

**SESIÓN 6230-2025**

Acta de la sesión ordinaria seis mil doscientos treinta-dos mil veinticinco, celebrada virtualmente por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, a partir de las once horas con cincuenta y cinco minutos del jueves nueve de enero de dos mil veinticinco, con la participación de sus miembros: Róger Madrigal López, presidente del Banco Central de Costa Rica, Marta Soto Bolaños, vicepresidente de la Junta Directiva, Silvia Charpentier Brenes, Max Soto Jiménez, Jorge Guardia Quirós y Juan Andrés Robalino Herrera, así como con la de los funcionarios: Hazel Valverde Richmond, gerente del Banco Central, Iván Villalobos Valerín, director de la División Asesoría Jurídica, Alonso Alfaro Ureña, economista jefe del Banco Central de Costa Rica, Bernardita Redondo Gómez, directora de la División Gestión de Activos y Pasivos, Henry Vargas Campos, director de la División Análisis de Datos y Estadísticas, Celia Alpízar Paniagua, secretaria general interina, Maribel Lizano Barahona, subauditora interna, Pablo Villalobos González, director interino del Departamento Gestión de Riesgos y Cumplimiento, adscrito a la Junta Directiva, y Mariano Segura Ávila, asesor de la Presidencia del Banco Central.

**ARTÍCULO 1.** *Constancia de: a) reunión de trabajo, b) participación remota y c) inasistencia.*

Se deja constancia de que esta sesión ordinaria inició a las once horas con cincuenta y cinco minutos debido a que los miembros de la Junta Directiva realizaron una reunión de trabajo desde las nueve horas y hasta las once horas con cincuenta y un minutos, esto con el fin de analizar temas relacionados con el quehacer de la Autoridad Monetaria.

Por otro lado, se deja constancia de que esta sesión ordinaria se realizó con la participación del señor Róger Madrigal López, quien se encontraba en el despacho de la Presidencia del Banco Central de Costa Rica y la participación remota de los señores: Marta Soto Bolaños, Silvia Charpentier Brenes, Max Soto Jiménez, Jorge Guardia Quirós y Juan Andrés Robalino Herrera, integrantes de la Junta Directiva, en cumplimiento de los requisitos de seguridad jurídica y tecnológica señalados por la Procuraduría General de la República en su dictamen C-298-2007, del 28 de agosto de 2007, así como lo indicado por la División Asesoría Jurídica del Ente Emisor, en el oficio AJ-482-2008, del 22 de julio de 2008, relativos a sesiones virtuales de juntas directivas de entidades públicas.

También, participaron virtualmente los señores: Hazel Valverde Richmond, Iván Villalobos Valerín, Alonso Alfaro Ureña, Bernardita Redondo Gómez, Henry Vargas Campos, Celia Alpízar Paniagua, Maribel Lizano Barahona, Pablo Villalobos González y Mariano Segura Ávila. Además, se deja constancia de que el señor Nogui Acosta Jaén, ministro de Hacienda, no participó en esta oportunidad.

Por último, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 56, de la *Ley General de la Administración Pública*, Ley 6227, los miembros de la Junta Directiva verificaron que la grabación de la sesión se encontraba en curso. Al respecto se transcribe lo siguiente:

**“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Buenos días, compañeros. Damos inicio a la sesión ordinaria 6230 de hoy jueves 9 de enero de 2025. Por favor, verifiquemos que en nuestros equipos hay una grabación en curso. Doña Marta, doña Silvia, don Juan, don Max, don Jorge, mi persona, los seis miembros manifestamos que hay una grabación en curso”.

**ARTÍCULO 2.** *Aprobación del orden del día.*

De inmediato, los miembros de la Junta Directiva entraron a conocer el orden del día. Sobre este asunto, se transcribe lo siguiente:

**“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Iríamos a la aprobación del orden del día. Yo no tengo observaciones al orden propuesto, entonces sometería a su votación el orden del día. Los que estén de acuerdo, por favor, lo manifiesten. Doña Marta, don Juan, doña Silvia, don Max, don Jorge, mi persona. Aprobado el orden del día”.

La Junta Directiva, con base en los comentarios y observaciones hechas en esta oportunidad,

**convino en:**

aprobar el orden del día, modificándolo en el siguiente sentido de adicionar, a la luz de lo dispuesto en el numeral 4, artículo 54, de la *Ley General de la Administración Pública*, Ley 6227, los siguientes asuntos:

- A. Comentarios de una integrante de la Junta Directiva sobre su salida del país del 10 al 28 de enero y las cartas recibidas de la Contraloría General de la República referentes a la aprobación del presupuesto del 2025.
- B. Observaciones sobre la propuesta de lineamientos referente a la selección de candidatos para ser miembros del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- C. Comentario del presidente del Banco Central de Costa Rica sobre algunos asuntos de la agenda.

**ARTÍCULO 3.** *Aprobación de los proyectos de las actas de las sesiones 6228-2024 y 6229-2024.*

Los miembros de la Junta Directiva entraron a conocer el punto relativo a la aprobación de las actas de las sesiones 6228-2024 y 6229-2024, celebradas el 18 y 19 de diciembre de 2024, respectivamente.

De la discusión suscitada en torno a este tema, se transcribe lo siguiente:

**“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Ahora, lo que corresponde es la aprobación de los proyectos de acta, 6228, 6229. El primero fue el 18 de diciembre, el segundo, el 19 de diciembre, son las dos últimas sesiones del año 2024. Doña Silvia, perdón, doña Celia, cosas muy pequeñas de forma, muy pequeñas las envié, espero que las haya recibido.

**SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**

Sí señor.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

¿No sé si alguien más tiene alguna observación?

1 **SR. MAX SOTO JIMÉNEZ:**

2 Yo envié observaciones o correcciones de forma en participaciones mías. Gracias.

4 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

5 Yo también.

7 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

8 Perfecto. Entonces, dicho lo anterior, someto a su criterio la aprobación de las actas 6228 y 6229,  
9 ambas del 2024. Los que estemos de acuerdo, que lo manifestemos.

11 **SR. JUAN ANDRÉS ROBALINO HERRERA:**

12 Don Róger, tal vez, separemos las dos, porque yo me quiero abstener de la primera porque no estuve  
13 presente.

15 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

16 Tiene razón, perdón. Tiene toda la razón, es correcto. Procedamos primero a la 6228 en que don  
17 Juan, todavía no estaba juramentado, entonces, no participó. Entonces, los que estemos de acuerdo  
18 con la 6228, levantemos la mano. Doña Marta, doña Silvia, don Max, don Jorge, mi persona. Los  
19 cinco miembros, cinco de los seis estamos de acuerdo. Don Juan Andrés Robalino manifiesta que  
20 no, porque precisamente, todavía no estaba formalmente nombrado como miembro de Junta.

22 Entonces, pasamos ahora a la 6229, los que estemos de acuerdo, por favor, manifestémoslo así.  
23 Doña Marta, doña Silvia, ahora sí don Juan, don Max, don Jorge, mi persona, aprobada. Aprobadas  
24 las actas de las sesiones 6228 y 6229. Muchas gracias”.

26 Analizado el tema, la Junta Directiva

28 **resolvió:**

30 aprobar las actas de las sesiones 6228-2024 y 6229-2024, celebradas el 18 y 19 de diciembre de  
31 2024, respectivamente, cuyos proyectos digitales se distribuyeron con anterioridad a los miembros  
32 de la Junta Directiva del Banco Central.

34 Con sustento en lo establecido por la Procuraduría General de la República en su dictamen C-053-  
35 2000, del 16 de marzo de 2000, el señor *Juan Andrés Robalino Herrera*, integrante de la Junta  
36 Directiva, se abstuvo de aprobar el acta de la sesión 6228-2024, debido a que no había participado  
37 cuando aquella se realizó.

39 **ARTÍCULO 4.** *Comentarios de una integrante de la Junta Directiva sobre su salida del país del 10 al 28*  
40 *de enero y las cartas recibidas de la Contraloría General de la República referentes a la*  
41 *aprobación del presupuesto del 2025.*

43 En el marco de asuntos de la Presidencia del Banco y demás miembros de la Junta  
44 Directiva, la señora *Silvia Charpentier Brenes*, integrante de la Junta Directiva del Banco Central  
45 de Costa Rica, informó que estaría fuera del país del 10 al 28 de enero de 2025, no obstante,  
46 participaría en las sesiones convocadas en esas fechas. Además, consultó sobre las cartas recibidas  
47 de la Contraloría General de la República relacionadas con la aprobación del presupuesto del 2025.

49 Del asunto anterior se transcribe lo siguiente:

1  
2 **“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
3 Iríamos ahora a asuntos, iniciaría con la Auditoría Interna. ¿La Auditoría tiene algún comentario o  
4 algo?

5  
6 **SRA. MARIBEL LIZANO BARAHONA:**  
7 No señor, no tengo ningún asunto para hoy. Gracias.

8  
9 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
10 Perfecto, démosle la oportunidad a doña Hazel. Ah bueno, ahí está doña Hazel.

11  
12 **SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**  
13 Ya se conectó.

14  
15 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
16 Oportunamente.

17  
18 Doña Hazel, estábamos nombrándola, que si hay algún asunto que usted quiere comunicar a la Junta,  
19 decir, estamos en asuntos 3 del acta del día de hoy.

20  
21 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**  
22 No, no tengo nada para el día de hoy, don Róger. Muchas gracias.

23  
24 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
25 ¿De los miembros de Junta? Doña Silvia, adelante.

26  
27 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**  
28 Sí, yo tengo dos asuntos. Uno, quisiera informar a la Junta que voy a estar fuera del país entre el 10  
29 y el 28 de enero, pero accesible para participar en las sesiones de Junta Directiva, eso es lo primero.  
30 Lo segundo, que quería pedirle a Hazel una breve explicación de las dos cartas que se recibieron de  
31 la Contraloría, Hazel, sobre la improbación del presupuesto en lo concerniente a ciertas  
32 transferencias que yo ni siquiera sabía que se daban. Entonces, si puede referirse muy brevemente  
33 a lo que se trata. Gracias.

34  
35 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
36 Tal vez, un momento. Yo no sé, doña Hazel, esto ya lo habíamos hablado, creo que en el acta anterior  
37 está, que don Édgar nos explique o si usted cree que lo puede hacer ‘a capella’ así, solita. Como  
38 guste.

39  
40 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**  
41 No hay problema, yo lo puedo explicar, don Róger. Sí, fue lo que comentó don Édgar la vez anterior,  
42 pero lo puedo explicar rápidamente. Básicamente, la Contraloría comprueba que los montos que  
43 tienen registrados, por ejemplo, los bancos estatales de lo que le tienen que pagar a Sugef, coincidan  
44 con los montos que Sugef pone en el presupuesto de Banco Central de lo que tiene que cobrarles a  
45 ellos. Como esa presupuestación no se coordina entre los regulados del regulador, si no que... y por  
46 los tiempos en los que se hace, o sea, los dos presupuestos se van al mismo tiempo, entonces, tiene  
47 una imposibilidad material de cumplir con eso.

48  
49 Entonces, lo que sucede es que las entidades normalmente lo que hacen es que estiman ese

1 presupuesto con base en lo que se les cobró el año anterior, en cambio, ya Sugef si tiene un  
2 presupuesto completo, asignado. Entonces, hay diferencias entre las partidas en cada una de las  
3 entidades porque todas corren al mismo tiempo, entonces, hay una imposibilidad material de lograr  
4 una precisión en eso. Esos son los montos de diferencias que nos dan a nosotros, que nos imprueban  
5 que, desde el año pasado esa revisión parece que es relativamente reciente porque no nos había  
6 pasado hasta el año anterior.

7  
8 En el año anterior, ya nos hicieron una improbación al respecto. Nosotros hacemos una reasignación  
9 interna, se hace una modificación para poder cubrir esa diferencia. Por dicha, dentro del presupuesto  
10 de Banco no resulta un monto relevante, se hizo el año anterior y lo volvimos a hacer este año,  
11 porque nos daban tres días hábiles para ejecutar el cambio. Entonces, eso es un ajuste que se hace  
12 vía administrativa, pero que no tiene una implicación real para la ejecución del presupuesto durante  
13 el año 2025 para el Banco Central.

14  
15 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

16 Sí, muchas gracias, Hazel. Es porque vi que se había anulado y esa es la razón de mi pregunta, que  
17 se había anulado la carta anterior de la Contraloría y es sustituida por unas nuevas, justamente con  
18 fecha 20 de diciembre, cuando ya nosotros no nos habíamos reunido. Entonces, esa es la razón por  
19 la cual yo no sé si había habido un cambio con respecto a lo anterior y, sí notar que sí, no lo hacían  
20 antes. O sea, la Contraloría no hacía estas objeciones antes, sino que, hasta recientemente es que las  
21 estoy notando también. Muchas gracias.

22  
23 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

24 Sí, yo lo que entiendo es que sumaron mal y entonces, la Contraloría tuvo que corregirse a sí misma  
25 y nos envió el 20 de diciembre en la tarde, 20 o 19 de diciembre, no recuerdo, la corrección que  
26 habían pedido. Pero ya la Administración andaba adelante y ya habían dado la respuesta  
27 correspondiente. Pero eso sí, tiene usted razón, por eso vinieron dos cartas. Entonces, fue porque  
28 sumaron... un error, todos nos equivocamos, sumaron mal. ¿Es así, doña Hazel? Es lo que entiendo.

29  
30 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

31 Sí, en efecto. O sea, ellos ajustaron porque dijeron que sus propios cálculos tenían una diferencia,  
32 entonces, que no era el monto que habían dicho originalmente si no, el que pusieron en la segunda  
33 nota.

34  
35 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

36 Perfecto. ¿Alguien más? No”.

37  
38 **Se dio por recibido.**

39  
40 **ARTÍCULO 5.** *Observaciones sobre la propuesta de lineamientos referente a la selección de candidatos*  
41 *para ser miembros del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.*  
42

43 De inmediato, el señor **Róger Madrigal López**, presidente del Banco Central de Costa  
44 Rica, se refirió al asunto 3.1 relacionado con los lineamientos para la selección de candidatos para  
45 ser miembros del Conassif y a la reunión de trabajo con los miembros de la Junta Directiva, en la  
46 cual realizaron una serie de observaciones relativas a la creación de un nuevo documento que  
47 incorpore lo comentado en la citada reunión.

48  
49 Al respecto, se transcribe lo siguiente:

1  
2 **“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

3 Entonces, el asunto 3.1 lo vamos a sacar de la... bueno, en realidad, lo estuvimos discutiendo en  
4 reunión de trabajo, lo que quedamos es que con las observaciones que hicieron los miembros de  
5 Junta, se va a correr un nuevo documento y, esos lineamientos, no es la palabra instructivo, sino es  
6 lineamientos; doña Celia para ponérselo al próximo, lineamientos para la selección de candidatos  
7 para ser miembros del Conassif.

8  
9 Entonces, la idea es que el lunes o martes, tengamos una sesión extraordinaria para revisarlos  
10 nuevamente, en sesión formal de Junta. Eso sería el asunto 3.1 entonces, por eso es que, esa es la  
11 instrucción que vamos a... o sea, que se le encarga en este caso a Pablo Villalobos, con la  
12 colaboración de Mariano Segura, que, con base en las observaciones recibidas en reunión de trabajo,  
13 se elabore un documento que incluya esas observaciones”.

14  
15 **Se dio por recibido.**

16  
17 **ARTÍCULO 6.** *Modificaciones de la propuesta del descriptivo y perfil de puesto de asesor legal de la*  
18 *Junta Directiva.*

19  
20 *Los señores Édgar Arias Freer, director de la División Transformación y*  
21 *Estrategia, y José Chaves Mesén, director del Departamento de Calidad y Mejora Continua,*  
22 *adscrito a la citada división, participaron en el análisis del asunto al cual se refiere este artículo.*

23  
24 De conformidad con el orden del día, la Junta Directiva entró a conocer las  
25 modificaciones de la propuesta del descriptivo y perfil de puesto de asesor legal de la Junta  
26 Directiva, remitidas mediante el oficio DTE-0002-2025 del 6 de enero del 2025, suscrito por los  
27 señores Édgar Arias Freer y José Chaves Mesén.

28  
29 De lo anterior se transcribe lo siguiente:

30  
31 **“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

32 Iríamos entonces ahora al asunto 3.2, las modificaciones al perfil del puesto de asesor legal de Junta  
33 Directiva. ¿Quién nos va a ayudar en eso?

34  
35 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

36 Para eso viene don Édgar.

37  
38 **SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**

39 Édgar y José Chaves, sí.

40  
41 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

42 Y don José Chaves.

43  
44 **SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**

45 Sí señora.

46  
47 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

48 Buenos días.

49

1 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

2 Buenos días, don Édgar.

3  
4 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

5 Buenos días.

6  
7 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

8 Buenos días, don José Víctor. Estamos en el asunto 3.2 'Modificaciones a la propuesta del  
9 descriptivo y perfil del puesto de asesor legal de la Junta Directiva'. Entonces, adelante, por favor.

10  
11 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

12 Un momento, voy a proyectar, don Róger. Traemos una presentación, entonces, por favor, me  
13 indican si están viendo la misma, un segundito. Listo, ya estoy presentando. Buenos días, traemos  
14 para revisión de los señores de la Junta Directiva, la modificación del descriptivo y perfil del puesto  
15 del asesor legal de la Junta Directiva del Banco. Los apartados que se modificaron en el perfil a  
16 partir de una serie de revisiones que se hicieron en retroalimentación que recibimos, se modificaron  
17 funciones, responsabilidades, contactos internos que deben de desarrollar y mantener para lograr  
18 sus resultados, así como contactos externos; la preparación académica mínima y los conocimientos  
19 específicos y la experiencia laboral mínima que se requiere para este puesto.

20  
21 Entonces, para el requisito mínimo de experiencia se requiere eliminar, pero recomendamos  
22 mantenerlo, debido a que, con ese detalle se cumple el requisito mínimo de experiencia laboral  
23 definido en la actividad ocupacional, el cual fue necesario agregar para que este nuevo puesto fuera  
24 valorado con el mayor puntaje posible en el ejercicio de punteo de puestos, que se hizo con la  
25 Dirección del Servicio Civil. El requisito mínimo de experiencia que le estamos asignando a este  
26 puesto está basado en requerimientos puntuales que nos hace el Servicio Civil para poder mantenerle  
27 la categoría que este puesto requiere como... con la categoría que le dimos en su momento, para  
28 que pueda ejercer como asesor legal de la Junta Directiva.

29  
30 En el caso de la supervisión del personal profesional, no necesariamente esto está asignado a  
31 jefatura, sino que está asignado a la supervisión y coordinación de equipos de trabajo. Entonces,  
32 también recomendamos mantener el tema de la supervisión de personal profesional, entendiéndolo  
33 tal y cual lo ha expresado el Servicio Civil, que no es jefatura, sino que es la posibilidad de que  
34 pueda ejecutar o que haya ejecutado supervisión y coordinación con equipos de trabajo.

35  
36 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

37 Don José Víctor.

38  
39 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

40 Sí señor.

41  
42 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

43 Perdona, es que eso es importantísimo, yo creí que esto ya lo habíamos superado, pero veo que está  
44 aquí claro y, los felicito porque lo que están haciendo es, están siendo totalmente claros. Ustedes,  
45 básicamente lo que dicen es 'si ustedes quieren eliminar eso, elimínenlo, pero no le van a poder dar  
46 la categoría con la cual quieren darle a ese puesto'. Entonces, si quieren tener un abogado de alto  
47 nivel, deben mantener ese requisito. ¿Es así?

48  
49 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

1 Sí, señor, así es.

2  
3 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

4 Yo sé que este va a ser un punto contencioso, yo no sé si hay alguien de la Junta, alguien más que  
5 quiera referirse al respecto, porque yo estoy de acuerdo con que se mantengan los requisitos que  
6 ustedes han dicho, por la categoría que queremos.

7  
8 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

9 Eso es una limitante, o sea, es una limitante porque sabemos bien que el puesto sí va a requerir que  
10 coordine. Tal vez coordine grupos de trabajo, pero no requiere, tal vez, personal a cargo, etcétera,  
11 para las labores que tiene que ejercer. Lo que pasa es que se quiere que sea de alto nivel, entonces,  
12 hay que sopesar entre eso y, si queremos que sea una persona de alto nivel y tenemos esa limitante  
13 por la ley de empleo público, entonces no, hay que prescindir de esa flexibilidad, que podría  
14 participar gente que no necesariamente haya tenido gente a cargo.

15  
16 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

17 Entonces, la idea sería, ¿usted estaría de acuerdo en mantener el requisito entonces?

18  
19 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

20 Sí, o sea, no se pueden tener las dos cosas. No se pueden mantener las dos cosas, entonces, hay que  
21 sopesar entre si una categoría más alta o mantener el requisito.

22  
23 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

24 No, no.

25  
26 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

27 O sea, mantener el requisito implica que se pueda dar una categoría más alta o quitar el requisito y  
28 tendría que ser una categoría más baja.

29  
30 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

31 Exacto, eso es. Es entre mantener el requisito o una categoría más baja, esa es la escogencia. Doña  
32 Silvia.

33  
34 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

35 Yo estoy de acuerdo con mantenerlo, porque entiendo y según ahí estaba explicado la vez pasada,  
36 nos lo explicaron también en la presentación y ahora nos lo vuelven a explicar. No se trata de  
37 formalmente haber tenido grupos de trabajo, sino que haber coordinado grupos de trabajo. Entonces,  
38 una persona que tiene un... un abogado que ha reunido a los especialistas, laboristas de no sé  
39 dónde, pues ese es un grupo de trabajo y ha hecho ese... tiene experiencia con eso, entonces, de  
40 acuerdo.

41  
42 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

43 ¿De acuerdo con mantener el requisito? Muy bien.

44  
45 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

46 Sí, correcto.

47  
48 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

49 ¿Alguien más? Don Max.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49

**SR. MAX SOTO JIMÉNEZ:**

Sí, de acuerdo.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Bien, perfecto. Entonces, volvamos a la presentación, continuemos. Muchas gracias.

**SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

Entonces, con base en esto, el acuerdo sería: aprobar las modificaciones propuestas al descriptivo y perfil del puesto del asesor legal de la Junta Directiva, aprobar las actividades ocupacionales del asesor legal de la Junta Directiva del Banco, la vigencia será a partir de esta aprobación, que se le encomiende a la División de Transformación y Estrategia que actualice los dos manuales de actividades ocupacionales existentes, lo cual implica agregar las actividades ocupacionales aprobadas, así como ajustar los diferentes apartados de esos instrumentos técnicos en los que se hace referencia a todas las actividades ocupacionales que contienen.

Esto es un trámite, este punto cuatro, es un trámite con respecto a los manuales de actividades ocupacionales que se han trabajado con el Servicio Civil, entonces ocupamos ir a hacer esas actualizaciones en esos documentos para que cuando ellos vengan y hagan, nos soliciten los manuales y revisen toda la información que les hemos brindado, pues haya coherencia entre lo que les hemos dicho y lo que está documentado a nivel de banco. Y el quinto punto, que se encomiende a la administración que realice las gestiones administrativas necesarias para implementar lo aprobado de conformidad con la normativa vigente. Ese sería el acuerdo.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

José Víctor.

**SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

Sí señor.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Pero no lo estamos cambiando. ¿Qué cambia? Dijimos que no cambia.

Ya doña Marta, doña Silvia, don Max, mi persona, no le pregunté ni a don Juan Robalino, ni a Jorge porque todavía no es la votación formal, pero si quieren... no hablaron tampoco. Yo pregunté, no dijeron, no se va a hacer el cambio, no sé.

**SR. JOSÉ VÍCTOR CHAVES MESÉN:**

Sí, don Róger, se hicieron una serie de ajustes a nivel de funciones, a nivel de contactos, a nivel de preparación académica. Yo tengo aquí filminas ocultas en donde yo podría mostrarle cuáles fueron los cambios puntuales, pero hubo dos solicitudes puntuales que eran que modificáramos la experiencia mínima y que modificáramos el tema de la supervisión. Todos los cambios que se habían presentado, la retroalimentación que recibimos, esos cambios se aplicaron, excepto estos dos temas, el tema de la supervisión y el tema de la experiencia.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Sí, entonces, otra vez. Lo que estamos aprobando ahora que es que no se va a eliminar lo de la experiencia ni lo de la supervisión, o sea, nos adheridos a la recomendación de la administración, ¿eso entra en conflicto con la categoría que queremos que tenga?

1 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

2 No señor.

3  
4 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

5 Entonces, sí, para...

6  
7 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

8 Pero, don Róger, perdón, don Róger.

9  
10 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

11 Adelante.

12  
13 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

14 Sí, que sí hay ajustes en estos puntos, en cuanto a la funciones, en cuanto a algunas  
15 responsabilidades, en cuanto a contactos internos y externos, en la preparación académica se  
16 hicieron unos ajustes, en cuanto a conocimientos específicos, en cuanto a experiencia laboral, yo  
17 tengo el detalle, acá, si ustedes quisieran ver el detalle lo puedo mostrar.

18  
19 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

20 No, está bien, porque eso ya había sido coordinado y hablado y sé que les llevó mucho trabajo, lo  
21 que quiero estar seguro es que no entramos en la contradicción de que estos cambios implican  
22 reducir la categoría.

23  
24 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

25 Con la aprobación del perfil como lo estamos trayendo a la Junta Directiva, no hay afectación de la  
26 categoría como tal, se mantiene la categoría que en su momento se definió, no hay afectación en  
27 cuanto a la categoría que la Junta Directiva definió en su momento.

28  
29 **SR. MARIANO SEGURA ÁVILA:**

30 Don Roger, ¿me permite?

31  
32 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

33 Sí, claro, adelante.

34  
35 **SR. MARIANO SEGURA ÁVILA:**

36 Bueno, es que a los cambios menores que habla don José Víctor y que coordinamos con ellos, fue  
37 en la elaboración del perfil y el descriptivo, cuando estábamos hablando con don Ricardo Rodríguez  
38 para elaborar lo de la prueba y todo lo que sigue en el concurso, en el procedimiento, detectamos  
39 que había cambiecitos menores referidos a los contactos externos que había que incorporar dentro  
40 del perfil y el descriptivo, a los contactos internos y algunas aclaraciones que había que hacer en lo  
41 que era la preparación de incorporar la parte de derecho, no solamente bancario, sino también  
42 bursátil y la parte administrativa dentro de esos conocimientos.

43  
44 Son cambios pequeños que se requerían para dejar bien claro a la gente de don Ricardo Rodríguez  
45 de cómo se iba a realizar la prueba, los lineamientos para realizar la prueba. Dentro de esta revisión  
46 surgieron esas dudas que en su momento nos plantearon, si se debería variar o no ese cambio en las  
47 funciones por lo de la coordinación con personal y ese tipo de cosas. Entonces, estos cambios  
48 menores que habla don Víctor, don José Víctor responden a eso, a cambiecitos pequeños que se  
49 hicieron para acordar con la gente de Ricardo Rodríguez lo de la prueba, básicamente.

1  
2 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
3 Perfecto, entonces lo que quedaría es someter a votación los cambios menores. No se cambian ni  
4 requisitos, ni categoría y entonces, bueno eso lleva todo un procedimiento de una documentación y  
5 demás. Los que estemos de acuerdo con la propuesta de la administración, por favor,  
6 manifestémoslo. Don Juan Robalino, don Max Soto, doña Silvia, doña Marta, mi persona. Don Jorge  
7 no está votando, entonces, recuerde que por la Ley General de la Administración Pública hay que  
8 justificar el voto negativo.

9  
10 Micrófono, don Jorge.

11  
12 **SR. JORGE GUARDIA QUIRÓS:**  
13 Sí, yo nunca estuve de acuerdo en la creación de una figura para la Junta Directiva a cargo de un  
14 abogado externo, siempre consideré y sigo considerando que el banco tiene una buena División  
15 Jurídica y para mí es suficiente mantener esa posición y creo también que los recursos que se vayan  
16 a gastar son innecesarios en ese aspecto, esa es mi justificación. Gracias.

17  
18 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
19 Muchas gracias, don Jorge. Doña Silvia, adelante.

20  
21 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**  
22 ¿Le vamos a dar firmeza? para no interrumpir el acto de votación.

23  
24 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
25 Sí.

26  
27 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**  
28 Y hablo después.

29  
30 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**  
31 Entonces hay cinco a uno a favor, los que estemos de acuerdo en darle la firmeza, por favor,  
32 manifestémoslo. De nuevo don Juan, don Max, doña Marta, doña Silvia, mi persona y don Jorge no  
33 está de acuerdo con la firmeza, entonces, entenderíamos que por la misma razón de que no vota el  
34 acuerdo, no vota la firmeza porque no está. Entonces. ¿Esa sería la situación, don Jorge? Sí,  
35 entonces, muy bien.

36  
37 Ahora sí, doña Silvia, adelante.

38  
39 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**  
40 Sí, quería preguntar entonces, ahora sí, con todos estos cambios que hay que hacer en los manuales  
41 y todo lo que habló José, ¿cuánto tiempo se toma para la implementación de esta posición? Gracias.

42  
43 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**  
44 Ahí tal vez les contesto yo. El tiempo tiene varias posibles bifurcaciones, un proceso, porque se  
45 pueden presentar apelaciones. En el escenario donde no se presentan apelaciones y siguiendo lo que  
46 está establecido en la normativa, estamos hablando entre dos meses y medio y tres meses, porque  
47 hay que darle publicidad al proceso, recibir los candidatos, hacer la valoración, aplicar las pruebas,  
48 hacerlas todo el seguimiento por ser pruebas psicométricas y finalmente la selección. Ese tiempo  
49 puede incrementarse dependiendo si hay apelaciones en el proceso y se pueden dar apelaciones en

1 cada una de las etapas. Y esas apelaciones van extendiendo el proceso conforme se vayan  
2 atendiendo, pero estaríamos hablando de aproximadamente tres meses en la ruta más corta.

3  
4 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

5 Claro, muchas gracias. Entiendo.

6  
7 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

8 Doña Hazel, perdón, es que se me queda apagado.

9  
10 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

11 Sí, nada más un comentario muy rápido. Lo que pasa es que sí hay que tener en cuenta que  
12 prácticamente en todos los procesos del banco hay apelaciones. Es difícil pasar un proceso de  
13 contratación sin que haya apelaciones, entonces, al menos en alguna de las instancias siempre  
14 recibimos recursos, particularmente en los que están relacionados con abogados, tiende a ser un  
15 poco más complejo, incluso, porque ellos tienen conocimiento de muchos temas jurídicos que por  
16 supuesto aplican en el proceso. Los recursos son más complejos cuando tienen aplicaciones de temas  
17 que tienen que ir a consulta a la División de Asesoría Jurídica.

18  
19 Entonces, nada más como para tener la perspectiva de lo que sucede en la realidad versus... o, por  
20 lo menos lo que hemos visto en la práctica de posiciones semejantes”.

21  
22 Analizado el tema, la Junta Directiva, con base en los comentarios y observaciones  
23 transcritas en esta oportunidad,

24  
25 **al considerar que:**

26  
27 A. La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en el artículo 3 del acta de la sesión 6218-  
28 2024, celebrada el 18 de octubre del 2024, dispuso en firme:

29  
30 “1. Aprobar el descriptivo y perfil de puesto, ajustándolo con base en los comentarios y  
31 observaciones realizadas por los miembros de la Junta Directiva en esta oportunidad,  
32 correspondiente a la plaza de asesor legal de la Junta Directiva del Banco Central de Costa  
33 Rica, sometido a conocimiento por parte de la Administración del Banco, mediante el  
34 oficio DTE-0256-2024 del 16 de octubre de 2024, elaborado por el Departamento de  
35 Calidad y Mejora Continua adscrito a la División Transformación y Estrategia.

36  
37 2. Encomendar a la Administración del Banco que realice las gestiones administrativas  
38 necesarias para implementar la apertura del concurso aprobado en el numeral 1  
39 precedente, de conformidad con la normativa vigente. [...]”.

40  
41 B. La División Transformación y Estrategia, en atención a una solicitud de modificaciones al  
42 descriptivo y perfil de puesto de asesor legal de la Junta Directiva del Banco Central,  
43 presentada por dicho cuerpo colegiado, remitió a la Gerencia el oficio DTE-0002-2025 del 6  
44 de enero del 2025, suscrito por los señores Édgar Arias Freer, director de la División  
45 Transformación y Estrategia, y José Chaves Mesén, director del Departamento de Calidad y  
46 Mejora Continua, adscrito a la citada división, en el cual se adjuntan los siguientes  
47 documentos:

48  
49 - Archivo de modificaciones propuestas al descriptivo y perfil de puesto, documento que

1 consiste en un comparativo entre la situación actual y la situación propuesta de los  
2 apartados que se plantean modificar, el cual contiene inserto al final del documento la  
3 versión completa del instrumento técnico que se propone.  
4

- 5 - Las actividades ocupacionales propuestas de asesor legal de la Junta Directiva del BCCR  
6 para cada uno de los manuales de actividades ocupacionales existentes, enviadas con  
7 anterioridad a la Junta Directiva mediante el oficio DTE-0247-2024 del 7 de octubre del  
8 2024, las cuales son las mismas que las antes remitidas, pero se adjuntan nuevamente para  
9 mayor facilidad, debido a que se encuentran pendientes de aprobación.  
10

11 C. La única diferencia entre las actividades ocupacionales propuestas consiste en que la actividad  
12 ocupacional para el *Manual de Actividades Ocupacionales del Banco Central de Costa Rica*  
13 *y sus Órganos Desconcentrados, resultante de la implementación Ley Marco Empleo Público*  
14 no contiene la referencia de la categoría salarial, debido a que eso se definirá en línea con la  
15 columna salarial que se apruebe por parte de la Dirección General de Servicios Civil.  
16

17 **dispuso por mayoría y en firme:**  
18

- 19 1. Aprobar las modificaciones propuestas al descriptivo y perfil del puesto de asesor legal de la  
20 Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, remitido mediante el oficio DTE-0002-2025  
21 del 6 de enero del 2025, suscrito por los señores Édgar Arias Freer, director de la División  
22 Transformación y Estrategia, y José Chaves Mesén, director del Departamento de Calidad y  
23 Mejora Continua.  
24  
25 2. Aprobar las actividades ocupacionales de asesor legal de la Junta Directiva del BCCR.  
26  
27 3. La vigencia será a partir de esta aprobación.  
28  
29 4. Encomendar a la División Transformación y Estrategia que actualice los dos manuales de  
30 actividades ocupacionales existentes, lo cual implica agregar las actividades ocupacionales  
31 aprobadas, así como ajustar los diferentes apartados de esos instrumentos técnicos, en los que  
32 se hace referencia a todas las actividades ocupacionales que contienen.  
33  
34 5. Encomendar a la Administración que realice las gestiones administrativas necesarias para  
35 implementar lo aprobado, de conformidad con la normativa vigente.  
36

37 *Se deja constancia de que el señor Jorge Guardia Quirós, integrante de la Junta*  
38 *Directiva, votó en contra de lo dispuesto en el presente acto administrativo, por las razones que*  
39 *quedaron consignadas en la parte expositiva de este artículo.*  
40

41 **Comunicar a:** Presidente del Banco, División de Transformación y Estrategia  
42 (c.a: Gerencia del Banco y Auditoría Interna).  
43

44 **ARTÍCULO 7.** *Comentario del presidente del Banco Central de Costa Rica sobre algunos asuntos de la*  
45 *agenda.*  
46

47 *Los señores, Édgar Arias Freer, director de la División Transformación y*  
48 *Estrategia, y José Chaves Mesén, director del Departamento de Calidad y Mejora Continua,*

1 *adscrito a la citada División, participaron en la discusión del asunto al cual se refiere este*  
2 *artículo.*

3  
4 De inmediato, el señor **Róger Madrigal López**, presidente del Banco Central de Costa  
5 Rica, hizo uso de la palabra para referirse al tiempo y la posibilidad de postergar algunos asuntos  
6 de la agenda para la próxima sesión.

7  
8 Al respecto, se transcribe lo siguiente:

9  
10 **“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

11 Compañeros, van a ser las 12:20, nos quedan varios asuntos. Doña Hazel, ¿qué tan urgente es el  
12 asunto de la moneda, el diseño de la moneda?

13  
14 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

15 No, eso podríamos darle, pasarlo para la otra semana. No hay problema.

16  
17 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

18 Para la otra. ¿Y el procedimiento administrativo del recurso de revocatoria? Como a veces hay  
19 plazos.

20  
21 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

22 Sí, ese habría que preguntarle, tal vez don Iván.

23  
24 **SR. IVÁN VILLALOBOS VALERÍN:**

25 Sí, podría esperar una semana más, no hay problema.

26  
27 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

28 Tenemos junta extraordinaria el lunes o martes, entonces a la larga ahí nos ganamos eso”.

29  
30 **Se dio por recibido.**

31  
32 **ARTÍCULO 8.** *Propuesta de cambio organizacional de la División Transformación y Estrategia.*

33  
34 *Los señores Édgar Arias Freer, director de la División Transformación y*  
35 *Estrategia, José Chaves Mesén, director del Departamento de Calidad y Mejora Continua, y*  
36 *Ricardo Rodríguez Hernández, director del Departamento de Gestión del Talento Humano,*  
37 *ambos departamentos adscritos a la citada división fueron invitados a participar en el análisis del*  
38 *asunto al cual se refiere este artículo.*

39  
40 De conformidad con el orden de día, se entró a conocer el oficio DTE-0316-2024,  
41 del 29 de noviembre de 2024, por cuyo medio los señores Édgar Arias Freer y José Chaves Mesén,  
42 remiten a la Gerencia del Banco Central, la *Propuesta de cambio organizacional – División*  
43 *Transformación y Estrategia - noviembre 2024.*

44  
45 De la discusión de este asunto, se transcribe lo siguiente:

46  
47 **“SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

1 Entonces, como hay tiempo pasaríamos al asunto 4.1, propuesta de cambio organizacional de la  
2 División Transformación y Estrategia, 30 minutos. Entonces, ¿ahí quiénes son? Don José Víctor y  
3 don Édgar, supongo.

4  
5 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

6 Sí y también nos va a acompañar don Ricardo Rodríguez que ya le estamos avisando para que, por  
7 favor, se incorpore.

8  
9 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

10 Presidente, una solicitud es que yo tengo varias dudas sobre esta solicitud de la División de  
11 Transformación y Estrategia, ¿si sería posible interrumpir a medida que hagan la presentación?  
12 Porque después se ve, digo, para mí es un tema bastante largo. Entonces, digo, no bastante, pero no  
13 es de cinco minutos. Entonces, quiero hacer varias preguntas y no sé si van a tener la respuesta, pero  
14 si las puedo ir haciendo sobre la marcha, es la pregunta.

15  
16 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

17 Yo pensaría que sí, no sé. Adelante.

18  
19 **SR. RICARDO RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ:**

20 Buenos días, buenas tardes.

21  
22 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

23 Buenas tardes.

24  
25 **SR. RICARDO RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ:**

26 Feliz año para todos.

27  
28 **SRA. CELIA PANIAGUA ALPÍZAR:**

29 Buenas tardes.

30  
31 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

32 Bueno, vamos a empezar con este tema. Nosotros también preparamos una pequeña introducción  
33 para poder tener claro de qué estamos hablando, porque cuando hemos revisado temas de estructuras  
34 y de los cambios que se han venido dando en el Banco, muchas veces salen esas dudas de, por dónde  
35 vamos, cuáles son los cambios y a qué obedecen. Entonces, vamos a empezar con un pequeño repaso  
36 de esos cambios para poder darle contexto, tal vez José, ahí usted nos ayuda con esa primera parte.

37  
38 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

39 Sí. Me dicen, por favor, si están viendo la presentación, perfecto. Sí, entonces vamos a dar un  
40 contexto y un repaso de los cambios organizacionales que hemos venido trabajando desde el 2021  
41 a la fecha. Tal vez es importante mencionar, cuál ha sido el modelo de trabajo del Banco  
42 históricamente. Ha sido un modelo de trabajo que ha sido por silos, en donde la organización del  
43 Banco y su gestión ha sido por el objetivo de cada una de las divisiones más no de objetivos de  
44 Banco, de estratégicos de Banco, transversales y así es como operan, entonces, también los procesos  
45 o han venido operando los procesos del Banco. Procesos que se gestionan por áreas, por  
46 departamentos, por divisiones, pero que no necesariamente existe una comunicación entre las  
47 distintas divisiones y la forma en como las operaciones del Banco se llevan a cabo.

48

1 Entonces, ¿qué se propuso a partir del 2020-2021? Es orientar al Banco a un enfoque por procesos,  
2 esta fue la propuesta que se trajo a la Junta Directiva en diciembre del 2021 en donde transformamos  
3 el Banco a tener una orientación funcional a una orientación por procesos. Entonces, hay una  
4 encuesta que hace el Centro Americano de Productividad y Calidad en donde dice que -esa encuesta  
5 del 2024- en donde dice que el 97% de las empresas, organizaciones priorizan su gestión basada en  
6 procesos.

7  
8 Entonces, el 97 % de las empresas que, en este estudio, de estos estudios que hace este centro de  
9 calidad y productividad de los Estados Unidos, dicen que su orientación de negocios, sus  
10 operaciones están enfocadas por procesos. También, ellos dicen que en este proceso de  
11 transformación que llevan las empresas un 75% de esas empresas tienen como pilar la definición de  
12 un dueño de proceso. Entonces, aquí es donde empezamos a hablar de mapas de procesos, de  
13 integración de procesos y entonces es, cómo la organización, cómo la estructura organizacional en  
14 este caso del Banco, la empezamos a condicionar, la empezamos a modificar de acuerdo a las  
15 necesidades de los servicios, de acuerdo a los procesos que el Banco Central debe de gestionar, de  
16 acuerdo a esos servicios que la ciudadanía requiere.

17  
18 El definir ese rol de dueño de proceso es que, para cada proceso hay un dueño de proceso y una de  
19 sus funciones principales es el poder coordinar con el resto de la organización, para poder  
20 materializar o para poder cumplir con las necesidades que tienen en caso los ciudadanos. Esto  
21 también, ese tipo de concepto trae consigo un concepto que es el modelo operativo, que es la forma  
22 en cómo una organización, una institución, una empresa se organiza para poderle brindar valor al  
23 ciudadano.

24  
25 Entonces, a lo largo de todos estos cambios organizacionales que hemos venido haciendo en el  
26 Banco, hay conceptos de proceso, de gobernanza y de recursos que se articulan para poder asegurar  
27 o para poder promover el cumplimiento de los objetivos de los servicios y el valor público que  
28 esperan los ciudadanos. Entonces, estamos pasando efectivamente de un trabajo por silos a una  
29 organización transversal bajo un modelo operativo que busca, efectivamente, brindarle ese valor al  
30 ciudadano, en donde se incorporan elementos de proceso, gobernanza, tecnología, recursos  
31 financieros, temas de conocimiento.

32  
33 Y muy importante, poniendo en el centro de la organización al personal del Banco, y con esa  
34 coordinación que se hace lo que se generan son las nuevas capacidades, que en este caso el Banco  
35 requiere, para poder cumplir con las expectativas o las necesidades de la ciudadanía. Este es el  
36 modelo que utilizamos para hacer transformaciones organizacionales y de procesos en el Banco.  
37 Creo que doña Silvia, don Róger, perdón.

38  
39 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

40 Sí, José, muchas gracias, muy interesante. Nada más quería entender un poquito porque esto como  
41 que tiene mucho sentido, pero no entiendo yo, si debe haber un responsable de un proceso, como  
42 usted lo ha dicho. A ver, primero ¿cómo se determinan las necesidades de la ciudadanía? Porque no  
43 le entendí muy bien, si eran las necesidades de la ciudadanía o las necesidades de personal del  
44 Banco.

45  
46 Y segundo, ¿quiénes son los responsables dentro del Banco de los procesos, de dirigir esos procesos  
47 para saber exactamente qué se necesita? Es decir, si ha habido procesos de evaluación como, por  
48 ejemplo, estoy segura de que ustedes han visto en el Banco de Inglaterra, a la hora de cambiar toda

1 la parte de datos se hizo un informe de evaluación, cómo están los datos ahora, de ahí salieron las  
2 preguntas y entonces bueno, esta es la respuesta que nosotros queremos dar.

3  
4 Esa es una pregunta y la segunda relacionada con lo mismo es que, yo veo que hay una gran  
5 dependencia, por lo menos en esta propuesta de ustedes, de terceros, de personas, de terceros, una  
6 empresa que viene y que valora cargas de trabajo y no sé qué y entonces, no estoy yo tan segura qué  
7 tan Banco Central es el proceso que se lleva a cabo, si esto se descarga en terceros que no  
8 necesariamente conocen el Banco y que bueno, no necesariamente pueden conocer estos procesos  
9 tan importantes que ustedes están haciendo relevantes. Gracias.

10  
11 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

12 Sí, con respecto al... tal vez empiezo por esta última pregunta, doña Silvia. Nosotros con esas  
13 empresas que vienen a hacer los estudios, por ejemplo, de cargas, hay un punto que es que ellos  
14 deben de seguir la metodología de Banco y, cada vez que ellos hacen un estudio tienen un equipo  
15 de Banco Central que los acompaña. Entonces, nosotros en ese proceso de estudio, nosotros primero  
16 le damos contexto a la empresa de qué es el proceso, se le explica el proceso, nos reunimos con la  
17 división o la dependencia en la cual estamos haciendo el estudio, le damos contexto, le contamos,  
18 le detallamos cómo se ejecuta el proceso.

19  
20 Y adicionalmente, a lo largo de todo el proceso, este equipo de trabajo que conformamos que es de  
21 Banco, le está dando seguimiento, estamos retroalimentando constantemente y estamos  
22 preguntándole también a la dependencia sobre la cual se está haciendo el estudio, si tiene, si se han  
23 generado dudas, si se han generado... si hay preguntas. Entonces, retroalimentamos a la empresa  
24 con base en ese intercambio en donde es importante recalcar que siempre hay de por medio un  
25 equipo de Banco Central, funcionarios de Banco Central que está conformado, gente de procesos,  
26 gente de estructura y la gente sobre la cual se está haciendo el estudio.

27  
28 Como, por ejemplo, en el caso de don Henry, que hicimos recientemente un estudio de cargas, el  
29 equipo de don Henry estuvo acompañando a la empresa y estuvimos nosotros asesorando. Entonces,  
30 siempre hay un intercambio de información, un acompañamiento y una atención metodológica de  
31 acuerdo a los procesos que el Banco Central ha establecido.

32  
33 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

34 Tal vez, José, si me dejas interrumpirte un segundo ahí. Nada más para hacer una aclaración. Este  
35 cambio que hablamos en el modelo operativo no está relacionado particularmente con el tema de  
36 cargas de trabajo. El tema de cargas de trabajo es algo muy puntual, que se hace para definir cuántas  
37 personas se necesitan para atender tareas específicas y puntuales, pero aquí lo que estamos hablando  
38 es de un cambio en el modelo operativo, fue la discusión, aquí es el contexto previo al cambio de  
39 estructura organizacional que se autorizó por parte de la Junta en diciembre del 2021.

40  
41 Donde el objetivo principal era asegurarse de lograr que el Banco pudiera trabajar con procesos que  
42 atendieran de manera transversal los servicios que el Banco da. Entonces, este es un concepto más  
43 amplio que particularmente lo que está referido con cargas de trabajo, donde no necesariamente, o  
44 sea, o definitivamente no se necesita un cambio en el modelo operativo para hacer una evaluación  
45 de cargas de trabajo. Bajo el modelo anterior que trabajamos en silos, las cargas de trabajo igual se  
46 evaluaban e igual se evaluaban utilizando recursos externos. Esto es parecido también al uso de  
47 recursos externos a lo que se hace, por ejemplo, con el *outtasking* en la parte de tecnología, donde  
48 hay equipos que están constituidos por gente interna y se incorporan gentes externas, porque hay  
49 demandas que son volátiles.

1  
2 Entonces, no tiene sentido tener la cantidad de gente necesaria para estar haciendo estudios de cargas  
3 de trabajo de forma permanente cuando las demandas son variables. El año pasado, por ejemplo, se  
4 hizo un estudio para la Sugef, ese estudio se hizo después de tres años de no haber hecho ninguno  
5 para la Sugef, entonces, no tiene sentido tener gente todo el tiempo para esos picos. Ese es el tema,  
6 pero esa parte es como independiente de esto que estamos hablando acá, que fue lo que fundamentó  
7 en aquella discusión de aquel momento, el cambio en la estructura que finalmente se aprobó en  
8 diciembre del 2021.

9  
10 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

11 Don Édgar, ¿usted iba a decir algo?

12  
13 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

14 Sí señor. Tal vez, José, tal vez bajas un toquecito la presentación porque estoy aquí a dos pantallas  
15 y dejo de ver gente y creo que para esta parte es importante. Gracias. Sí, vamos a ver, esa lámina  
16 que fue ampliamente discutida en las sesiones de aquellos años, cuando empezamos a hablar de toda  
17 la forma en la que el Banco opera, nos daba una de las premisas fundamentales y que yo creo que  
18 va de la mano con lo que pregunta doña Silvia. Antes uno se imaginaba, si quería hacer un cambio  
19 en estructura, de encontrarse un departamento de calidad que trabajaba en un silo, entonces, los  
20 cambios de estructura y las propuestas los trabajaba esa área y cuando alguien preguntaba de quién  
21 estaba viendo las mejoras y la transformación organizacional, entonces decían ‘ah, eso es de la gente  
22 de calidad’.

23  
24 Incluso, todavía hoy tenemos temas que, por ejemplo, si preguntamos dónde está, y alguno muy  
25 popular, dónde se ven los temas de pagos ‘ah, eso es de la División de Sistema de Pagos, o eso es  
26 de don Carlos Melegatti’. Entonces, esas verticales son las que generan grandes problemas desde el  
27 punto de vista de procesos, ¿por qué? Porque muchas veces se nos empezaban a quedar cosas de la  
28 integralidad que nadie se había preocupado de verlas porque no tenía ese enfoque de completitud  
29 transversal. Por ejemplo, unas que típicamente se quedaban, ésta la vivió don Iván, alguna regla de  
30 negocio que no pasó por jurídico y resulta que lo que queríamos implementar tenía un problema con  
31 alguna legislación. Ah bueno, eso quiere decir que en el desarrollo de un servicio debería participar,  
32 perdón, debería participar jurídico.

33  
34 Resulta que a la hora de implementar un nuevo servicio hay que registrar eso a nivel contable, pero  
35 la gente de Contabilidad no había participado. Entonces, cuál es el proceso integral o cuál es la  
36 cadena de valor que se genera, cuando yo hago cualquier cosa en el Banco, y esa era la pregunta de  
37 fondo y cómo rompo esos silos para poder tener un enfoque institucional, verlo en la globalidad.  
38 Entonces, ahí uno de los primeros procesos que transformamos casualmente fue el propio proceso  
39 de transformación y de calidad.

40  
41 Entonces, ya calidad cuando viene a revisar el Banco ya no es que va al Departamento de Calidad  
42 y ellos son los que vienen, hacen y dicen, el Departamento de Calidad va con un equipo  
43 multidisciplinario donde participa gente de Talento Humano, donde participa gente de Contabilidad,  
44 nos acompaña un abogado, ¿y vamos dónde? Vamos donde los expertos de los procesos de Banco  
45 Central. Todo el diseño de la parte de datos se trabajó con la gente de Henry y como parte de los  
46 insumos que se trabajaron con ellos como expertos en el tema de análisis y gestión de datos, también  
47 tuvimos *benchmark* con otras instituciones y con bancos centrales para tener un enfoque completo.

48

1 Entonces, cada una de las etapas que se analizan de transformación en el Banco para la mejora, ya  
2 se aplica bajo un enfoque transversal, que todas las posibles áreas del Banco que van a ser afectadas  
3 tengan participación. En el enfoque de datos participa por supuesto también la gente de base de  
4 datos y la gente de ciberseguridad, los dueños de datos, se identifican roles. Entonces, el primer,  
5 uno de los primeros procesos que fue necesario transformar para poder tener este enfoque global,  
6 fue el propio proceso de transformación. De poder identificar cómo se genera una cadena de valor,  
7 quiénes son los participantes, cuáles son los expertos que deben participar, cómo identifico los roles  
8 fundamentales dentro del Banco y a partir de ahí, cómo establezco un proceso que va de principio  
9 a fin a todo lo largo de la organización, sin que se nos quede ninguna partecita por fuera.

10  
11 Y eso es básicamente el cambio fundamental que se ha venido trabajando. Ahora, con ese proceso  
12 ya mejorado, es que se han venido dando cambios puntuales a lo largo del organigrama que son las  
13 láminas que nos va a presentar José ahora de por dónde hemos ido pasando y qué cosas hemos ido  
14 logrando ver a lo largo de la institución.

15  
16 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

17 No veo manos levantadas, por favor, don José Víctor, continúe.

18  
19 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

20 Voy a mostrar. Entonces, a partir de toda esta dinámica que hemos tenido en la transformación del  
21 Banco a partir de una gestión por procesos, los cambios organizacionales que hemos implementado  
22 han sido en la División de Finanzas y Contabilidad, que en su momento existía, ya vamos a ver qué  
23 paso con esa división, División Económica, División de Sistema de Pagos, la División de Gestión y  
24 Desarrollo, División Administrativa, División Asesoría Jurídica, Servicios Tecnológicos.

25  
26 El 100% de los cambios en la estructura de estos cambios se llevaron a cabo entre el 2022 y el 2023  
27 y, se dieron cerca de 600 movimientos de plazas, en los ajustes de estructura que hicimos en estos  
28 cambios organizacionales. Entonces, vamos a ver los movimientos que se dieron a lo largo de estos  
29 años en que hicimos estos cambios organizacionales. Este era el organigrama inicial en el 2021,  
30 donde teníamos una División Gestión de Activos y Pasivos, tiene estos tres departamentos, esta  
31 división mantiene su estructura desde aquel momento. La División Económica tenía cuatro  
32 departamentos, Análisis y Asesoría Económica, Investigación Económica, Estadística  
33 Macroeconómica y Gestión de la Información Económica.

34  
35 Una División de Sistema de Pago que tenía tres departamentos, Emisión y Valores, Sistema  
36 Nacional de Pagos Electrónicos, Registro y Liquidación. La División Administrativa tenía tres  
37 divisiones, tres departamentos, perdón, Servicios Institucionales, Proveduría, Gestión del Factor  
38 Humano, la División de Finanzas y Contabilidad con dos departamentos, División de Gestión y  
39 Desarrollo con dos departamentos que eran Planeamiento, Calidad, una División de Asesoría  
40 Jurídica que no tenía departamentos y estos Departamentos de Servicios Tecnológicos que también  
41 sufrieron una transformación.

42  
43 Entonces, en rojo podrán ver lo que fue creado, lo nuevo y lo verde lo que se trasladó. Entonces,  
44 empezamos por la División Económica, el Departamento de Estabilidad Financiera que estaba en la  
45 Gerencia se trasladó a la División Económica. Los dos departamentos de Estadística  
46 Macroeconómica y Gestión de la Información Económica se trasladaron de la División Económica  
47 a una división nueva que se llama, que en ese momento se llamaba División de Gestión de  
48 Información, que recientemente trajimos algunos cambios adicionales a esta división. Para formar

1 esta División de Gestión de Información, se utilizó la división de, que le llamábamos de finanzas y  
2 contabilidad.

3  
4 Esos departamentos de finanzas y contabilidad se trasladaron a la División de Transformación y  
5 Estrategia, anteriormente gestión y desarrollo. Entonces, esta División de Gestión y Desarrollo pasó  
6 a tener cinco departamentos; Planeamiento y Calidad, que ya existían, se le adicionó el  
7 Departamento de Finanzas y Contabilidad, y Presupuesto y adicionalmente se trasladó el  
8 Departamento de Gestión del Talento Humano, que estaba en la División de Servicios Compartidos.

9  
10 A esta División de Servicios Compartidos, -voy a usar aquí un puntero un segundito- sale el  
11 Departamento de Gestión del Talento Humano y se crea un Departamento de Pagos y Cobros. Este  
12 Departamento de Pagos y Cobros venía, -vamos a mostrar la filmina anterior- de la División de  
13 Sistema de Pagos, este Departamento de Registro y Liquidación, se traslada a la División de  
14 Servicios Compartidos y se crea este Departamento de Pagos y Cobros. Adicionalmente, en  
15 términos de creación, a la División de Asesoría Jurídica, se le crea un departamento, el  
16 Departamento de Gestión Jurídica.

17  
18 En la Gerencia, se traslada el Área de Comunicación Institucional, se establece en la Gerencia.  
19 Adicionalmente, en la División de Sistema de Pagos se crea un departamento que es el  
20 Departamento de Sistema de Pagos Electrónicos en el Transporte Público. En la División de  
21 Transformación y Estrategia se crea un sexto departamento, que se llama Relaciones Institucionales  
22 y en la División de Servicios Tecnológicos, se crea un departamento de Ciberseguridad.

23  
24 Recientemente, esta división que le llamábamos la División de Gestión de Información pasó a  
25 llamarse la División de Análisis y Datos Estadísticas y a los dos departamentos que habíamos  
26 trasladado a la División Económica, se crean dos adicionales. Teniendo entonces, un departamento  
27 de Captura y Depuración de Datos, un departamento de Integración y Análisis de Datos, un  
28 departamento de Análisis de Datos Organizacionales y otro llamado Gobierno y Gestión de Datos.

29  
30 En cuanto a la División de Servicios Tecnológicos, se crearon cuatro departamentos: un  
31 departamento de TI Económica, o sea, un departamento de tecnología enfocado en la parte  
32 económica financiera, un departamento de Ciencia e Ingeniería de Datos, un departamento de TI  
33 para Supervisión; que este departamento de TI para Supervisión está enfocado en la colaboración  
34 con las superintendencias; un departamento de Arquitectura y Administración de TI y un  
35 departamento de TI Colaboración. Entonces, en la División de Servicios Tecnológicos, se  
36 transforman y se crean estos cuatro departamentos.

37  
38 Dándonos como resultado este organigrama final, donde mantenemos una División Gestión de  
39 Activos y Pasivos con tres departamentos. Esta división, no ha sufrido cambios organizacionales en  
40 términos de su conformación en cuanto a estructura; la División Económica tiene un departamento  
41 de Estabilidad Financiera, Investigación Económica, Análisis y Asesoría Económica; División de  
42 Sistemas de Pagos, tres departamentos, Emisión y Valores, el Sistema Nacional de Pagos  
43 Electrónicos y el Sistema de Pagos Electrónicos en el Transporte Público.

44  
45 Una División de Servicios Compartidos que cuenta con tres departamentos, Servicios  
46 Institucionales, Proveeduría, Pagos y Cobros; la División de Análisis de Datos y Estadísticas, que  
47 cuenta con cuatro departamentos; una División de Transformación y Estrategia, que está  
48 conformado por seis departamentos; la División de Asesoría Jurídica, que tiene un departamento y

1 una División de Servicios Tecnológicos, que cuenta con ocho departamentos. Entonces, este es el  
2 organigrama final, a partir de los cambios que se trajeron a la Junta Directiva a partir del 2021.

3  
4 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

5 José Víctor, uno lo que observa con este organigrama, no sé si es ahorita que se va a hacer el  
6 ejercicio, en algún momento íbamos a analizar el tema de la reorganización; es que las, yo sé que  
7 hay gente que no le gusta llamarlo así, pero las áreas prioritarias, no sé si es prioritarias, hay áreas  
8 que tienen que cumplir con las funciones del Banco Central, activos y pasivos, División Económica,  
9 Sistema de Pagos, se convirtieron en áreas más pequeñas dentro del Banco, siendo las áreas  
10 fundamentales, o sea, la razón de ser del Banco Central. Y las áreas de apoyo se convirtieron en  
11 grandes áreas de apoyo, dos divisiones grandes de áreas de apoyo, muy concentradas, inclusive, tal  
12 vez, volvamos a la... porque se me olvidan hasta los nombres.

13  
14 En algunos casos, como TI, se han transformado, son la misma cantidad de departamentos, creo que  
15 solamente fue la creación del departamento de Ciberseguridad, pero aquí, básicamente, se les  
16 cambiaron los nombre a algunas. Pero, en el caso de transformación y estrategia, es el área más  
17 grande que tiene el Banco, con seis departamentos, aquí no aparece la cantidad de funcionarios que  
18 tiene, pero creo que ésta junto con servicios tecnológicos son las áreas más grandes del Banco.

19  
20 Inclusive, no sé si todo transformación y estrategia les da servicios a las superintendencias, sé que  
21 servicios tecnológicos sí, cuando se fusionaron y eso llevó a que fuera una división tan grande,  
22 porque tiene que dar servicio al Banco y a las superintendencias, pero creo yo que, en el caso de la  
23 División de Transformación y Estrategia, solo algunos servicios les dan a las superintendencias y  
24 se convirtió en un departamento enorme.

25  
26 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

27 Doña Marta.

28  
29 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

30 Sí.

31  
32 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

33 Ahí, tal vez, nada más para aclarar. Recuerde que es que la División Transformación y Estrategia,  
34 es la suma de dos divisiones. Cuando se planteó originalmente el cambio en el 2021, la discusión  
35 que tuvimos con respecto a mantener la existencia de la División de Finanzas y Contabilidad, donde  
36 yo particularmente, consideré en su momento que la División de Finanzas y Contabilidad debería  
37 mantenerse como una división, esa discusión yo, mi posición no fue la que se sostuvo, porque no se  
38 quería crear una división adicional para el tema de gestión de la información.

39  
40 Entonces, básicamente, la fusión, o sea, solo existía la opción de utilizar o de reutilizar una división  
41 existente porque no se quería crear una división adicional. Eso nos llevaba a la única opción de  
42 fusionar dos divisiones en una y por eso es que la División de Transformación y Estrategia se hace  
43 más grande, o sea, no es porque es más grande hoy porque creció, sino que simplemente es la fusión  
44 de estas dos. La que realmente es más grande es la división de datos, ¿por qué? Porque se estableció  
45 desde el 2021, incluso eso lo habían discutido antes de mi llegada, porque ya estaba en el plan  
46 estratégico.

47  
48 En el plan estratégico del 2020 se decía, claramente, que los bancos centrales estaban girando hacia  
49 un enfoque más agresivo en la gestión de datos y que el Banco tenía que tener un área especializada

1 que desarrollara todos los temas que estuvieran relacionados con datos. Y creo que eso estuvo muy  
2 claro para el plan estratégico del 2020 y fue muy visionario en ese momento, hoy es aún más clara  
3 esa realidad de esa necesidad que tiene el Banco Central de trabajar con una cantidad enorme de  
4 datos. Entonces, básicamente lo que se está viendo ahí como reflejo no es un crecimiento de una  
5 división, sino una fusión de dos divisiones en una, para poder dar espacio a la división de datos.

6  
7 En efecto, como usted dice, la DST creció mucho a partir de la traída de las superintendencias, del  
8 área tecnológica de las superintendencias. Eso era un proceso que estaba pendiente de reacomodar,  
9 si mal no me equivoco y me corrige Édgar o José Chaves si estoy equivocada, desde el 2015 que se  
10 había hecho el traslado, pero que seguía pendiente hacer la reorganización interna de la DST. Y, en  
11 efecto en la DST el único departamento que se crea es el departamento de Ciberseguridad, también  
12 a raíz de entender la necesidad de tener un área específica que se dedique a darle seguimiento a los  
13 temas de ciberseguridad.

14  
15 Entonces, si ustedes me hubieran preguntado a mí desde el inicio, yo hubiese preferido mantener el  
16 área, crear una división adicional, que era lo que se concebía que se necesitaba, mantener una  
17 División de Finanzas y Contabilidad, que si ustedes recuerdan también, esa se había creado a raíz  
18 de una recomendación de una asistencia del Fondo Monetario Internacional, muchos años atrás que  
19 había recomendado que el Banco Central debería tener una división enfocada en el tema puramente  
20 financiero, pero bueno, en ese momento la decisión fue no crear una división adicional y entonces,  
21 fusionar dos divisiones en una. Entonces, tal vez, es un tema que, por supuesto visualmente se nota  
22 de cierta manera, pero en la práctica no es un crecimiento sino una fusión de dos áreas.

23  
24 También, entonces, esas son las... hay tres áreas que le dan servicio, tres divisiones que le dan  
25 servicios a las superintendencias, es la División de Servicios Compartidos, que desde todos sus  
26 departamentos le da servicios a las superintendencias, la División de Servicios Tecnológicos, que  
27 también le da servicio a la superintendencias de todos los departamentos y la División de  
28 Transformación y Estratégica y Estrategia, perdón, que también le da servicios a las  
29 superintendencias desde todos sus departamentos. Si ustedes recuerdan, todo el tema de talentos se  
30 gestiona desde talento humano del Banco Central, todo el tema de procesos de calidad se maneja  
31 también, desde acá, hay áreas muy puntuales como proyectos que no tienen un apoyo desde Banco  
32 Central, pero todos los departamentos de transformación apoyan la gestión de las superintendencias,  
33 esa es en la práctica.

34  
35 Por último, ya el último comentario que tengo. Cuando yo llegué, la solicitud que se me hizo con  
36 respecto a lo que le llamaban las áreas sustantivas, que es a lo que usted se refiere, es que  
37 necesitábamos lograr que las áreas sustantivas se enfocaran en sus propios trabajos y quitarles toda  
38 la carga administrativa. Recuerdo una de mis primeras conversaciones con don Róger, que en ese  
39 momento estaba a cargo de la División Económica, cuando yo le pregunté a don Róger que por qué  
40 él organizaba los eventos que teníamos externos del Banco, porque cuando yo pregunté quién los  
41 organizaba me dijo, 'tal persona y tal persona' y los dos trabajaban en la División Económica, yo le  
42 decía 'cómo es que tenemos economistas organizando operativamente, administrativamente un  
43 evento', bueno es que no hay un área que se dedique a eso, por ejemplo.

44  
45 Entonces, una de las solicitudes que se nos hicieron fue, retiren, o sea, trabajemos en un modelo  
46 donde se retire toda esa carga administrativa y operativa de esas áreas para que ellas se puedan  
47 enfocar en sus objetivos puros. Entonces, por supuesto, esa es parte de ese diseño transversal que  
48 tampoco es un invento de Banco Central de Costa Rica, eso es lo que estamos viendo que opera en  
49 los otros bancos centrales. Sacamos todas esas cargas operativas, como el famoso departamento de

1 Registro y Liquidación que estaban en el Sinpe, generaba mucha carga operativa y no tenía labores  
2 afines realmente, a lo que se hacía en sistema de pagos, entonces, todo eso lo sacamos hacia un  
3 soporte que sea transversal para todo el Banco.

4  
5 Esa es conceptualmente, la fundamentación de esto que estamos viendo de las discusiones que  
6 tuvimos en 2021 y que vienen originadas del Plan Estratégico de 2020, que incluso fue hecho antes  
7 de mi llegada acá al Banco.

8  
9 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

10 Gracias, Hazel. Sí, efectivamente, usted tiene muy buena memoria y efectivamente lo que usted dice  
11 es lo que ha sucedido y por eso a veces siente uno, y no es que lo que se ha hecho este mal hecho,  
12 sino que llega el momento en que ya llevamos cierto tiempo, llevamos dos años en donde se han  
13 dado esos cambios, esas transformaciones. Entonces, uno dice, es el momento de hacer un alto y  
14 ver si hasta dónde vamos estamos satisfechos, estamos contentos, es lo que debería ser o aquí hay  
15 que hacer algún cambio, para... a la larga hay departamentos que no están bien ubicados, algunos,  
16 puede ser que haya divisiones y departamentos que están muy bien conformados, que están muy  
17 claros, es el momento de hacer una evaluación de ver si realmente este ya es el punto final o no, o  
18 todavía es necesario hacer unos cambios.

19  
20 Puede ser que en un principio se dijera ‘no queremos’ y como usted dice, quizás si se le hubiera  
21 dado completa libertad, usted hubiera dicho ‘no, yo dejo esa división ahí de contabilidad y finanzas  
22 y presupuesto y ese tipo de cosas, y la dejo’ y sí se sentía la necesidad de crear una división de  
23 estadísticas desde hace muchos años, que ya se veía esa necesidad, y como usted dice, ahorita es  
24 más clara esa necesidad y el manejo de los datos. Pero, tal vez en aquel momento no lo podíamos  
25 ver tan claro como tal vez ahora, si se presenta el panorama y decir bueno, ‘aquí hay que hacer un  
26 cambiecito’ o uno o más cambios a esta estructura que llevamos. Y bueno, esto es un proceso  
27 dinámico, no es un proceso estático y entonces, es lo que uno sí observa.

28  
29 Igual, puede ser en la parte de tecnologías de información. Yo no sé si es saludable, si es conveniente  
30 tener una división tan enormemente grande o si uno puede decir ‘no tiene que tener esta división  
31 aquí así, y la parte de ciberseguridad debe estar aparte’, porque la ciberseguridad es la que va...  
32 viene siendo, entre comillas, como la auditoría de todo esto que está acá. Pero son cosas que tenemos  
33 que valorar y de ahí la importancia de esa evaluación.

34  
35 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

36 Muchas gracias a ambas. Don Édgar, veo su mano levantada.

37  
38 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

39 Gracias.

40  
41 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

42 Compañeros, me preocupa porque algunos miembros me han manifestado tienen que irse a la una,  
43 y estamos a cuatro minutos de la una. Entonces, Édgar tal vez...

44  
45 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

46 Sí.

47  
48 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

49 Perdón. Yo lo que diría es que paramos.

1

2 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

3 Sí, tiene razón, don Róger. Pero efectivamente, como decía doña Silvia al principio que hizo la  
4 aclaración, hay varios temas que consideramos que era importante refrescar antes de hablar de qué  
5 es lo que estamos viendo en un tema puntual para tener el claro el panorama completo.

6

7 De lo que preguntaba doña Marta, que hay cosas muy interesantes en esas preguntas, tal vez hay un  
8 elemento que yo creo que es importante volver a tocar, que es ¿cómo mido yo a dónde están las  
9 personas de la organización? Porque en la manera tradicional de hacerlo era en las verticales.

10

11 Entonces, ¿cuánta gente tiene la División Económica? ¿Cuánta gente tiene la División de Activos y  
12 Pasivos? Pero, aquí la pregunta que en realidad hay que hacerse o tratar de contestar, es ¿cómo están  
13 los procesos del Banco? ¿Cuáles son? ¿Cuál es el proceso? ¿Cuáles son los procesos fundamentales  
14 del Banco? y ¿cuánta gente interviene en esos procesos? ¿Cuánta de esa gente pertenece a las  
15 divisiones que son las gestoras fundamentales del proceso? Pero ¿Cuánta gente requieren que no  
16 están pensando en las reglas de negocio, pero que están operando?

17

18 Por ejemplo, y eso es un caso que a veces nos ha dado un gran dolor de cabeza con la relación con  
19 los ODM. Resulta que el 80% del personal que se requiere para operar un proceso de supervisión es  
20 de tecnología y se lo presta el Banco. Entonces, la pregunta es, cuando esa persona de tecnología  
21 está apoyando los procesos de supervisión ¿el proceso que se está ejecutando es de supervisión o es  
22 de tecnología? Y en realidad, es un proceso de supervisión, el core es de supervisión.

23

24 Pero, dadas las condiciones en las que los que ejecutan los procesos hoy en día en el país y en el  
25 mundo, con un gran apoyo tecnológico, y esto va a ser cada vez más fuerte con el nacimiento nuevas  
26 tecnologías, ni hablar cuando estemos con motores de inteligencia artificial interactuando con la  
27 gente. Entonces, en realidad la gente de tecnologías no es que está ahí atrás de apoyo, son parte  
28 fundamental de la ejecución del proceso, sólo que ellos no son los que establecen las reglas de  
29 negocio, las están operando a través de las herramientas que administran.

30

31 Por eso, la estadística anterior que teníamos cuando medíamos gente, en esa separación de lo que sí  
32 era... y en el Banco fue doloroso, como decía doña Marta, hubo gente resentida, de lo que era  
33 sustantivo y lo que era de apoyo, termina siendo un poco grosero. Porque hay gente que está metida  
34 de cabeza en la operación del proceso, pero está en un área de apoyo. Y entonces uno dice, bueno,  
35 no es tan de apoyo en el sentido de que opera el proceso. Por ejemplo, hoy por hoy...

36

37 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

38 ¿Eso es sustantivo?

39

40 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

41 Sigue siendo sustantivo, aunque el área... aunque sea un proceso que está en el *back office*. Pero el  
42 proceso es sustantivo.

43

44 Veán, por ejemplo, algo que nos pasaba muy fuertemente, que lo hemos venido unificando en  
45 Transformación y Estrategia. Las dependencias, por un tema de falta de un apoyo institucional ya  
46 establecido, habían empezado a crear sus propias áreas especializadas en atender consultas de los  
47 ciudadanos. Bueno, vinimos e hicimos un proceso y creamos un área que administra  
48 centralizadamente las grandes reglas para atender a los ciudadanos. Y ahí metimos herramientas,  
49 metimos capacitación, metimos una empresa externa, pero que atiende en la capa inicial, no atiende

1 las preguntas fundamentales, pero atiende las preguntas que son las mismas de siempre, las  
2 repetitivas. Le metimos estadística y pusimos eso funcionar para todas las divisiones del Banco.

3  
4 Y uno de los grandes elementos que fueron discusión es, por ejemplo, ahora, una gran cantidad de  
5 pico de llamadas, cuando uno ve el gráfico de tendencia en el año, tiene que ver con la... cuando se  
6 incorporan nuevos servicios a transporte público, nuevas rutas de autobuses y cuando vienen la  
7 época de presentar la declaración del registro de transparencia y...

8  
9 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

10 Beneficiarios finales.

11  
12 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

13 Beneficiarios finales. Sí, gracias. Ahí tuve un lapsus.

14  
15 Entonces, en ese momento la central se satura y todos los canales de comunicación con el ciudadano  
16 se satura y lo que estamos haciendo es operando un servicio. Esa área que vigila que eso opere bien  
17 está en un área que hubiéramos llamado de apoyo, pero es el servicio operando en su más y mejor.

18  
19 Entonces, esa medición hay que hacerla por proceso. Entonces, nosotros sí estamos cambiando la  
20 estadística. Es parte de lo que está haciendo José Chaves ahora, que es poder tener estadísticas de  
21 cuáles son esos procesos del Banco y ¿Cuánta gente consume? y ¿Dónde está ubicada esa gente  
22 para que ese proceso opere?

23  
24 Sí es cierto que hay alguna cosa muy propia de la parte muy administrativa de la institución que uno  
25 se puede quitar de encima, pero que son requerimientos normativos. Entonces, ahí esa parte también  
26 viene complicada. Por ejemplo, hay un área en Riesgos que es de cumplimiento normativo y esa  
27 área nos está ayudando casualmente a saber cómo estamos haciendo y dónde, para tener dentro de  
28 los procesos gente que atiende el cumplimiento legal, porque tampoco podemos operar sin cumplir  
29 con la normativa, entonces, eso también es fundamental. Y llamarlo de apoyo, también termina  
30 compitiendo estando ahí en la barrera de, si eso realmente yo podría operar sin tener un  
31 cumplimiento normativo.

32  
33 Entonces, uno termina diciendo 'no', entonces, no es tan de apoyo. Por eso es que los procesos ahora  
34 se organizan, más que en esos dos grandes bloques, veíamos ahí en el mapa de procesos de los  
35 procesos modernos, vienen en varias capas. En ¿quiénes toman las decisiones de diseño de los  
36 procesos? ¿Quiénes establecen reglas? ¿Dónde se operan en el back? Entonces, tenemos una  
37 separación en diferentes capas, pero lo fundamental es poder tener claro el proceso y quiénes son  
38 los dueños del proceso y quiénes definen reglas de proceso. Y eso ha sido todo un tema. Ha sido  
39 difícil, son muchos.

40  
41 Partimos de, José aquí me ayuda con la estadística, pero partimos de una dispersión gigantesca de  
42 lo que se llamaba procesos. Partimos de 300 procesos aproximadamente, y hoy tenemos en el nivel  
43 fundamental, ¿cuántos eran José?

44  
45 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

46 En el fundamental estamos hablando de 20 procesos.

47  
48 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

1 Pasamos de 300 a 20. Entonces, imagínese lo que era una dispersión administrativa de llamar que,  
2 en el primer nivel teníamos 300 responsables de proceso, porque había 300 procesos de primer nivel,  
3 y ahora estamos hablando de 20. Y eso es consistente con los números que están obteniendo y lo  
4 que hemos visto en *benchmark* en otros bancos centrales que han pasado por procesos similares,  
5 Banco de la República, Banco de Chile, Banco de España, Banco de Inglaterra, que han entrado  
6 también en esta misma línea de transformar la organización para verla de esta forma.

7  
8 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

9 Perdón, Édgar. Esos 20 procesos, ¿son los 20 procesos fundamentales del Banco?

10  
11 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

12 Son los 20 procesos de primer nivel.

13  
14 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

15 De primer nivel.

16  
17 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

18 En donde yo tengo un dueño de proceso que, a partir de ahí rige todo lo demás. Pero muchos de  
19 esos... digamos que ustedes en la Junta Directiva van a estar dentro de uno muy metidos de cabeza,  
20 pero que usted diría no es de aquellos que yo hubiera llamado fundamentales o core, pero claramente  
21 es de donde nace todo.

22  
23 El proceso de planeamiento estratégico es uno de esos. Y el proceso de planeamiento estratégico  
24 nace de las decisiones que toma la Junta de ¿para dónde vamos? y ¿qué queremos hacer? Y, a partir  
25 de ahí, se viene una cascada de elementos que transforman eso en planes, en plan táctico, en plan  
26 operativo y empieza a calibrar a toda la organización. Bueno, eso es... antes lo hubiéramos llamado  
27 a eso un proceso de apoyo, porque el proceso de planeamiento estratégico estaba en una división de  
28 apoyo, pero ahora es un proceso de primer nivel. Y ¿por qué? Porque se toman decisiones  
29 fundamentales de uso de recursos y asignación de prioridades. Entonces, ese es el cambio de  
30 paradigma que ha sido fundamental a lo largo de todo este proceso.

31  
32 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

33 Hazel, adelante.

34  
35 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

36 Tal vez, don Róger, nada más, mi solicitud sería, sólo queda una filmina para ver de este tema.  
37 Entonces, tal vez, si nos dieran los tres minutos nada más para ver esa filmina para poder cerrar esto.  
38 Porque también era una solicitud que había quedado, incluso por parte de la Auditoría Interna, se le  
39 había dado seguimiento a traer esta presentación a la Junta. Entonces, creo que sí sería importante  
40 nada más si nos regalan los tres minutos de esa filminita que queda pendiente.

41  
42 Y un comentario súper rápido, nada más es, en el fondo no hay una diferencia en como en este  
43 momento el diseño está hecho para operar para los ODM y para el Banco Central. Y mucha de la  
44 queja de que, como lo comentaba don Édgar del tema de los ODM, ha estado relacionado con, es  
45 que yo quiero tenerlo todo en mi lado. Y nosotros decimos, no tiene sentido, por ejemplo, que usted  
46 tenga una proveeduría suya, porque la Sugef no es diferente a la División Económica, ni es diferente  
47 la División de Sistemas de Pago, ni es diferente al GAP, en términos de cómo administrativamente  
48 o cómo en la organización se trabajan los temas.

49

1 Entonces, ese es el mismo principio, o sea, toda esa cocina atiende las diferentes frentes que  
2 tenemos, o sea, tenemos diferentes restaurantes atendidos por una sola cocina. Y, lo que estamos  
3 haciendo aquí básicamente es una homologación de cómo operamos nosotros de cara a los ODM  
4 para su operación diaria. Y que es un solo ERP, es un solo sistema de riesgos, es un solo sistema de  
5 control, es una zona ciberseguridad, es un solo lineamiento tecnológico. Es una en un banco central  
6 lo que tenemos, no un montón de acepciones de qué es el Banco Central. Y uno lo que quisiera, y  
7 lo que se ha hablado muchísimo en esta Junta Directiva es, más bien, que uno quisiera que eso  
8 funcione así al 100% para todos los servicios para los ODM también, porque eso genera muchísima  
9 más eficiencia.

10  
11 Nosotros antes teníamos gente dispersa que daba un servicio, también, que tenía diferentes  
12 características. Ahora tenemos la gente junta dando un servicio homologado que es un servicio de  
13 Banco Central.

14  
15 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

16 Sí, ese debe ser el orden, un principio de eficiencia. Muy bien expuesto. Doña Marta.

17  
18 **SRA. MARTA SOTO BOLAÑOS:**

19 Róger, rápidamente. Yo sé que Hazel está pidiendo tres minutos, pero es que uno... yo me tengo  
20 que retirar, pero el tema me interesa mucho. Más bien, agradezco a Hazel, a Édgar y a José Víctor  
21 por esa explicación que traen y esa presentación. Incluso, me lleva a solicitar que, por lo menos a  
22 mí me interesa mucho, ver esos 20 procesos. Creo que la presentación de eso sería muy importante  
23 para nosotros y muy interesante para efectos, como insumo de lo del Plan Estratégico que tenemos  
24 que revisar. Yo creo que eso es fundamental.

25  
26 Ahora, yo creo que no va a ser tres minutos porque también hay preguntas específicas sobre el  
27 documento que se repartió, sobre el documento que se envió y también me parece que, también se  
28 merecen que se les dé el tiempo. Como vamos a tener una extraordinaria, yo creo que, no sé yo, tal  
29 vez solicitaría si podríamos quedar aquí y continuamos exactamente de aquí en adelante. O  
30 terminemos con los tres minutos de la filmina y luego continuamos ya específicamente con el  
31 documento que se envió y la solicitud, etcétera. Y bueno, me disculpan, pero es porque tengo que  
32 retirarme ahorita, pero tal vez, los tres minutos sí los puedo dar.

33  
34 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

35 Perfecto. Don Róger, entonces, si le parece si José nos puede ayudar con la última filmina, que es  
36 nada más la última de contexto.

37  
38 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

39 Sí, procedan, por favor.

40  
41 **SR. JOSÉ CHAVES MESÉN:**

42 Vamos a ver. Esta sería la última filmina de la presentación. Entonces, ¿cuáles han sido las ventajas  
43 de este cambio partiendo de un enfoque funcional a un enfoque por procesos? Y entonces, tenemos  
44 algunos principios. Estos mismos principios son los que establece el Centro Americano de  
45 Productividad y Calidad que nosotros lo tomamos como *benchmark* a la hora de hacer todos estos  
46 estudios.

47  
48 Lo primero es un alineamiento estratégico. Entonces, integración con estrategia. El enfoque  
49 funcional, como ya lo mencionó Édgar y doña Hazel, tiene una orientación hacia los objetivos de

1 cada área. Lo hace es dividir por partes de los procesos. Este enfoque que el Banco ha venido  
2 trabajando, permite esa integración con la estrategia porque estamos hablando de procesos  
3 transversales.

4  
5 El proceso de iniciativas. Con el proceso de iniciativas cada uno de esos 300 procesos que nos  
6 mencionaba Édgar, cada uno de esos procesos generaba sus propias iniciativas, por lo tanto,  
7 podríamos estar duplicando y no había una coordinación, en cuanto a la generación de esas  
8 iniciativas de mejora tecnológica, de mejora de proceso.

9  
10 Con este nuevo modelo, lo que logramos es un enfoque por procesos a tener iniciativas transversales.  
11 En donde hay una iniciativa, cada iniciativa es evaluada, por los distintos grupos que mencionó  
12 Édgar ahora, tecnología, recursos humanos, la parte financiera, el área de negocio, etcétera. En  
13 cuanto a la gobernanza, el equipo para la toma de decisiones, el enfoque funcional lo que hace es  
14 que cada uno de esos pedacitos de proceso toman sus decisiones por aparte.

15  
16 En el enfoque por procesos, ese dueño de procesos, de esos procesos que preguntaba doña Marta,  
17 se hacen sesiones en donde la toma de decisiones se ve en conjunto a la luz de los riesgos. Entonces,  
18 hay una mayor participación, una mayor interacción en la toma de decisiones. Lo mismo sucede con la  
19 interacción entre procesos, en este proceso de cambio que hemos llevado, nosotros lo que teníamos  
20 era un Banco Central que no se hablaba. Hoy tenemos un Banco Central entre los procesos que se  
21 habla, que se empiezan a hablar, que empiezan a hacerse preguntas de necesidades y esto lo que  
22 tiene como resultado es una mayor eficiencia a la hora de generarle los servicios y productos a la  
23 ciudadanía.

24  
25 En cuanto al desarrollo por procesos, objetivo común, hoy contamos con objetivos comunes con  
26 riesgos y controles transversales. Tenemos, compartimos controles, compartimos riesgos en los  
27 procesos, un mayor acceso a la información. En cuanto a la mejora de los servicios, la identificación  
28 de las necesidades del ciudadano, porque aquí el objetivo de cada proceso es entender del  
29 ciudadano/usuario es entender, cuáles son las necesidades finales que tiene este proceso y no  
30 necesariamente, cuál es la necesidad puntual que tiene una dependencia o un área sino, que el  
31 objetivo es cuál es la necesidad final de la ciudadanía del usuario.

32  
33 También nos permiten priorizar, tener una priorización de mejoras orientadas hacia esos  
34 requerimientos. En cuanto a gestión del cambio, tener un entrenamiento con respecto a esas  
35 capacidades que requiere la organización. Tener herramientas de comunicación y de proceso  
36 colaborativas en donde todos estemos informados de lo que el Banco está trabajando y eso no  
37 necesariamente era una práctica que teníamos en la organización, por tener una estructura orientada  
38 a los silos y claramente, esto conlleva una cultura organizacional, un cambio en la cultura  
39 organizacional, que el enfoque por procesos nos faculta con todos los temas que ahora doña Hazel  
40 nos comentó respecto al cambio del modelo operativo que ha tenido el Banco. Esa sería la última  
41 filmina de la presentación.

42  
43 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

44 Muchas gracias, José Víctor. Yo entonces, en este momento lo que haría es... a bueno, doña Silvia,  
45 adelante. Micrófono.

46  
47 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

48 Perdón, Marta no te tenés que quedar. Nada más quiero preguntar José, en esto suena muy bonito  
49 los procesos, yo misma soy una fan de que se trabaje así, que se trabaje en equipos, que se trabaje

1 en procesos, que se trabaje hacia resultados, todo lo demás, pero inevitablemente como sucede en  
2 toda organización hay conflictos.

3  
4 Entonces, no veo yo ahí en la descripción de ustedes, a dónde se hace una resolución de conflictos,  
5 donde efectivamente, la gente del Banco se hable, es decir, donde haya un sitio, donde haya esa  
6 conversación que normalmente no se tiene, que a veces se judicializan, que es muy desagradable y  
7 que es muy molesto para toda la organización.

8  
9 Entonces, pienso que parte de ver esta transición y de la gradualidad que le debemos imprimir es  
10 también tener esos sitios, esos espacios. Espacios seguros, hablamos de denuncias, hablamos de  
11 conflictos, entonces, en lugar de tenerlo como algo que no se debe hacer, todo lo contrario, fomentar  
12 ese espacio, si se está enfocando sobre todo en el personal del Banco, a dónde el Banco se expresa,  
13 donde el personal del Banco se expresa.

14  
15 *Se deja constancia que, al ser las trece horas con catorce minutos, la señora Marta*  
16 *Soto Bolaños, integrante de la Junta Directiva, se desconectó de la sesión.*

17  
18 **SR. ÉDGAR ARIAS FREER:**

19 Esa, si quiere se la contesto yo. Y le pego esa respuesta a doña Silvia con una de lo que ella  
20 preguntaba de una vez, de la gente interna y el ciudadano. Porque claramente, son dos grandes  
21 bloques, la persona que está afuera y la persona que está adentro. Desde el punto de vista de los  
22 recursos y en todo el tema del proceso de transformación del Banco, uno de los grandes enfoques  
23 ha sido en el de mejora de todo el tema de cultura.

24  
25 Y ese ha sido fundamental por varias razones, porque aquí es donde se empiezan a pegar muchos  
26 temas que antes estaban sueltos. En general, la gente nos manifestaba a través de los estudios que  
27 se hicieron, que tenían poca retroalimentación o poca comunicación de sus jefaturas, de lo que se  
28 tenía que hacer y cómo hacerlo y de lo que el Banco, hacia dónde se estaba enfocando el Banco.

29  
30 Entonces, ese proceso de informarle a la gente se ha reforzado significativamente. Hemos venido  
31 reuniendo gente, por ejemplo, ahora el año pasado hicimos por primera vez un ejercicio de varios  
32 días donde se convocó a todo el personal del Banco para comentar y revisar el Plan Estratégico.

33  
34 Por lo menos, lo que tenemos de avanzado del Plan Estratégico hasta hoy porque es cierto que hay  
35 una discusión que está pendiente todavía en Junta Directiva. Pero ese ejercicio con todo el personal  
36 del Banco, históricamente no se había hecho, esa era una deuda pendiente. Entonces, ese es un tema  
37 que era fundamental.

38  
39 El otro es, las evaluaciones del desempeño donde el jefe tiene que llegar y decirle a la gente qué  
40 espera de él, qué tiene que lograr y cómo lo va a medir, esas evaluaciones del desempeño informando  
41 el jefe directamente, eso es otra cosa que en el Banco se ha venido cambiando significativamente.

42  
43 Antes no se hacía, antes se tenía un listado de las cosas que se iban a evaluar que eran básicamente,  
44 las mismas para el año y el jefe se reunía al final del periodo con la persona y le decía 'mire yo no  
45 lo vi muy comprometido', pero todo eso lo hemos venido cambiando, se actualizó el diccionario de  
46 competencias se actualizó la herramienta de evaluación del desempeño, se puso al día con respecto  
47 a lo que dice la *Ley Marco de Empleo Público* y hoy por hoy las jefaturas tienen que decirle a las  
48 personas, qué es lo que le van a evaluar en el siguiente periodo, cuáles son los indicadores con los

1 que lo van a medir, le tienen que dar seguimiento a esas metas y le tienen que dar retroalimentación  
2 al funcionario.

3  
4 Eso también busca que, los conflictos laborales se vayan evitando porque la gente está informada  
5 desde el principio sobre qué se espera de ellos y han recibido retroalimentación a lo largo del  
6 periodo. Pero, además, parte de las tareas que bueno y aquí por dicha está don Ricardo, ya lo hemos  
7 conversado y él lo tiene por ahí dentro de los pendientes para este año, buscar mecanismos en donde  
8 se atiendan esos conflictos a través de procesos ya mucho más formales.

9  
10 El primero de resolución de conflictos sobre evaluaciones ya está incorporado en el proceso de  
11 evaluación del desempeño. Los conflictos se atienden en primera instancia la persona con la jefatura  
12 directa, después escala a un siguiente nivel de jefatura, se puede involucrar talento humano, hay una  
13 comisión donde participa personal especializado en la resolución de conflictos institucionales. Y, en  
14 el peor de los casos; y tuvimos uno el año pasado con las superintendencias, tendrá que escalar al  
15 jerarca superior administrativo. Si es del lado del Banco le tocará a la Gerencia, si es de las ODM  
16 le tocará al superintendente y esos procesos se han venido incorporando.

17  
18 Eso es, dentro del proceso de cultura interna y todo el proceso de mejora en la atención del ciudadano  
19 yo creo que alcanza, para que como decía doña Marta, a nivel de procesos, pudiéramos hacerles una  
20 presentación de la cantidad de mejoras que ha recibido el proceso de atención al ciudadano en todos  
21 los niveles, porque es un proceso que tiene varios niveles.

22  
23 Por ejemplo, pasamos de, antes teníamos un tema de la ley pide que exista un expediente único en  
24 la institución con un número asignado, eso era difícil de pensar cómo se implementaba en el Banco,  
25 eso hoy ya se tiene porque la herramienta está centralizada, se le han hecho mejoras significativas,  
26 hay una empresa que atiende llamadas con capacidad variable.

27  
28 Eso quiere decir, que si nosotros en un momento del año, sabemos que vamos a tener un pico de  
29 llamadas que desborda la capacidad instalada, la podemos hacer crecer de manera variable, el  
30 servicio se atiende 24 por siete, en forma bilingüe, y se tiene ya incorporado como parte de la  
31 herramienta un robot que escala casos, o sea, el servicio mejoró significativamente, centralizando y  
32 tendiendo la posibilidad de brindar ese servicio para todas las áreas del Banco, en donde antes solo  
33 unos tenían posibilidad de tener un servicio de esa naturaleza a un costo que es significativamente  
34 menor que si hubiéramos pensado que cada dependencia implementara su propia solución, entonces  
35 eso también es muy importante.

36  
37 *Se deja constancia que, al ser las trece horas con diecisiete minutos, el señor Jorge*  
38 *Guardia Quirós, integrante de la Junta Directiva, se desconectó de la sesión.*

39  
40 **SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

41 Doña Hazel, veo su mano.

42  
43 **SRA. HAZEL VALVERDE RICHMOND:**

44 Tal vez, muy rápidamente, doña Silvia. También ahí hemos estado trabajando en gobernanza en  
45 temas de comités, de manera muy fuerte, implementando nuevos comités que, en los que se discutan  
46 cosas, el comité, por ejemplo, de reservas monetarias que es relativamente nuevo, nació a raíz del  
47 reglamento. En ese, ahora se discuten de previo los informes sobre las revisiones de reservas  
48 monetarias, donde antes teníamos a veces algunas diferencias entre el área que gestionaba el riesgo,  
49 ahora todo eso se ve de previo, se analiza en el comité, se discute, si hay temas que mejorar se

1 trabajan desde ahí, donde participa también finanzas y contabilidad, para determinar si hay cambios  
2 que hacer desde el punto de vista contable, del modelo de negocio, entendiendo el modelo de  
3 negocio como parte de las necesidades de la contabilidad y finanzas.  
4

5 Entonces, hemos estado trabajando eso. Se le da seguimiento a todos los indicadores de servicio al  
6 ciudadano, igual en una revisión que se hace mensualmente sobre lo que se está viendo ahí. Tenemos  
7 un comité director con todos los directores de división que se reúnen mensualmente para revisar los  
8 temas y poner sobre la mesa las discusiones. Se realizan revisiones trimestrales con los directores  
9 de departamento, directamente con la Gerencia para que ellos puedan llevar ahí sus preocupaciones  
10 y qué es lo que tenemos que gestionar.  
11

12 Entonces, hay varios mecanismos de interacción que se han venido implementando. Ahora, por  
13 supuesto, usted hablaba un poco del tema del conflicto, o sea, es imposible eliminar el conflicto,  
14 porque siempre hay personas que se sienten más cómodas con lo que había que con lo que hay y,  
15 hay gente bastante reacia al cambio. Hay gente que el tema de la evaluación de desempeño, por  
16 ejemplo, es una revisión complicada cuando nunca se ha tenido. Para mí fue una sorpresa cuando  
17 yo viene al Banco y evaluación del desempeño estaba en una etapa muy inmadura, cuando uno en  
18 la parte privada pues es algo que ya ve evolucionado hace muchos años.  
19

20 Pero, entonces, por supuesto, sentarse en un proceso de retroalimentación a una persona muy difícil,  
21 hemos estado capacitando a los funcionarios del Banco para que puedan dar retroalimentación de  
22 manera positiva y para que sea una retroalimentación que genere valor. Pero todo ese proceso de  
23 cambio de cultura que se mencionaba, hemos estado trabajando en desarrollar esas capacidades que  
24 en el Banco no se tienen, de dar y recibir retroalimentación, porque a veces es más duro aprender a  
25 recibirla que a darla incluso.  
26

27 Entonces bueno, todos esos procesos se han venido trabajando en el Banco acompañados. De todo  
28 esto, tenemos un comité de gestión de cambio que va trabajando todas las aristas que se van  
29 necesitando en el proceso. Y, bueno, creo que este es un buen momento para hacer la presentación,  
30 ahora que hablaban porque ya en este momento están implementados el 100% de los cambios que  
31 la Junta, en su valoración del 2021 solicitó a partir del Plan Estratégico de 2020.  
32

33 En este momento, ya hay una implementación completa de esos cambios, no esperaríamos nosotros  
34 traer ninguna propuesta a la Junta, que ya no sea de mantenimiento. O sea, los ajustes necesarios  
35 que se tienen que dar siempre porque hay cambios en cargas, hay cambios en valoraciones puntuales,  
36 pero ya el cambio completo en este momento, con las aprobaciones que se hicieron de las áreas de  
37 la DST y de la División de Análisis de Datos y Estadísticas, quedó implementada de manera  
38 completa.  
39

40 Bueno, creo que ya respondemos a eso, ya se hizo el levantamiento ese de procesos y me parece una  
41 buena oportunidad, poder venir a presentar esos procesos primarios donde ustedes van a ver con  
42 claridad; ahora ya no somos 'x' cantidad de divisiones, ahora somos esta cantidad de procesos,  
43 porque ahora nos estamos viendo de manera horizontal, en vez de vernos de manera vertical y ojalá  
44 algún día podamos sumar esos 20 también, alineados todos los que están en las ODM, poderlos  
45 inventariar de la misma manera. Al final, si uno quisiera ver un Banco Central completo tendría que  
46 verlo transversalmente.  
47

48 **SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

49 Muchas gracias.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Muchas gracias. Si no hay más, yo dejaría por aquí la sesión del día de hoy, levantaría la sesión, entonces nos vemos... doña Celia, tenemos que ponernos de acuerdo de si va a ser lunes o martes. Veo su mano, Celia.

**SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**

Sí, don Róger. Con respecto a este asunto, ¿sería continuar analizándolo?

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Sí, sería continuar analizando, exacto.

**SRA. CELIA ALPÍZAR PANIAGUA:**

Gracias.

**SR. MAX SOTO JIMÉNEZ:**

Perdón, una pregunta. El proyecto de ley que estaba agendado no tiene, ¿está en Comisión?

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Tenemos una semana más. Yo tengo que ir como el 22 de diciembre (sic) a la Asamblea a hablar de eso, entonces tenemos una semana más.

**SR. MAX SOTO JIMÉNEZ:**

Porque afecta directamente al Banco.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Totalmente.

**SR. MAX SOTO JIMÉNEZ:**

Y, a la política monetaria.

**SR. RÓGER MADRIGAL LÓPEZ:**

Bueno compañeros, buenas tardes.

**SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

Buenas tardes.

**SR. HENRY VARGAS CAMPOS:**

Buenas tardes.

**SRA. SILVIA CHARPENTIER BRENES:**

Muchas gracias a todos”.

Analizado el tema, la Junta Directiva, con base en lo expuesto por la División Transformación y Estrategia, así como en los comentarios y observaciones transcritas en la parte expositiva de este artículo,

**dispuso por unanimidad:**

1 continuar con el análisis, en una próxima oportunidad y para los fines consiguientes, la *Propuesta*  
2 *de cambio organizacional - División Transformación y Estrategia - noviembre 2024*, remitida  
3 adjunta al oficio DTE-0316-2024, del 29 de noviembre de 2024, suscrito por los señores Édgar Arias  
4 Freer, director de la División Transformación y Estrategia, y José Chaves Mesén, director del  
5 Departamento de Calidad y Mejora Continua, adscrito a esa División.

6  
7 **Comunicar a:** Presidente del Banco (c.a: Gerencia, Auditoría Interna, División  
8 Transformación y Estrategia).

9  
10 **ARTÍCULO 9.** *Asuntos pospuestos.*

11 La Junta Directiva

12  
13  
14 **convino en:**

15  
16 posponer, para una próxima oportunidad, el análisis y resolución de los asuntos indicados en la  
17 agenda como puntos 4.2, 5.1, 5.2 y 6.1, relacionados, en ese orden, con lo siguiente:

- 18  
19 1. Oficio DSP-0099-2024, del 9 de diciembre de 2024, por cuyo medio la División Sistemas de  
20 Pago adjunta la propuesta de los elementos de diseño de la moneda de 100 colones con el  
21 reverso alusivo al swing criollo.  
22  
23 2. Oficio DAJ-CJ-PR-0023-2024, del 11 de diciembre de 2024, por medio del cual el Área de  
24 Investigación y Desarrollo Normativo, adscrita a la División Asesoría Jurídica, remite el  
25 análisis jurídico del recurso de revocatoria interpuesto por el señor Pablo Villa Michel Morales  
26 contra el acuerdo de Junta Directiva JD-6212/10 del 30 de setiembre de 2024.  
27  
28 3. Asunto relacionado con el nombramiento de un asesor técnico para los procesos  
29 administrativos.  
30  
31 4. Oficio DEC-CPL-3 1\_833, del 10 de diciembre de 2024, mediante el cual la División  
32 Económica remite el criterio técnico en relación con el texto base del proyecto de ley de  
33 “Autorización del uso del monto de la recaudación diaria del cobro de participación en el  
34 mercado cambiario costarricense”, contenido en el expediente legislativo 23.807.  
35

36 **ARTÍCULO 10.** *Distribución de documentos que no son de carácter resolutivo.*

37  
38 Seguidamente, los miembros de la Junta Directiva conocieron copias digitales de los  
39 oficios que se detallan a continuación, los cuales no eran de carácter resolutivo:

- 40  
41 1. SJDN-1134-2024, del 20 de diciembre del 2024, suscrito por la señora Andrea Castillo  
42 Gonzalo, subsecretaria general a. i. de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de  
43 Desarrollo Comunal, por cuyo medio remite los nombramientos en la Junta Directiva de la  
44 Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, de Popular Sociedad Fondos de Inversión  
45 y de Popular Valores Puesto de Bolsa.  
46  
47 2. SGE-0164-2024, del 23 de diciembre de 2024, suscrito por la señora Celia Alpízar Paniagua,  
48 secretaria general interina de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, mediante el  
49 cual remite el oficio SGF-3964-2024, del 20 de diciembre de 2024, suscrito por doña Rocío

1 Aguilar Montoya, superintendente general de entidades financieras, en relación con un  
2 desenganche en moneda nacional y extranjera de una cooperativa.

3  
4 3. DFOE-FIP-1118(21305)-2024 y DFOE-FIP-1119(21320)-2024, del 20 de diciembre de 2024,  
5 ambos de la Contraloría General de la República, relativos a la aprobación parcial del  
6 presupuesto inicial 2025 del Banco Central de Costa Rica.

7  
8 4. CNS-1910-04, y CNS-1911-05, del 24 de diciembre de 2024, suscrito por la señora Celia  
9 Alpízar Paniagua, secretaria general interina de la Junta Directiva del Consejo, por medio del  
10 cual comunica el nombramiento del señor Humberto Grant Alpízar, como presidente ad interim  
11 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

12  
13 5. JD-GRC-0026-2024, del 24 de diciembre de 2024, por cuyo medio el señor Pablo Villalobos  
14 González, director a.i. del Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, remite el  
15 informe correspondiente al ejercicio de autoevaluación de control interno aplicado para el  
16 período 2023.

17  
18 6. DTE-PRS-0135-2024, del 24 de diciembre de 2024, mediante el cual la señora Carolina  
19 Villalobos Hidalgo, directora del Departamento de Presupuesto, remite el Informe Resumen de  
20 Presupuesto y de Costeo, al 30 de noviembre de 2024.

21  
22 7. AI-0001-2025, del 2 de enero del 2025, por medio del cual la señora Maribel Lizano Barahona,  
23 subauditora interna, envía la confirmación anual de la independencia del auditor interno.

24  
25 8. JD-GRC-0001-2025, del 3 de enero de 2025, por cuyo medio el señor Pablo Villalobos  
26 González, director a.i. del Departamento de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, remite el  
27 Informe mensual de seguimiento de gestión de riesgos del Banco Central de Costa Rica a  
28 noviembre 2024.

29  
30 9. Informe final de gestión de la señora Rocío Aguilar Montoya, como superintendente de la  
31 Superintendencia General de Entidades Financieras y Superintendencia de Pensiones, al 31 de  
32 diciembre de 2024.

33  
34 10. Informe final de gestión de la señora Laura Suárez Zamora, como integrante del Consejo  
35 Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, al 24 de diciembre de 2024.

36  
37 **Se dieron por recibidos.**

38  
39  
40  
41 **A LAS 13:25 HORAS FINALIZÓ LA SESIÓN.**

42

**ÍNDICE:****ARTÍCULO 1**

Constancia de: a) reunión de trabajo, b) participación remota y c) inasistencia. Pág. 1

**ARTÍCULO 2**

Aprobación del orden del día. Pág. 2

**ARTÍCULO 3**

Aprobación de los proyectos de las actas de las sesiones 6228-2024 y 6229-2024. Pág. 2

**ARTÍCULO 4**

Se dieron por recibidos los comentarios de una integrante de la Junta Directiva sobre su salida del país del 10 al 28 de enero y las cartas recibidas de la Contraloría General de la República referentes a la aprobación del presupuesto del 2025. Pág. 3

**ARTÍCULO 5**

Se dieron por recibidos los comentarios sobre la propuesta de lineamientos referente a la selección de candidatos para ser miembros del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. Pág. 5

**ARTÍCULO 6**

Se aprobó, entre otras cosas, las modificaciones propuestas al descriptivo y perfil del puesto de asesor legal de la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica. Pág. 6

**ARTÍCULO 7**

Se dio por recibido el comentario del presidente del Banco Central de Costa Rica sobre algunos asuntos de la agenda. Pág. 13

**ARTÍCULO 8**

Se dispuso, continuar con el análisis de la propuesta de cambio organizacional de la División Transformación y Estrategia - Noviembre 2024. Pág. 14

**ARTÍCULO 9**

Se pospusieron los asuntos indicados en la agenda como 4.2, 5.1, 5.2 y 6.1. Pág. 33

**ARTÍCULO 10**

Se dieron por recibidos los documentos con fines informativos. Pág. 33