

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL CONGLOMERADO
FINANCIERO BCR**

Documento oficial en DocuBCR

**Planeación estratégica
Estrategia organizacional**

Tabla de contenido

I. Propósito	3
II. Alcance	3
III. Definiciones.....	3
1. Aspectos generales	5
Etapa 1: Identificar y clasificar las partes interesadas	5
Etapa 2. Definir las necesidades de las partes interesadas.....	8
Etapa 3: Establecer las acciones y tareas para la gestión y comunicación a las partes interesadas	9
Etapa 4: Monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas.....	10
Anexo 1 Partes interesadas del BCR.....	12
Anexo 2 Matriz de análisis de partes interesadas.....	15
Anexo 3. Plan de comunicación de partes interesadas	16

I. Propósito

Esta metodología brinda una guía para identificar a las partes interesadas internas y externas del Conglomerado Financiero BCR, con el fin de analizar sus requerimientos y desarrollar estrategias de gestión para rendir cuentas, comunicar temas de interés y lograr una relación oportuna.

II. Alcance

Esta metodología aplica para todas las personas trabajadoras que participan en los procesos relacionados con la identificación, gestión y comunicación con las partes interesadas en el Conglomerado Financiero BCR.

III. Definiciones

Para los efectos que se deriven de la aplicación de este documento, los conceptos que a continuación se enuncian tienen el siguiente significado:

Gestión de las comunicaciones: procesos para asegurar el intercambio de información para satisfacer los requerimientos a través del desarrollo de objetivos y la implementación de actividades diseñadas.

Impacto: cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

Matriz influencia-impacto: tabla que categoriza las partes interesadas en cuatro, según la magnitud de su influencia (participación activa-eje x) e impacto (capacidad de cambiar en planificación o ejecución- eje y).

Matriz RACI: tabla para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a una persona o a un equipo.

Parte interesada: órgano interno o externo, grupos sociales u organizaciones, persona física o jurídica que pueden verse afectados por las actividades, productos o servicios del Conglomerado Financiero BCR; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos del negocio.

Plan de comunicaciones: tabla que resume el plan de gestión de la comunicación, la cual debe ser accesible para todas las partes interesadas y se debe actualizar cuando surjan cambios.

Proceso: conjunto estructurado de actividades diseñado para la consecución de un objetivo determinado. Los procesos requieren mínimo una entrada y producen una serie de salidas, ambas previamente definidas. Un proceso suele incorporar la definición de los roles que intervienen, las responsabilidades, herramientas y controles de gestión necesarios para obtener las salidas de forma eficaz.

Documento oficial en DocuBCR

1. Aspectos generales

La gestión de las partes interesadas se centra en la identificación, relación estratégica y comunicación continua para comprender sus necesidades, expectativas y requerimientos, hasta gestionar posibles conflictos de interés y fomentar la participación de estas en las actividades del Conglomerado Financiero BCR (CFBCR), según corresponda.

La metodología consiste en cuatro etapas:

1. Identificar y clasificar a las partes interesadas.
2. Definir las necesidades de las partes interesadas.
3. Establecer las acciones y tareas para la gestión y comunicación a las partes interesadas.
4. Monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas.

Para la identificación y gestión de partes interesadas, se debe establecer un grupo encargado de ejecutar las siguientes tareas y responsabilidades según las etapas mencionadas:

- Identificar las partes interesadas.
- Determinar las partes interesadas a evaluar, instrumento que se utilizará para identificar sus requerimientos, interés en el proyecto y nivel de influencia.
- Priorizar las partes interesadas según el resultado de la evaluación realizada y criterio experto.
- Establecer las expectativas de las partes interesadas y convertirlas en requerimientos.
- Asignar a los responsables internos de gestionar los requerimientos detectados.
- Revisar los requerimientos y cambios en las partes interesadas.
- Definir la matriz de comunicación.

Los dueños de procesos del BCR y las subsidiarias son los responsables de definir el enfoque de priorización de sus partes interesadas en línea con las características propias de cada proceso.

2. Etapas de la metodología

Etapas de la metodología

Etapas de la metodología

Etapas de la metodología

Etapas de la metodología

Es el proceso de identificar a las partes interesadas, de analizar y documentar la información relativa a sus necesidades, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en las actividades del Conglomerado Financiero BCR.

En esta etapa se pretende:

- a. Identificar y clasificar las partes interesadas según su tipo (interna, externa).
- b. Priorizar las partes interesadas según su influencia e impacto.

Para asegurar la identificación y un listado exhaustivo de las partes interesadas, se debe procurar contar con el juicio y la experiencia de grupos o personas con capacitación o conocimientos especializados en el ámbito en cuestión.

Esto varía según el tipo y el alcance del análisis de las partes interesadas. Se recomienda utilizar encuestas o entrevistas que permitan identificar y analizar las partes interesadas, sus requerimientos y su relación con la organización.

a. Identificar y clasificar las partes interesadas según su tipo

Las partes interesadas se dividen en dos grandes categorías:

- Externas: personas, grupos u organizaciones externas al Conglomerado Financiero BCR.
- Internas: áreas pertenecientes al Conglomerado Financiero BCR.

Las partes interesadas que comparten intereses o características similares se deben asignar a un mismo grupo de interés. En el [anexo 1](#) se muestran las partes interesadas identificadas para el BCR.

b. Priorizar las partes interesadas según su influencia e impacto

Para la priorización se utiliza la herramienta Matriz de influencia-impacto. La matriz está basada en el uso de dos atributos que describen el nivel de influencia y el impacto de las relaciones entre las partes interesadas. Se establece una escala de 1 a 4 (baja, media baja, media alta, alta). Cada parte interesada se ubica en un cuadrante en la matriz según la escala asignada en cada eje.

A continuación, se detallan cada uno de los ejes de la matriz:

- Influencia (eje x): interés y participación. Responde a la pregunta ¿Qué tan interesadas, con qué frecuencia y qué tanta participación, muestran las partes en imponer sus ideas en la toma de decisiones que afecten el desarrollo de los objetivos, estrategia o
-

proyectos de la organización? ¿Cuántas interacciones tiene la parte interesada con la organización?

- Impacto (eje y): poder o capacidad de cambiar la planificación o ejecución de la estrategia, objetivos o proyectos. El impacto de una parte interesada debe considerar el nivel jerárquico o normativo. Es decir, qué tanto puede afectar a la organización.

A partir de esta priorización, se establecen cuatro categorías para administrar a las partes interesadas según su cuadrante en la matriz, tal como se muestra en el gráfico 1, siendo estos:

- Gestionar atentamente: los requisitos, necesidades y expectativas deben ser cumplidos y vigilados. Corresponde al cuadrante de mayor influencia y mayor impacto.
- Mantener satisfecho: los requisitos, necesidades y expectativas se deben procurar cumplir. Corresponde al cuadrante de menor influencia y mayor impacto.
- Mantener informado: los requisitos, necesidades y no son el objetivo, pero en algún momento pueden representar oposición, se recomienda dar seguimiento para evitar conflicto. Corresponde al cuadrante de mayor influencia y menor impacto.
- Monitorear: los requisitos, necesidades que no requieren estrategias, ni seguimiento puntual, solo monitorear en caso de cambiar de cuadrante. Corresponde al cuadrante de menor influencia y menor impacto.

Gráfico 1: Matriz de influencia-impacto

Impacto	Alto	MANTENER SATISFECHO Mantener informado y satisfecho	GESTIONAR ATENTAMENTE Trabajar para este tipo de interesado
	Bajo	MONITOREAR Mantener informado con menor esfuerzo	MANTENER INFORMADO Trabajar con ellos
		Baja	Alta
		Influencia	

La matriz de influencia-impacto aporta una forma simple y eficiente para administrar la gestión de las partes interesadas según el cuadrante en que se ubiquen, dado que las partes interesadas pueden variar; por ello, se deben revisar al menos cada dos años o cuando ocurran cambios significativos para asegurar que se continúen gestionando según corresponda, de conformidad con los planes estratégicos y giro de negocio.

Como complemento a los dos ejes anteriores, se debe valorar una tercera posibilidad de priorización, que responde a los intereses o las necesidades que se puedan generar ante una coyuntura impulsada por la organización o ante la atención de una situación imprevista.

En este caso, la priorización surge por un interés propio de la organización y no responde necesariamente, a su nivel de influencia o impacto (de las partes interesadas hacia la organización). Esta priorización debe ser definida por criterio experto.

Etapas 2. Definir las necesidades de las partes interesadas

El proceso identifica el modo en que el CFBCR impacta a sus partes interesadas. En esta etapa se debe:

- Identificar las necesidades y requerimientos de las partes interesadas según la normativa de referencia y su relación con el CFBCR.
- Identificar la capacidad de respuesta del CFBCR para resolver la atención oportuna de las necesidades y requerimientos de la parte interesada.
- Estimar el riesgo por parte del CFBCR de no atender en forma oportuna de las necesidades y requerimientos de la parte interesada.
- Identificar los responsables internos de gestionar las necesidades y requerimientos detectados.

Para ello, se deben utilizar como herramientas: análisis de documentos y normativa, juicio de expertos, matriz de responsabilidades, matriz de análisis de partes interesadas.

a. Identificar las necesidades y requerimientos de las partes interesadas según la normativa de referencia y su relación con el CFBCR

Consiste en tabular los requerimientos normativos y responsabilidades relacionados con cada parte interesada. Para identificarlos, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar las regulaciones y normativa interna y externa aplicables que generen requerimientos hacia las partes interesadas.
- Considerar los lineamientos y normativa establecida por la gobernanza corporativa, observaciones de la Junta Directiva, alta gerencia, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Riesgos, Cumplimiento y Contraloría de Servicios.
- Los resultados de la revisión periódica de los requerimientos y retroalimentación de las partes interesadas.
- La información que requieren las partes interesadas y el medio de comunicarse con ellas.
- Los valores esperados de impactos social, ambiental y financiero del CFBCR hacia sus partes interesadas y de estas hacia el negocio.

b. Identificar los responsables internos de gestionar los requerimientos detectados

Para asignar quien debe atender los requerimientos y responsabilidades detectadas y quien debe plantear las estrategias de atención de los grupos de interés se utiliza la matriz RACI, esto según la clasificación siguiente:

- R = Responsable (U.E. responsable de ejecutar la acción)
- A = Encargado (U.E. o persona con responsabilidad última sobre la acción)
- C = Consultar (U.E. o persona a la que se consulta sobre la acción)
- I = Informar (U.E. o persona a la que se debe informar sobre la acción)

Para la construcción de la matriz, se debe utilizar el [Anexo 2 Matriz de análisis de partes interesadas](#).

Etapa 3: Establecer las acciones y tareas para la gestión y comunicación a las partes interesadas

Es el proceso de desarrollar acciones y tareas para involucrar a las partes interesadas, con base en sus requerimientos y el posible impacto en el CFBCR. Las acciones son iniciativas para responder a los requerimientos de los interesados, estas se desglosan en tareas que responden a labores más específicas. Para ello se deben utilizar herramientas establecidas en el [anexo 2 Matriz de análisis de partes interesadas](#) y [anexo 3 Plan de involucramiento y comunicación de partes interesadas](#).

Las acciones y tareas se deben establecer en concordancia con:

- La prioridad asignada al interesado en la matriz influencia impacto (resultado de etapa 1.b).
- El cumplimiento de los requisitos normativos identificados (resultado de etapa 2.a).
- Las acciones deben ser coordinadas por el área responsable de gestionar los requerimientos detectados (resultado de etapa 2.b).
- Los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles.

El [anexo 3 Plan de involucramiento y comunicación de partes interesadas](#) es una guía ordenada para que los requerimientos y responsabilidades sean abordadas y comunicadas. Este plan debe cubrir lo siguiente:

- Las acciones y tareas para cumplir los requerimientos detectados.
- La información que se debe comunicar.
- El emisor y receptor de la información.
- La frecuencia en que cada interesado clave debe recibir información.
- El medio de entrega de la información. Por ejemplo: correo electrónico, sitio web.
- El formato de presentación de la información. Por ejemplo: estilo de viñeta, gráficos, narrativa.

Etapa 4: Monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas

Es el proceso de gestionar las partes interesadas y de revisar los requerimientos de cada una de ellas. Para ello, se usan las siguientes herramientas: [anexo 3 Plan de involucramiento y comunicación de partes interesadas](#), minutas de reuniones, análisis de causa raíz y registros de comunicaciones.

a. Gestión de las partes interesadas

Es el proceso de comunicar y trabajar con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades y requerimientos, abordar los incidentes y fomentar su participación adecuada. Se debe monitorear el cumplimiento de las estrategias establecidas en la etapa 3. Esto implica:

- Gestionar las comunicaciones hacia las partes interesadas para obtener, confirmar o mantener su compromiso continuo con las actividades del CFBCR.
 - Ejecutar las acciones definidas para la gestión de partes interesadas según su prioridad.
-

- Gestionar los requerimientos de las partes interesadas mediante negociación y comunicación.
- Abordar riesgos o posibles inquietudes relacionados con la gestión de las partes interesadas.
- Aclarar y resolver los incidentes identificados.

b. Revisión de los requerimientos y cambios en las partes interesadas

El [anexo 3 Plan de involucramiento y comunicación de partes interesadas](#) se actualiza para reflejar estrategias de gestión nuevas o modificadas necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz y oportuna. La retroalimentación asegura que la información proporcionada a las partes interesadas sea recibida y comprendida.

Los ajustes se deben gestionar mediante una solicitud de cambio para incluir las acciones correctivas y preventivas para mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados. Dichos cambios se [anexo 3 Plan de comunicación de partes interesadas](#).

Firmado digitalmente por:

Douglas Soto Leitón

Gerente General y apoderado generalísimo de las sociedades

Aprobado por: Gerencia General

Rige a partir de: 13 de mayo del 2022

Elaborado por: Gobierno Corporativo/ Luis Marco Durán Monge, Kattia Sánchez Chaves

Revisado por: Gobierno Corporativo/ Luis Marco Durán Monge, Kattia Sánchez Chaves
Unidad Normativa Administrativa/ Carlos Araya Mora

Validado por: Gobierno Corporativo/ Jessica Borbón Garita

Comunicado por: Unidad Normativa Administrativa

PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS, EL DOCUMENTO ORIGINAL SE ENCUENTRA BAJO LA RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA DE NORMATIVA ADMINISTRATIVA.

Anexo 1 Partes interesadas del BCR

Partes interesadas externas

Grupo de interés	Partes interesadas
Reguladores	SUGEF CONASSIF Otras superintendencias (SUPEN, SUGESE, SUGEVAL) Banco Central Contraloría General de la República
Gobierno	Presidencia Asamblea Legislativa Poder Judicial Ministerios Gobiernos locales Comisiones estatales Otras instituciones estatales
Clientes habituales y ocasionales	Clientes de Banca Personas Clientes de Banca Corporativa Fideicomisos El Estado Clientes Pyme Clientes potenciales
Socios comerciales	Corresponsales no bancarios: Tucán Operadores de tarjetas Bancos corresponsales
Proveedores	Proveedores Auditorías externas
Comunidad	Comunidades Ciudadanía en general Asociaciones de Desarrollo Líderes de opinión e influyentes (Influencers) Activistas
Medios de comunicación	Prensa (Digital-escrita) Radio TV Revistas Redes sociales
Organizaciones profesionales y	Universidades Colegios profesionales

educativas	Institutos
Otras organizaciones	Calificadoras Analistas financieros CAFI (Cámara de Fondos de Inversión) Cámara de Bancos ONGs Partidos políticos Sindicato interno y externos Aseguradoras Aliados en proyectos
Competencia	Bancos comerciales del Estado Bancos creados por leyes especiales Bancos privados Mutuales Cooperativas Empresas financieras no bancarias Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito Asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo Otras entidades financieras Entidades Mercado Cambiario Prestamistas formales Asociaciones solidaristas Gigantes tecnológicos (Apple, Google, FB, etc.) Almacenes Fiscales

Partes interesadas internas

Grupo	Partes interesadas
Gobernanza CFBCR	Junta Directiva General Juntas Directivas de subsidiarias CCE: Alta gerencia Banco y subsidiarias Comités de apoyo a la Junta Directiva General, comités de apoyo a la Administración Comités de subsidiarias
Gerencias Comerciales	Subgerencia de Banca Personas Subgerencia de Banca Corporativa Gerencia Comercial Banca PYMES
Gerencias de Soporte	Secretaría de la Junta Directiva Gerencia de Gobierno Corporativo Gerencia Corporativa de Banca Digital Gerencia Corporativa de Operaciones Gerencia Corporativa Finanzas Gerencia Corporativa de Capital Humano Gerencia Corporativa de Gestión de Crédito Gerencia Corporativa Jurídica
Gestión de TI	Gerencia Corporativa de TI Jefaturas TI subsidiarias Banprocesa
Supervisión interna	Auditoría Interna Gerencia Riesgos y Control Normativo Jefatura de Control Interno Gerencia de Cumplimiento
Otras áreas CFBCR	Otras áreas del Banco y de subsidiarias
Dueños de procesos	Dueños de procesos
Colaboradores	Colaboradores del Conglomerado: BCR y subsidiarias Personal externo y subcontratado

Anexo 3. Plan de comunicación de partes interesadas

Partes interesadas externas

Grupo	Parte interesada	Prioridad	Necesidad o Expectativa	Tipo de información	Medio de comunicación	Frecuencia	Área Responsable

Partes interesadas internas

Grupo	Parte interesada	Prioridad	Necesidad o Expectativa	Tipo de información	Medio de comunicación	Frecuencia	Área Responsable