos faltó enfocarlo por aquí*, o lo que sea; pero, entre más alta sea esta nota quiere decir
25 que el planteamiento inicial del informe está basado bien y esta observación es bastante buena,
26 porque obviamente cuando ustedes reciben esos informes usted esa nota no se la va a dar,
27 probablemente le den 90, un 100, porque ya vio el producto terminado, ese fue el producto
28 cuando salió por primera vez. Esa observación es bastante importante".

29 La señora Sánchez Quirós señaló: "Doña Andrea, tal vez, para complementar lo indicado por doña
30 Jéssica, dado estas situaciones, yo les he comentado que me correspondió a mí elaborar los
31 informes, porque no había manera, yo devolvía el informe con correcciones y me lo devolvían
32 malo, y con el objetivo de cumplir con las promesas de calidad que ya estaban afectadas, me di a
33 la tarea de personalmente de elaborar todos los informes que se emitieron el año pasado,
34 entonces, gracias a ello, la Administración nos califica muy bien en las encuestas de valor
35 agregado, que sí les estamos agregando valor con los informes que estamos entregando, incluso,
36 hubo una mejora significativa en esas encuestas respecto al año anterior 2022, gracias a esta
37 intervención que tuve que realizar al equipo de trabajo".

38 La directora Vindas Lara dijo: "Sí y ya, en algún momento, habíamos conversado al respecto de
39 que su función cotidiana hubo que replanteársela, porque no puede ser solo ver el producto final
40 y decir: *rechazado*, entonces, estar más pendiente del día a día y supervisiones por temas, por

1 semana o por mes, y es, entonces, replantear su tiempo, su disponibilidad de tiempo para cada
2 uno de los informes, porque, bueno, que al final llegue y diga que está el 58% del informe faltó
3 de evidencia o con problemas de redacciones, o sea, es casi que mejor empezar un informe
4 nuevo, entonces, sí, yo creo que todos esos cambios necesarios y esos ajustes que estén ya
5 implementándose, porque realmente en la foto no debemos salir tan mal, a pesar de que estos
6 nuevo, de que la metodología es nueva, de que hay que adecuarse; pero, son metodologías
7 nuevas; pero, siempre enfocados en calidad, o sea; pero, de hacer *check list* en algunos temas
8 más focalizados; pero, no es novedad total, entonces, yo creo que estos números que sean
9 pasajeros y que no sea una situación que perdure, porque realmente la Corredora, en general, y
10 el Conglomerado pretende altas notas en calidad, proceso, eficiencia y creo que la Administración
11 también ha hecho todos los ajustes que ha necesitado hacer para que, aunque dentro del grupo
12 hayan algunas cosas importantes que ajustar, el producto final que llegue aquí le corresponde a
13 don José que venga afinado, aunque trasnoche, entonces, sí me parece que aquí hay notas que
14 no deberíamos tener y que esperamos no repetir y que el resultado sea mejor, porque ya
15 llevamos años en esto. La Corredora... Creo que Gabriela tiene aquí 12 años, una cosa así, y,
16 entonces, tener mejores sistemas de supervisión, de creación, para tener mejores productos".

17 La señora Sánchez Quirós dijo: "De acuerdo, doña Andrea. Doña Maricela, si me permite".

18 La directora Alpízar Chacón señaló: "Sí, claro, adelante".

19 La señora Sánchez Quirós comentó: "Sí, doña Andrea, muchas gracias. Como usted lo indica, mi
20 participación en la operativa del trabajo diario de la Auditoría se incrementó significativamente
21 desde el año pasado, ya no me enfoco solamente en los temas de estrategia, sino es un
22 acompañamiento diario a todo el equipo, y, máxime ahorita que estoy formando a dos personas,
23 somos cuatro, estoy cambiando al 50% de mi equipo, gracias al equipo de doña Jéssica, quien
24 también nos brinda parte de la inducción, para lograr esos estándares de calidad, y es nuestro
25 compromiso. Ustedes saben que soy una persona sumamente exigente conmigo misma y el reto
26 es el próximo año poderles traer indicadores que se alineen a los estándares de las demás
27 auditorías. Gracias, doña Andrea, por sus comentarios. Doña Jéssica".

28 La señora Solórzano Morera explicó: "Eso fue en términos del producto como tal, que es el
29 informe. En términos del proceso, vean que aquí es el 84% que mencionábamos antes que se
30 obtiene. ¿Dónde están las principales oportunidades de mejora? No las voy a repetir, tal vez me
31 voy a enfocar en lo más importante, que precisamente tiene que ver con todo esto, que es el
32 tema de cumplimiento de promesas de calidad. Entonces, ¿qué sucede?, que aquí apenas
33 cumplimos un 30% y es dónde está nuestro *talón de Aquiles*, porque, obviamente, si se entra en
34 un retroceso, se alarga todo. Entonces, ahí ese compromiso de doña Gabriela es importante para
35 que precisamente se logre una de las cosas que se andan buscando con el tema de agilidad, que
36 sean las cosas en el tiempo oportuno. Ahí es dónde está la principal oportunidad. Aquí también
37 voy a pasar muy rápido, porque en este caso la nota es bastante positiva. ¿Cómo están
38 gestionando lo que es el seguimiento de recomendaciones emitidas, tanto por la Auditoría
39 Interna como por entes externos, que realiza la Corredora? Básicamente, aquí lo que
40 encontramos fueron dos oportunidades: una es en términos de promesas de calidad y otra en

1 calidad de datos; pero, la nota sí es bastante alta, es un 91%, que se cataloga como satisfactorio.
2 ¿Cómo están realizando el seguimiento de recomendaciones? Lo están haciendo alineados al
3 proceso de auditoría corporativa. En términos generales, aquí se puede concluir, si lo
4 comparamos con respecto al 2022-2023, sí se aprecia una desmejora en términos de calidad, ya
5 que se pasa de un 89% a un 73% y, precisamente, por estos temas que estábamos conversando.
6 Importante mencionar, que también ya lo indicamos, que esto es un proceso evolutivo y que no
7 se puede, como diríamos, aflojar, sino que más bien se le tiene que dar continuidad, se le tiene
8 que dar seguimiento y eso también está incluido dentro del programa de auditorías, que para
9 este año se le van a aplicar precisamente dos o tres, si mi memoria no me falla, a lo largo del año.
10 Pero, también —y era un caso que usted lo mencionaba, doña Andrea—, adicional a hacerles
11 auditorías de calidad también estamos desarrollando acompañamientos ágiles. ¿Qué significa
12 esto? Que no se tiene una nota, sino que más bien vamos de la mano con ellos implementando
13 el proceso para que no se nos brinquen pasos, entonces, eso también esperamos que nos venga
14 a traer réditos en las evaluaciones que vayamos a realizar este año, entonces, vamos a ir
15 haciendo, por un lado, acompañamientos ágiles y, por otro lado, auditorías de calidad,
16 obviamente con personas distintas, no podría ser el mismo evaluador; pero, una no genera nota
17 y la otra sí, entonces, si yo lo acompaña y le digo: *Te estás brincando este paso, no estás haciendo*
18 *esto, tenés que considerar...*, cuando vengo y le hago auditoría a otro estudio, lo ideal es que ya
19 esté eso abordado. ¿Esto lo hacíamos el año pasado? No. Tal vez me enfoco en este porque es un
20 tema diferenciador a la metodología que estábamos realizando en años anteriores. Hasta aquí,
21 doña Maricela, era la presentación en términos de los resultados de las auditorías de calidad,
22 quedo anuente a cualquier consulta".

23 La directora Alpízar Chacón dijo: "Muchas gracias. Entonces, en este caso, tendríamos que darlo
24 por aprobado, la recepción de los resultados, sí, de las autoevaluaciones y de la evaluación, y creo
25 que doña Andrea quiere hacer una propuesta a un acuerdo".

26 La directora Vindas Lara expresó: "Desde el punto de vista de evaluación, siempre es importante
27 que el ente evaluador sea quien nos haga la exposición y no el evaluado, entonces, el acuerdo
28 que propongo es que siempre sea el ente evaluador quien nos haga la explicación, la exposición
29 de los resultados, tal y como se hace en otras partes del Banco y para uniformar con el estilo del
30 Conglomerado. Entonces, para que sea alguien de la Auditoría quien nos haga estas
31 presentaciones en los momentos que corresponda".

32 La señora Solórzano Morera indicó: "Y de parte de la Auditoría totalmente de acuerdo. Voy a
33 referirme a algo que dije al inicio, creo que ahí fue donde vino la confusión. El modelo de gestión
34 sí lo presenta el Auditor Interno, que fue el cuadrito que vimos al principio, que es el resultado
35 general de los indicadores estratégicos del Auditor, que eso fue lo que presentó doña Gabriela.
36 Los resultados de las evaluaciones de calidad, en este caso, que es este que vamos a ver ahora,
37 por ejemplo, de autoevaluación de calidad, obviamente nos corresponde a nosotros porque
38 somos nosotros los que lo realizamos, entonces, totalmente de acuerdo con la propuesta que
39 usted realiza, por supuesto que así es como lo dicta en las mejores prácticas y así es como se

1 tiene. Entonces, en este caso, doña Maricela, el segundo punto que es el de la autoevaluación,
2 no sé si le entramos de una vez".

3 La directora Alpízar Chacón indicó: "Sí, adelante".

4 La señora Solórzano Morera prosiguió: "Aquí, básicamente, lo que andábamos buscando era
5 evaluar la calidad de las auditorías internas, con respecto al periodo anterior, de conformidad con
6 la normativa aplicable. ¿Cuál es la normativa aplicable en este caso? Básicamente, son las normas
7 para el ejercicio de la auditoría interna del sector público, que es de la Contraloría General de la
8 República, las directrices de la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las
9 auditorías internas de sector público y, adicionalmente, las Normas Internacionales para el
10 Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Andábamos buscando cuatro objetivos específicos,
11 que era evaluar la eficacia, identificar oportunidades de mejora, poder brindar una opinión sobre
12 el cumplimiento normativo y determinar si las auditorías internas mantienen la exigencia de la
13 certificación. Veamos que esta es otra connotación. Aquí lo que andamos viendo es si cumplimos
14 con la normativa o no. Los criterios de evaluación, que aquí se indican: *Generalmente cumplen*,
15 *parcialmente cumple* y *no cumple*, no los dictamos nosotros, sino que estos son los que establece
16 la Contraloría, entonces, incluso la Contraloría aplica el generalmente cumple cuando dice que
17 los procedimientos, estructuras y políticas cumplen con los requisitos de la norma en todos sus
18 aspectos materiales, independientemente de que existan algunas oportunidades de mejora, o
19 sea, puede existir alguna oportunidad de mejora; pero, generalmente, entonces, no es un
20 atributo que le damos otros, sino es un atributo con un criterio que ya se aplica desde la
21 Contraloría. En el caso de la Auditoría Interna de la Corredora, básicamente, está manteniendo la
22 misma nota en términos generales, con respecto al 2022, se obtiene un 97%. Además, se utiliza
23 una serie de herramientas, que en este caso son ocho, se usan tres en temas que se hacen a
24 través de encuestas de percepción y aquí estamos hablando de autoridad superior, auditados y
25 colaboradores, y se aplican otras tres que son de atributos, administración de auditoría y valor
26 agregado, que esas son ya más a través de autoevaluación propiamente. Comentarles que la
27 metodología es bastante amplia, son 207 ítems que se tienen que verificar que efectivamente se
28 estén cumpliendo. Y esto hay que hacerlo todos los años, porque usted puede cumplirlo un año
29 y otro año no, entonces, aunque usted lo haya hecho en el 2022, en el 2023 hay que volverlo a
30 hacer prácticamente de cero. Las notas son bastante buenas. Aquí vemos —y es el caso de todas
31 las auditorías — que hay un bajonazo, por así decirlo, en las encuestas de percepción, tanto
32 autoridad superior como auditados, y esto es mucho producto de la situación que se presentó en
33 el Banco a finales de año. Entonces, esto lo vamos a ver en todas las auditorías. ¿Cuáles son las
34 oportunidades de mejora? Y aquí tal vez voy a enfocarme en la pregunta que usted hacía, doña
35 Andrea, para darle respuesta. ¿Qué fue lo que encontramos? Y esto no es algo que nosotros lo
36 encontramos, sino que, incluso, en algunos casos, tanto para autoridad superior, auditados y
37 colaboradores es textual de lo que nos dicen las encuestas. ¿Qué nos dicen nuestras partes
38 interesadas? En el caso de la Junta Directiva y del Comité de Auditoría, ¿qué le dicen a doña
39 Gabriela y a su equipo?, que mejoren el cumplimiento oportuno de informes —vean que esto es
40 completamente congruente con lo que decíamos antes de las auditorías internas de calidad— y

que también mejore la planificación y la eficiencia del Auditoría, que obviamente también va muy de la mano. Esto es textual de los resultados de las encuestas. ¿Qué es lo que ha hecho la Auditoría Interna y qué está haciendo? Capacitar al nuevo supervisor y contratar a un analista *senior*, que, si queremos, vemos que ya se hizo; instar a la Administración a colaborar con la Auditoría en el suministro oportuno de la información. Aquí a don José si es pedirle la ayuda, porque si nos atrasan, y esto para cualquier auditoría, porque si pedimos algo y nos atrasan en el envío de la información, obviamente el proceso se retrasa, entonces, hacer un poquito de conciencia en eso, que eso es un tema que le corresponde doña Gabriela. Además, brindar seguimiento semanal al plan de producción, que es algo importante para que, si ella se comprometió que iba a sacar dos informes al mes, que sean esos dos informes los que se sacan y no que le haga el *cuello de botella* ahí que se vaya retrasando; rendir cuentas trimestralmente ante el Comité Corporativo de Auditoría de su plan, de cómo va. Entonces, vea que aquí son acciones concretas. Entonces, a la pregunta que usted hacía, bueno, la recomendación es que ya tenemos una acción concreta que se tiene que ejecutar y a la cual nosotros desde el área de calidad le damos seguimiento de que eso se esté ejecutando. ¿Qué le dicen los auditados?, que en este caso es el equipo ejecutivo de don José. Que mejore la anticipación a las necesidades del proceso, la asesoría estratégica y valor de la innovación en las recomendaciones, o sea, le está pidiendo acompañamiento. ¿Qué está haciendo en este caso el equipo de doña Gabriela? Mejorar la recolección de expectativas de las partes interesadas, el proceso de auditoría ágil es necesario que las expectativas se recojan; pero, no solamente que se recojan, que se cumplan, porque yo puedo recoger las expectativas; pero, no las cumplir, no sirve de mucho. Ejecutar estudios especiales a solicitud de las partes interesadas y eso es un tema a lo que mucho de la norma nos llama, a ser más asesores y no solamente a ser auditores, sino también a fortalecer el tema de asesoría. Realizar capacitación interna sobre enfoque cliente-céntrico en la Auditoría, tomar conciencia, y comunicar hallazgos críticos al Comité y a la Junta Directiva cuando corresponda, no esperarse hasta que se mandó el informe a don José, sino que, si hay algún hallazgo importante, que lo comuniquen. En términos de colaboradores, aquí su gente, que en ese caso eran dos compañeras, aquí le estaban pidiendo mejorar la supervisión y acompañamiento diario. En este caso, doña Maricela, vea que tiene mucho que ver con lo que usted decía de direccionamiento y de liderazgo. Entonces, no es que ella lo haga, es que direccione y ese es mucho el rol que se le está pidiendo. Bueno, aquí ¿qué acciones están ejecutando? Capacitar al nuevo Supervisor, realizar la evaluación del desempeño periódica; realizar retrospectivas, que eso es la parte de diálogos, desarrollo, de direccionamiento; realizar análisis grupal de lecciones aprendidas, para que lo que aprendí en un estudio no se me repita en el otro estudio y que esa nota que usted indicaba de producto, pues, obviamente vaya mejorando con el tiempo. En términos de atributos, esos ya son procedimientos de verificación, aquí y está pegado también a los que venimos conversando, desarrollar competencias en nuevas tecnologías, fortalecer el conocimiento del negocio del equipo de trabajo, prestar atención a aspectos de organización del equipo de trabajo. Entonces, es cómo se organiza mejor entre el equipo. Y aquí tienen una serie de temas: ejecutar el plan de formación, fomentar el

1 autodesarrollo, entre otros elementos. Y, para finalizar, en valor agregado, aquí básicamente lo
2 que se pide es fortalecer el valor agregado de la Auditoría y fortalecer el enfoque preventivo. Y
3 ahí tenemos una serie de refrescamientos que se están haciendo tanto a lo interno como con
4 partes interesadas y aplicar las encuestas de calidad de servicio. Estas encuestas de calidad de
5 servicio son muy importantes, porque es para cada..., y en este caso don José y su equipo las
6 aplican bastante bien, para cada estudio que se realice, cada informe que se emite, ellos emiten
7 una opinión de cómo estuvo ese estudio y eso nos sirve muchísimo para saber cuál es la opinión,
8 ¿les está agregando valor o no? Entonces, eso es muy muy importante".

9 El director Alvarado Delgado señaló: "Adelante, Andrea".

10 La directora Vindas Lara expresó: "Entonces, en el próximo informe, en la próxima medición,
11 ¿habrá un comparativo de cuánto de cada uno de estos aspectos se logró mejorar?".

12 La señora Solórzano Morera respondió: "Sí, porque, de hecho, la nota debería de puntuar más
13 hoy".

14 La directora Vindas Lara acotó: "O.K., porque sí es importante el comparativo".

15 La señora Solórzano Morera dijo: "Porque vea que esas son acciones concretas y por eso decimos
16 que la recomendación no es hacer otro plan. ¿Por qué? Porque ya tengo una serie de planes o ya
17 en el caso de doña Gabriela tiene una serie de planes que están inmersos en todas esas...".

18 La directora Vindas Lara manifestó: "Entonces, tal vez lo que no me suena congruente es que no
19 hay recomendaciones, sino que hay un todo plan de acción que de parte de ustedes se les va a
20 dar el seguimiento para ver su evolución".

21 La señora Solórzano Mora contestó: "Tal vez en ese caso, sí, es un tema de verlo así, porque,
22 cuando caemos acá en las conclusiones y recomendaciones, lo que decimos es que el resultado
23 general obtenido y, al tener ya planes, proyectos, programas e iniciativas, no necesitamos hacer
24 otro nuevo plan de acción, sino que, más bien, la recomendación, como usted lo está diciendo y
25 sí se le acojo la oportunidad, es que la recomendación es: *Ejecute el plan, ejecute sus acciones*.
26 Totalmente de acuerdo. Y, ya para no quitarles más tiempo, las conclusiones son que,
27 efectivamente, en términos de cumplimiento normativo, ¿doña Gabriela y su equipo cumplen?
28 Sí, cumplen con un 97%, entonces, generalmente cumplen. Eso nos permite aseverar que, si
29 viniera la Contraloría hoy y le revisara a doña Gabriela todos sus papeles de trabajo y demás,
30 estamos tranquilos de que vamos a salir con un generalmente cumple; pero, sí presenta
31 oportunidades de mejora, en términos de fortalecimiento de valor agregado, en términos de
32 supervisión y quizá esta es la principal oportunidad que tiene en organización y supervisión del
33 equipo de trabajo. ¿Qué pasaría si viniera hoy (y que ya casi viene) la evaluación externa de
34 calidad? Obviamente todos estos elementos los van a tomar y ¿probablemente pasemos? Sí,
35 probablemente pasemos. ¿Por qué? Porque uno de los elementos más importantes es que, en el
36 caso de las partes interesadas, de don José y de ustedes, estén contentos con el trabajo realizado.
37 Las encuestas demuestran que tiene oportunidades; pero, que no lo está haciendo mal, va
38 caminando. ¿Qué va a tener oportunidades de mejora? Sí; pero, si mantiene la exigencia, sí.
39 Entonces, podemos decir, bueno, no estamos temerosos a que venga el valorador externo; no,
40 que venga y que más bien todas estas acciones que estamos viendo en la filmina anterior lo ideal

1 es que cuando ellos vengan ya estén ejecutadas, para que no encuentren los que nosotros
2 encontramos y ese es el objetivo principalmente de las autoevaluaciones de calidad: ser más
3 incisivos que, incluso, el evaluador externo. Y esto básicamente es el resultado de la
4 autoevaluación 2023. No sé si tienen alguna consulta específica".

5 El director Alvarado Delgado preguntó: "¿Alguna consulta? Gabriela".

6 La señora Sánchez Quirós comentó: "Gracias, don Bernal. Agradecerle en público a doña Jéssica
7 el gran trabajo que hace. Estas auditorías que ella nos realiza junto con su equipo nos aportan
8 muchísimo valor a nosotros y nos ayuda y nos reta a continuar mejorando. Y, por último, quería
9 reiterar el compromiso como equipo de Auditoría de BN Corredora, para traerles el próximo año
10 resultados bastante mejores de los que se están presentado hoy y estamos trabajando muy duro
11 para ello. Entonces, eso era, don Bernal. Muchas gracias".

12 El director Alvarado Delgado indicó: "Muchísimas gracias, doña Jéssica".

13 La señora Solórzano Morera respondió: "Con todo gusto, un gusto de verlos a todos, que pasen
14 un buen día". De seguido, doña Jéssica se retiró del salón de sesiones.

15 Posteriormente, la directora Vindas Lara opinó: "Es importante que tanto la autoevaluación de
16 calidad como la calidad de la auditoría, el informe, sea presentado por el auditor o quien delegue
17 la auditoría corporativa. Creo que, aunque Jéssica Solórzano nos indica que uno lo puede
18 presentar Gabriela y el otro sí desde la Auditoría, me parece que ambos es importante, porque
19 podemos tener un poco de información más allá de quien hizo el estudio, de quien hizo el
20 análisis".

21 El director Alvarado Delgado externó: "No, yo lo veo exactamente igual. El tema ahí no ha sido de
22 esta Junta, sino que la Auditoría no ha estado muy anuente a que ellos lo presenten. Básicamente,
23 eso fue lo que desató todo el acuerdo que tomamos para pedirle ya a la Auditoría. Esperemos
24 que para la próxima, diay, es una mecánica que me parece adecuada que el hacedor del informe
25 es la persona más indicada para evacuar cualquier consulta que se presente. Adelante".

26 La directora Alpízar Chacón dijo: "Vieras que yo estoy un poco confundida, porque Jéssica lo
27 presentó en BN Fondos".

28 El director González Cuadra añadió: "Y en las demás sociedades también".

29 La directora Alpízar Chacón observó: "No entiendo por qué fue que aquí hubo esa diferenciación,
30 porque ella misma, por lo menos en el caso de BN Fondos ella lo presentó y, tal cual, cada uno
31 con su parametrización específica para la respectiva subsidiaria".

32 El director Alvarado Delgado acentuó: "No sé, en principio, entiendo que la Auditoría nuestra
33 contactó directamente a Ricardo, no a Jéssica, y fue a través de la Asistente de Ricardo que nos
34 mandaron a decir que no, que eso le correspondía presentarlo a la Auditoría Interna. No sé".

35 El señor Barrientos Solano dijo: "Don Bernal, no y yo soy testigo, porque yo sí lo conversé con
36 Gabriela y se hizo todo el esfuerzo para que vinieran y al principio lo que se dijo fue que no,
37 entonces, yo creo que tal vez, voy a decir una frase muy coloquial; pero, nadie está obligado a lo
38 imposible, se hace la solicitud y se nos dice que no, entonces, yo le dije a Gabriela: *Mejor
39 traigámoslo de nuevo a Junta, para que se tome un acuerdo en esa línea*; pero, me parece que es
40 tan sencillo como presentarlo, no debería ser un tema tan complicado".

Tomo 25

Nº 356

1 El director Alvarado Delgado expresó: "Yo creo, y este tema viene de hace rato, nosotros
2 empezamos a pedirle a la Auditoría Interna del Banco que nos ayudara con esto hace dos meses;
3 pero, bueno, entonces, para poder atender. Pasamos al punto 4.a".

4 La directora Alpízar Chacón apuntó: "Don Bernal".

5 El director Alvarado Delgado contestó: "Sí, señora".

6 La directora Alpízar Chacón sugirió: "Creo que la propuesta del acuerdo sería, entonces, solicitar
7 que, en adelante, las presentaciones las continúe haciendo algún miembro designado por el ente
8 evaluador de estos procesos de Auditoría, para que quede un acuerdo para que, en adelante, se
9 continúe con este proceso que se hizo hoy".

10 El director Alvarado Delgado concluyó: "Sí, tiene toda la razón, porque, se estaba quedando eso.
11 ¿Estamos de acuerdo?

12 Los directivos manifestaron su anuencia.

Resolución

14 Considerando: i) lo resuelto por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 9.º, sesión 327
15 del 17 de abril del 2024; ii) lo consignado en el oficio BNCS-AI-16-2024 del 2 de mayo del 2024,
16 emitido por la Auditoría Interna de BN Corredora de Seguros, S. A., adjunto al resumen ejecutivo
17 de la misma fecha, y iii) los comentarios de los señores directores en el aparte deliberativa de
18 este artículo, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** 1) tener por presentado el
19 informe de auditoría AG-G-7.1-2024, denominado **Autoevaluación de Calidad 2023, Auditoría**
20 **BN Seguros**, así como los **Resultados Auditoría de Calidad 2023**, expuestos por la señora Jéssica
21 Solórzano Morera, gerente de Gestión y Servicios de la Auditoría General. 2) Instruir a la Auditoría
22 Interna para que coordine lo necesario con la Auditoría General, a fin de que, en adelante, la
23 autoevaluación de calidad y los resultados de las evaluaciones de calidad sean presentados ante
24 este órgano colegiado por el área que realice esas evaluaciones. 3) Dar por cumplido lo acordado
25 en el artículo 5.º, sesión 355 del 16 de abril del 2024.

26 Nota: se dejó constancia de que el director Bernal Alvarado Delgado se retiró temporalmente
27 del salón de sesiones durante el conocimiento del presente asunto.

28 Comuníquese a Auditoría Interna.

(G.S.Q.)

ARTÍCULO 8.º

33 El presidente de este directorio, señor Bernal Alvarado Delgado expresó: "Si están de acuerdo,
34 tal vez el tema que sigue, que es el de clientecéntrico, pasarlo para la próxima sesión. ¿Sí, de
35 acuerdo?".

36 Los directivos expresaron su anuencia.

Resolución

38 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** acoger la propuesta presentada por el
39 presidente del directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, y, en consecuencia, posponer, para la
40 próxima sesión que celebre este órgano colegiado, el conocimiento y análisis del siguiente punto

Tomo 25

Nº 356

1 del orden del día: **3.c Atención del acuerdo tomado en el artículo 12.º, sesión 353, referente a la**
2 **Cultura Cliente Céntrica.**
3 **Comuníquese a Auditoría Interna y Gerencia General.**

(B.A.D.)

5

6 **ARTÍCULO 9.º**

7

8 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó, para conocimiento de este
9 órgano colegiado, la carta de fecha 24 de abril del 2024, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias,
10 secretaria general del Banco Nacional, mediante la cual se transcribe la parte resolutiva del
11 acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 8.º, sesión n.º 12.688, celebrada el
12 16 de abril del 2024, en el que se aprobó la actualización del *Código de Conducta del*
13 *Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica*, de conformidad con los términos del
14 documento anexo al resumen ejecutivo SGRC-085-2024 del 9 de abril del 2024, emitido por la
15 Subgerencia General de Riesgo y Crédito, asimismo, se resolvió elevarlo a conocimiento de las
16 sociedades anónimas.

17 El director Alvarado Delgado preguntó: ¿Tienen alguna consulta sobre ello?”. Al no haber
18 consultas, dijo: “Lo damos por recibido”.

19 Los señores directores se mostraron anuentes.

20 **Resolución**

21 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada la actualización
22 del *Código de Conducta del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica*, de
23 conformidad con los términos del documento anexo al resumen ejecutivo SGRC-085-2024 del 9
24 de abril del 2024, emitido por la Subgerencia General de Riesgo y Crédito, de conformidad con
25 los términos del acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 8.º, sesión 12.688,
26 celebrada el 16 de abril del 2024, anexo a la carta de fecha 24 del mismo mes, suscrita por la
27 señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional. Es entendido que la
28 Administración divulgará a nivel interno y a quienes corresponda la modificación conocida en
29 esta ocasión.

30 **Comuníquese a Gerencia General.**

(J.A.B.S.)

31

32

33 **ARTÍCULO 10.º**

34

35 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó la carta del 17 de abril del
36 2024, suscrita por el señor Ricardo Araya Jiménez, auditor general del Banco Nacional, mediante
37 la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría
38 en el artículo 6.º, sesión 327 de esa misma fecha, en el que se tuvo por presentado el oficio BNCS-
39 UAF-128-2024, sobre los resultados financieros de BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A. al 31

Tomo 25

Nº 356

1 de marzo del 2024, y, además, se revolvió elevar el citado informe a conocimiento de este órgano
2 colegiado.

3 El director Alvarado Delgado dijo: "Es una presentación de los estados financieros que ya aquí se
4 habían llevado y se tenían que presentar al Comité de Auditoría, ¿estamos de acuerdo en darlo
5 por conocido?".

6 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

7 **Resolución**

8 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada la carta del 17 de
9 abril del 2024, suscrita por el señor Ricardo Araya Jiménez, auditor general del Banco Nacional,
10 mediante la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de
11 Auditoría en el artículo 6.º, sesión 327 de esa misma fecha, en el que se tuvo por presentado el
12 oficio BNCS-UAF-128-2024, sobre los resultados financieros de BN Sociedad Corredora de
13 Seguros, S.A. al 31 de marzo del 2024.

14 **Comuníquese a Gerencia General.**

15 (J.A.B.S.)

16

17

18 **ARTÍCULO 13.º**

19

20 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el resumen ejecutivo del 30
21 de abril del 2024, para conocimiento de este órgano colegiado, al cual se adjunta el oficio BNCS-
22 URCI-026-2024, de la misma fecha, suscrito por la señora Kathia Castro Gamboa, jefe de la Unidad
23 de Riesgo y Control Interno, que anexa el **Resultado índice Capacidad de Gestión (ICG) 2023**, de
24 conformidad con la comunicación realizada por la Contraloría General de la República el día 25
25 de abril del 2024.

26 El director Alvarado Delgado dijo: "Voy a adelantar un pedacito; pero, es que no puedo
27 guardármelo. Quedamos en el segundo lugar a nivel nacional en lo que es el índice de capacidad
28 de gestión, lo que antes era el IGI, por Contraloría, es una valoración bastante completa que estar
29 en el segundo lugar a nivel nacional es de mucho orgullo y refleja también mucho lo que acaba
30 de mencionar doña Kathia, bueno, nosotros estamos haciendo otra metodología con tal de tener
31 otros sistemas que nos ayuden a valorar lo que hacemos, etcétera. Entonces, realmente, felicitar
32 a toda las Administración porque eso evidencia el profesionalismo con que está haciendo las
33 cosas".

34 La señora Castro Gamboa acotó: "Incluso, eso también fue revisado por la Contraloría General
35 de la República, nos auditó, entonces, es parte también de que es un buen resultado".

36 El director Alvarado Delgado expresó: "Esto, perdón un segundo, es cierto eso que dice Kattia,
37 porque el ejercicio que se hace debe documentarse, debe la Auditoría y la parte de Riesgos
38 revisar que esté documentado las respuestas positivas o las que decimos que sí estamos
39 cumpliendo, hasta ahí todo está bien, yo confío en la Auditoría y confío en la gente de Riesgos
40 que lo hicieron; pero, adicionalmente, en este caso, la Contraloría lo validó. La Contraloría, se

1 guarda la discreción de revisar o no, hace un muestreo y caímos en el muestreo, lo revisó y
2 estamos en satisfacción también con la revisión de Contraloría, lo cual, entonces, nos da
3 totalmente blindado el resultado”.

4 La fiscal Borbón Guevara dijo: “Gracias don Bernal. Yo también quería extenderle mis más
5 sinceras felicitaciones a todo el equipo, porque esto demuestra la madurez de la Sociedad y la
6 evolución que ha tenido, y yo creo que aquí doña Andrea es la que se puede acordar de las notas
7 que hemos tenido en años anteriores, cuando era el IGI, que eran inferiores a 50, de hecho, así
8 que es un gran logro y espero que puedan seguir fortaleciendo porque es no solamente bueno
9 para la sociedad, sino para todo el Conglomerado, de verdad que muchas gracias”.

10 El señora Barrientos Solano acotó: “Bueno, tal vez para contarles un poquito como fue el tema
11 de lo que decía don Bernal y, realmente, es de mucho orgullo, de verdad que el resultado que
12 hemos obtenido y creo que es un fiel reflejo de muchas de las tareas que nos hemos
13 comprometido a lo largo de los años a cumplir en conjunto con la Junta Directiva, que esta
14 calificación tiene un porcentaje en la parte estratégica sumamente importante, o sea, quiere
15 decir que no hemos abandonado en el negocio la parte estratégica, como la parte más medular
16 de toda la implementación del negocio y además de eso, todas las políticas de control y de
17 calidad que nosotros tratamos de implementar y de negocio y la operativa que tenemos,
18 entonces, converge de todo y cada una de la áreas de la Corredora. A Kathia, le corresponde
19 tener asignada esta tarea, que le asignamos esta tarea de la Administración; pero, en realidad es
20 un tema de todos y cada uno de la organización para poder ir de la mano llevando el indicador.
21 Nada más contarles que la calificación general del índice nos dio un 82,84, tenemos oportunidad
22 de mejorar todavía, claramente, el nivel que estamos obteniendo es avanzado y la posición, como
23 decía don Bernal, es con relación a 290 instituciones, fue la número dos. Abajo podemos revisar
24 cada una de las dimensiones por la que se revisan, entonces, digamos, en estrategia y estructura
25 logramos 87,5, lo cual está bastante bien, ahí logramos la posición 20, entonces, ahí hay una
26 oportunidad para mejorar. En la parte de procesos e información, esa más bien logramos el 100%
27 y por eso ustedes han visto todo el esfuerzo que hemos hecho con los diferentes instrumentos
28 para tener bien informadas poblaciones internas y externas. El tema liderazgo y cultura, que creo
29 que esa es la gran oportunidad que tenemos para mejorar, que es de un 67,81 y las competencias
30 y equipos un 76,07. Entonces, sí en todas ellas estamos en los lugares de privilegio; pero, ya todas
31 juntas, en un indicador común fue de un 82,84 como la posición dos a nivel de las 290
32 instituciones públicas a lo largo del mercado costarricense. Y si lo vemos desde el punto de vista
33 de la posición, aquí cabe destacar que todas, el Banco y sus subsidiarias, tienen posiciones de
34 privilegio, o sea, realmente la gestión que se está haciendo es buena, entonces la Corredora tuvo
35 la posición dos, la parte de BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión tuvo la posición
36 cinco, BN Vital la posición seis, BN Valores la posición ocho y Banco Nacional la posición catorce,
37 de 290 instituciones, o sea, es que en realidad Conglomerado está dentro de las mejores
38 posiciones a nivel del mercado, entonces, creo que esto le da un valor todavía de ver el nombre
39 del Conglomerado, siempre en las posiciones de privilegio. Y lo quisimos traer porque
40 consideramos que el trabajo que reúne para lograr esta calificación fue de muchísimos periodos

1 anteriores y además de eso es muchísimo trabajo, entonces, también como una muestra de
2 agradecimiento a esta Junta Directiva que ha sido pionera, en el que desarrollemos de mejor
3 calidad el ejercicio propio de nuestra actividad comercial, que es la parte de BN Seguros,
4 entonces, agradecerles más bien ustedes también que son la parte más medular en este
5 indicador por el tema estratégico que revierte en BN Seguros, la Administración, por supuesto
6 agradecerle y también a la Auditoría, en realidad todas las partes van alineadas para poder
7 obtener este resultado que hoy, gracias a Dios, pudimos cerrar en el año 2023, esperando que el
8 2024 sea todavía mejor".

9 El director Alvarado Delgado expresó: "Muchísimas gracias. Excelente resultado y,
10 definitivamente, para llenarse de orgullo porque eso habla muy bien de la organización, es más,
11 que a nivel de Conglomerado estemos en el top 14, es una gran señal porque, efectivamente,
12 aquí hay un montón de instituciones que no llegan ni al cincuenta, hoy por hoy todavía en esta
13 medición hay muchas instituciones que no llegan ni al cincuenta. Bueno, muchísimas gracias,
14 gracias doña Kathia".

15 La señora Castro Gamboa dijo: "Con mucho gusto". De seguido, la señora Kathia Castro Gamboa
16 se retiró del salón de sesiones".

17 Resolución

18 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado el **Resultado índice**
19 **Capacidad de Gestión (ICG) 2023**, de BN Corredora de Seguros S.A., contenido en el oficio BNCS-
20 URCI-026-2024, de fecha 30 de abril del 2024, suscrito por la señora Kathia Castro Gamboa, jefe
21 de la Unidad de Riesgo y Control Interno, adjunto al resumen ejecutivo de la misma fecha y
22 expuesto por el señor Jose Alfredo Barrientos Solano, gerente general de esta sociedad.

23 **Comuníquese** Gerencia General.

24 (J.A.B.S.)

25

26 ARTÍCULO 15.[°]

27

28 De conformidad con lo dispuesto en el artículo 197.[°] del Código de Comercio y en el artículo 10.[°]
29 del Reglamento para el Funcionamiento de las Juntas Directivas de las subsidiarias que conforman
30 el Conglomerado del Banco Nacional de Costa Rica, el presidente de este directorio, señor Bernal
31 Alvarado Delgado, presentó la carta del 2 de mayo del 2024, suscrita por la señora Jessica Borbón
32 Guevara, fiscal de esta sociedad, que contiene el informe de la Fiscalía, correspondiente al
33 periodo 2023.

34 La fiscal Borbón Guevara dijo: "Don Bernal, yo no sé si usted gusta que lo pospongamos o se da
35 por conocido".

36 El director Alvarado Delgado expresó: "Si se puede, mejor, para que nos dé un tiempito para...".

37 La fiscal Borbón Guevara indicó: "Sí, porque ustedes tienen Junta Directiva General".

38 El director Alvarado Delgado indicó: "Sí, entonces, siendo así, posponemos el informe de la
39 Fiscalía para la próxima sesión".

40 Los directivos mostraron su anuencia.

Tomo 25

Nº 356

1 Resolución

2 POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: acoger la propuesta presentada en esta
3 oportunidad por el director Alvarado Delgado y, en consecuencia, **posponer**, para la próxima
4 sesión que celebre este órgano colegiado, el conocimiento y resolución del informe de la Fiscalía,
5 correspondiente al periodo 2023, presentado mediante la carta del 2 de mayo del 2024, suscrita
6 por la señora Jessica Borbón Guevara, fiscal de esta sociedad, con el propósito de que los señores
7 directores cuenten con más tiempo para conocer y analizar detalladamente el citado asunto.

Comuníquese a Fiscalía y Gerencia General. (B.A.D.)

ARTÍCULO 16.^º

12 El presidente de este directorio señor Bernal Alvarado Delgado dijo: "Como último punto,
13 verificamos la grabación de audio y video".
14 La señora Vega Arias confirmó: "Completa la grabación, sin problemas".
15 El director Alvarado Delgado acotó: "Muchísimas gracias, doña Cinthia. Entonces, damos por
16 concluida la sesión del día de hoy".

(B.A.D.)

20 A las doce horas con cuarenta y un minutos se levantó la sesión.

PRESIDENTE



SECRETARIA



MBA. Bernal Alvarado Delgado

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.”

23