



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Christian Molina González
Dependencia:	División Regional Norte
Periodo de Gestión:	Del 2/11/2022 al 7/02/2026
Destinatarios:	Mario Antonio Roa Gutierrez Subgerencia General de Negocios Silvia Goyez Rojas, Directora Corporativa Capital Humano
Firma:	
Fecha:	Haga clic aquí para escribir una fecha.

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	3
Cambios en el entorno	11
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	12
Acciones sobre el Control Interno.....	12
Riesgo Operativo	13
Control Interno.....	14
Principales Logros.....	15
Proyectos más relevantes	15
Administración de Recursos Financieros.....	16
Sugerencias.....	16
Observaciones	17
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	17
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	17
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	18
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	18
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	18



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En cumplimiento de la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE, se procede a elaborar el siguiente informe que deben elaborar los funcionarios obligados al presentar informe final de su Gestión, según lo dispuesto en las Directrices Internas de la Unidad de Relaciones con el Personal y cumplir lo expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975, referente a este tema.

Ante esto, se procede con el respectivo informe en calidad de Jefe de la División Regional Norte en el periodo comprendido entre del 2 de noviembre del 2022 y el 7 de febrero del 2026 por concepto del traslado como Director de la Dirección Comercial de Personas.

Como parte del contenido, se mencionan los principales aspectos relacionados con los resultados obtenidos, producto de las estrategias aplicadas y la gestión integral para los principales productos del Banco bajo mi administración como Jefe Regional, así como estar a cargo de las siguientes oficinas bancarias:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1. BP TOTAL LIBERIA | 16. BP TOTAL PUNTARENAS |
| 2. Agencia La Cruz | 17. Agencia El Roble |
| 3. Agencia Liberia Centro | 18. Agencia Jacó |
| 4. Agencia Upala | 19. Agencia Orotina |
| 5. Ventanilla Guatuso | 20. BP TOTAL SAN CARLOS |
| 6. BP TOTAL NICOYA | 21. Agencia Mall El Encuentro |
| 7. Agencia Jicaral | 22. Agencia Aguas Zarcas |
| 8. Ventanilla Nosara | 23. Agencia La Fortuna |
| 9. Agencia Paquera | 24. Agencia Pocosol |
| 10. BP TOTAL SANTA CRUZ | 25. Agencia Florencia |
| 11. Agencia Huacas | 26. BP TOTAL SAN RAMON |
| 12. BP TOTAL CAÑAS | 27. Agencia Palmares |
| 13. Agencia Las Juntas de Abangares | 28. Agencia Zarcero |
| 14. Agencia Monteverde | 29. BP TOTAL GRECIA |
| 15. Agencia Tilarán | 30. Agencia Atenas |
| | 31. Agencia Naranjo |
| | 32. Agencia San Pedro Poas |

Es relevante mencionar que las oficinas mencionadas son las encargadas de la ejecución de venta y distribución de los productos y servicios que ofrece la institución.

Resultados de la gestión

Las principales funciones ejecutadas como parte del puesto de Jefatura Regional, con responsabilidad directa sobre la gestión y desempeño de las oficinas bajo su ámbito de influencia, se desarrollaron considerando la aplicación de estrategias comerciales, operativas y de control orientadas al cumplimiento de las metas institucionales definidas para la Región Norte, cuyo corte se supedita a diciembre de 2025.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En este contexto, la gestión regional se enfocó principalmente en:

- Implementar y dar seguimiento a las estrategias comerciales en las oficinas de la región, orientadas al cumplimiento de las metas asociadas a las carteras de Crédito, Captación, Integración y Calidad del Activo, principalmente.
- Coordinar con los equipos de trabajo de las oficinas la construcción y ejecución de planes tácticos que permitieran impulsar el logro de las metas vinculadas a productos estratégicos, tales como crédito de vivienda, crédito de vehículos, tarjetas, captación a la vista, ahorro a plazo y productos de integración.
- Monitorear de forma sistemática los indicadores de desempeño regional y por oficina, con énfasis en el seguimiento del crecimiento de las carteras de crédito, el desempeño en captación de recursos, el avance en productos de integración y el comportamiento de la calidad del activo, particularmente la mora mayor a 90 días.
- Desarrollar sesiones periódicas de seguimiento y control con los jefes de oficina, orientadas a la revisión del avance de las metas regionales, la identificación de brechas y la definición de acciones correctivas, de conformidad con los lineamientos institucionales.
- Participar en espacios de coordinación y rendición de cuentas con instancias superiores y dependencias de apoyo, con el fin de alinear la gestión regional a las prioridades estratégicas del Banco y asegurar la correcta ejecución de las directrices establecidas.
- Dar seguimiento a los aspectos relacionados con el servicio y la experiencia del cliente en las oficinas de la región, promoviendo el cumplimiento de los protocolos de atención, la mejora continua en la calidad del servicio, el fortalecimiento de la relación con los clientes y la atención oportuna de oportunidades de mejora detectadas en los distintos puntos de contacto.
- Atender y fortalecer los elementos relacionados con el clima laboral de las oficinas y de la Regional, mediante el acompañamiento a los equipos de trabajo, la promoción de una comunicación efectiva, el seguimiento a situaciones internas que pudieran impactar el desempeño y la generación de espacios de coordinación que favorecieran un ambiente laboral orientado al logro de resultados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los principales resultados y elementos de seguimiento de la gestión fueron abordados en reuniones periódicas de rendición de cuentas, bajo el esquema de Metas Crucialmente Importantes (MCI), las cuales permitieron dar seguimiento al comportamiento de las metas regionales en materia de colocación de crédito, captación de recursos, productos de integración y calidad del activo, así como realimentar oportunamente a las oficinas sobre los lineamientos definidos por la Dirección Comercial de Personas, la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General Corporativa, facilitando el direccionamiento de las estrategias y objetivos institucionales a nivel regional.

Labor Sustantiva Institucional

El presente apartado tiene como objetivo exponer los resultados alcanzados en las principales metas institucionales asignadas a la Región Norte, a partir del análisis del desempeño observado al cierre del año 2025, lo cual permite valorar el comportamiento de la gestión en un período



INFORME FINAL DE GESTIÓN

completo y consolidado, y no en una etapa inicial o parcial del ciclo operativo actual, el cual sería con corte a enero 2026.

En este sentido, el análisis se centra en las metas vinculadas a las carteras de Crédito, Captación, Productos de Integración y Calidad del Activo, por constituir los ejes sustantivos de la gestión regional y los principales referentes para la evaluación del aporte de las oficinas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La revisión de estos resultados al finalizar el ejercicio anual facilita una valoración integral de los logros, brechas y áreas de mejora, en concordancia con las estrategias definidas por la Administración Superior y los lineamientos vigentes durante el período analizado.

A continuación, presento un análisis técnico y ejecutivo de la imagen, centrado exclusivamente en los resultados de la División / Región Norte durante el año 2025, con corte a diciembre 2025, según los datos que se observan en el cuadro 1.

Cuadro 1: Resultados de la Región Norte de los principales productos financieros, a diciembre 2026.

DIVISIÓN NORTE				
diciembre/25				
CARTERA	PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
CRÉDITO	FINANCIERA	-11 838	-2 810	0%
	CONSUMO	-15 216	-5 832	0%
	VEHICULOS	3 378	3 021	100%
	VIVIENDA	8 384	5 521	100%
	TARJETAS	2 645	3 258	81%
CAPTACIÓN	POSICION VISTA	6 338	4 933	100%
	AHORRO_A_PLAZO	11 482	5 071	100%
INTEGRACIÓN	TARJETAS DE CRÉDITO	9 622	9 376	100%
	COLOCACION FOFIDE	4 921	3 678	100%
	BIENES ADJUDICADOS	5 579	5 227	100%
	FEDE	91	93	98%
	FEVI	627	1 479	42%
	COLOCACION PIGNORACION	432	354	100%
CALIDAD DEL ACTIVO	MORA MAYOR A 90 DIAS	16 255	11 940	73%

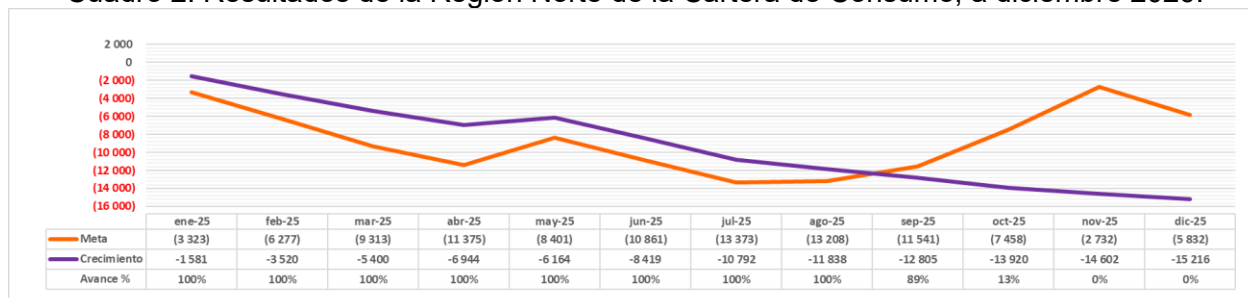
Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El cuadro 1 muestra un comportamiento mixto en 2025:

- Buen desempeño en Captación e Integración, con altos niveles de cumplimiento (100%) en la mayoría de productos.
- Desempeño heterogéneo en Crédito, con incumplimientos en Consumo y Financiera, contrastando con cumplimientos plenos en Vivienda y Vehículos.
- Cumplimiento de la Calidad del Activo de un 73% en Mora Mayor a 90 días, lo cual es un foco de riesgo.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro 2: Resultados de la Región Norte de la Cartera de Consumo, a diciembre 2026.

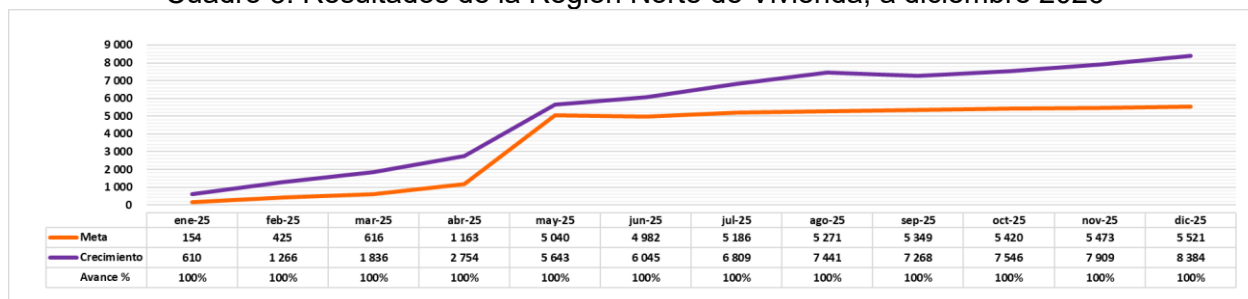


Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

La Cartera de Consumo de la Región Norte, con corte a diciembre de 2025, muestra un comportamiento contractivo a lo largo del año, tanto en el crecimiento observado como en la trayectoria de la meta acumulada definida para el período. Desde el inicio del ejercicio, la planificación institucional ya contemplaba una reducción del saldo; sin embargo, el crecimiento real evidencia una disminución más pronunciada que la prevista, especialmente a partir del segundo semestre, cuando se empieza a ampliar la brecha entre el resultado alcanzado y la meta establecida.

Durante el último trimestre del año, la contracción de la cartera se acentúa, mientras que la meta muestra una recuperación gradual hacia niveles menos negativos, situación que provoca un deterioro significativo en el nivel de cumplimiento al cierre de noviembre y diciembre. Este comportamiento confirma que la Cartera de Consumo de la Región Norte cerró el año 2025 con una reducción superior a la planificada, consolidándose como uno de los principales desafíos dentro de los resultados de la gestión crediticia regional.

Cuadro 3: Resultados de la Región Norte de Vivienda, a diciembre 2026



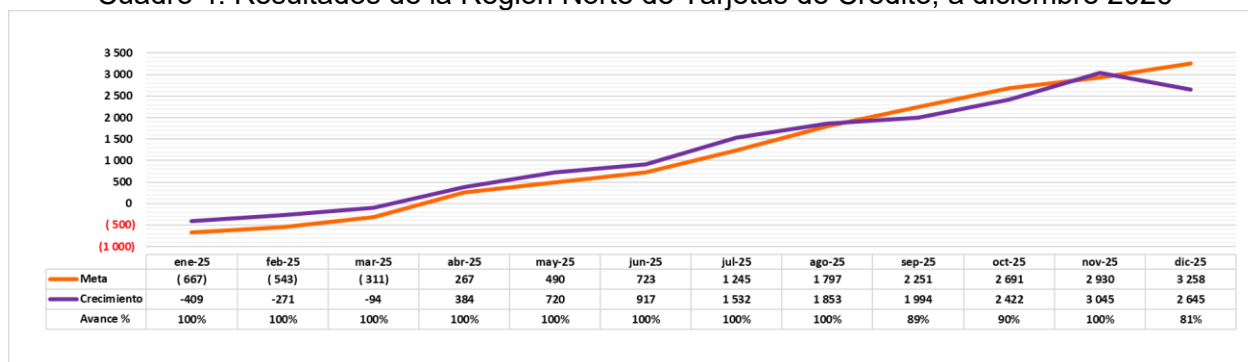
Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El Saldo de la Cartera de Vivienda de la Región Norte presenta durante el período analizado un comportamiento creciente y sostenido, con una trayectoria de crecimiento que se mantiene de forma consistente por encima de la meta acumulada definida para el año. Desde los primeros meses se observa una evolución positiva del saldo, la cual se intensifica a partir del segundo trimestre, reflejando una aceleración en la colocación y consolidación de este producto dentro de la gestión regional.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Al cierre del período, el crecimiento acumulado supera de manera clara la meta establecida, manteniendo un nivel de cumplimiento del 100% durante todos los meses del año, lo que evidencia un desempeño sólido y alineado con los objetivos institucionales. Este comportamiento confirma que la Cartera de Vivienda se consolidó como uno de los principales pilares de la gestión crediticia de la Región Norte, aportando estabilidad al portafolio y compensando, en parte, las brechas observadas en otros productos crediticios.

Cuadro 4: Resultados de la Región Norte de Tarjetas de Crédito, a diciembre 2026



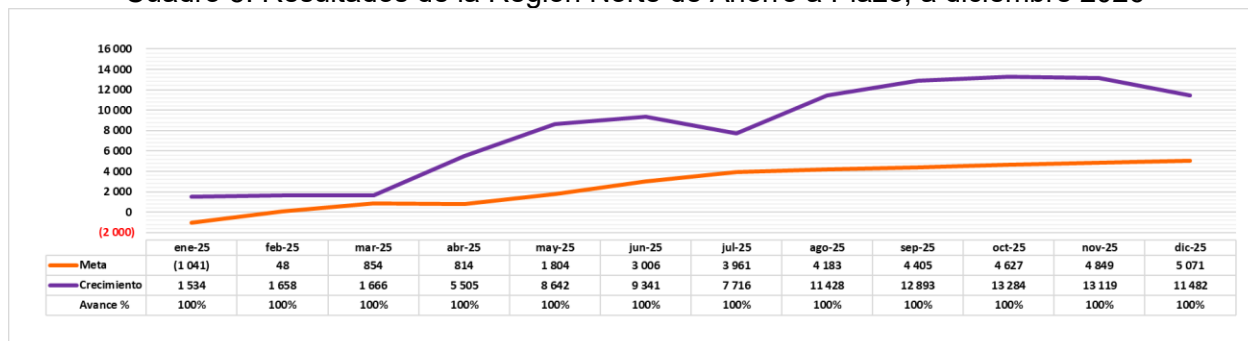
Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El saldo de la Cartera de Tarjetas de Crédito de la Región Norte presenta durante el año un comportamiento de recuperación gradual, luego de iniciar el período con valores negativos tanto en el crecimiento como en la meta acumulada. A partir del segundo trimestre se observa un cambio en la tendencia, con un crecimiento sostenido del saldo que acompaña de forma cercana la trayectoria de la meta definida, permitiendo alcanzar niveles de cumplimiento del 100% durante gran parte del año.

No obstante, hacia el cierre del ejercicio se evidencia una desaceleración en el crecimiento, particularmente en diciembre, cuando el resultado acumulado se ubica por debajo de la meta establecida, reflejándose en una disminución del nivel de cumplimiento. Este comportamiento indica que, si bien la Cartera de Tarjetas de Crédito logró consolidar una recuperación relevante en la Región Norte durante el año, persiste una brecha al cierre del período que la posiciona como un producto con resultados positivos, pero con oportunidades de mejora para fortalecer su desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro 5: Resultados de la Región Norte de Ahorro a Plazo, a diciembre 2026

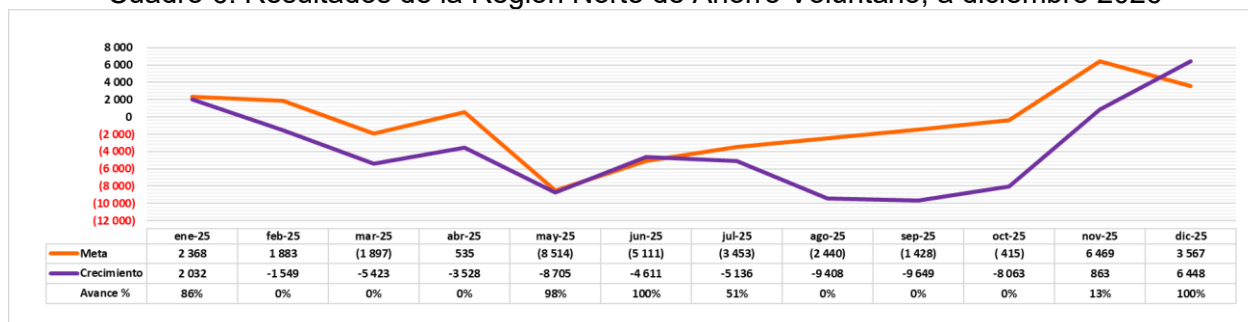


Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El saldo de la Cartera de Ahorro a Plazo de la Región Norte evidencia durante el período analizado un crecimiento sostenido y significativamente superior a la meta acumulada, desde los primeros meses del año. A lo largo del ejercicio se observa una trayectoria ascendente del crecimiento real, con una aceleración marcada a partir del segundo trimestre, lo que refleja una alta capacidad de las oficinas para captar recursos de mediano y largo plazo, en alineación con los objetivos institucionales definidos para este producto.

Al cierre del año, el crecimiento acumulado se mantiene ampliamente por encima de la meta establecida, conservando un nivel de cumplimiento del 100% durante todos los meses, a pesar de una leve moderación en el último trimestre. Este comportamiento confirma que la Cartera de Ahorro a Plazo se consolidó como una de las principales fortalezas de la gestión de captación de la Región Norte, aportando estabilidad en la estructura de fondeo y contribuyendo de manera positiva al desempeño financiero regional.

Cuadro 6: Resultados de la Región Norte de Ahorro Voluntario, a diciembre 2026



Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

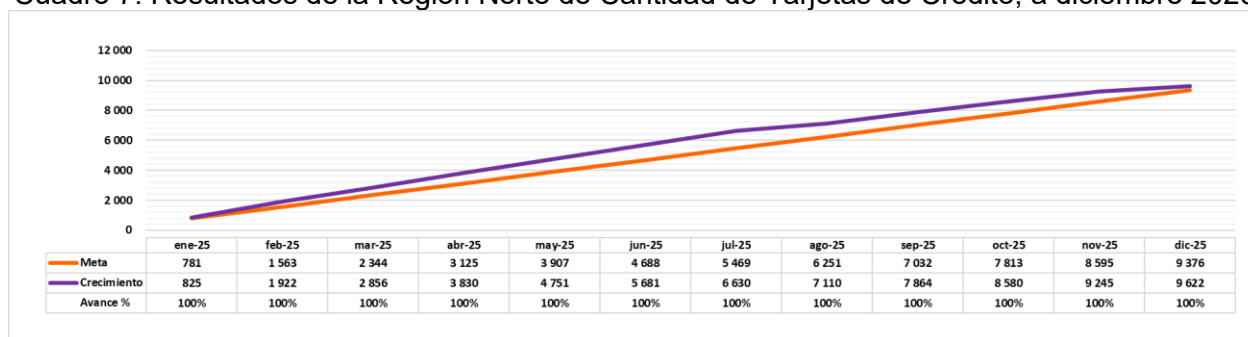
El saldo de la Cartera de Ahorro Voluntario de la Región Norte presenta durante el período un comportamiento altamente volátil, con variaciones significativas tanto en el crecimiento observado como en la trayectoria de la meta acumulada. A lo largo del primer semestre se evidencian caídas relevantes en el saldo, alcanzando su punto más bajo a mitad de año, lo que refleja una

INFORME FINAL DE GESTIÓN

contracción superior a la prevista y un bajo nivel de cumplimiento en varios meses del período analizado.

No obstante, en el último trimestre del año se observa una recuperación progresiva del crecimiento, particularmente hacia noviembre y diciembre, donde el saldo logra revertir la tendencia negativa y cerrar por encima de la meta acumulada, alcanzando un nivel de cumplimiento total al cierre del ejercicio. Este comportamiento indica que, si bien la Cartera de Ahorro Voluntario enfrentó importantes desafíos durante gran parte del año en la Región Norte, las acciones implementadas en la etapa final permitieron una mejora sustantiva en su desempeño, consolidando una recuperación al cierre del período.

Cuadro 7: Resultados de la Región Norte de Cantidad de Tarjetas de Crédito, a diciembre 2026



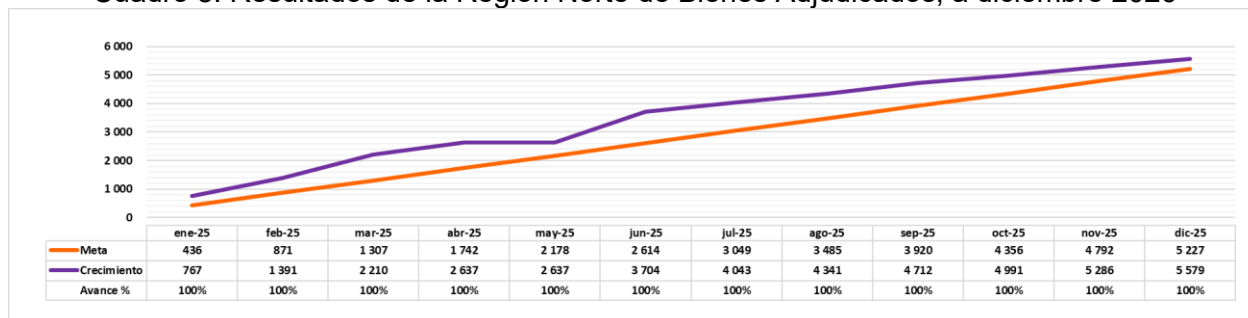
Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

La cantidad de Tarjetas de Crédito de la Región Norte muestra durante el período un crecimiento sostenido y consistente, manteniéndose en todo momento por encima de la meta acumulada definida para el año. Desde los primeros meses se observa una evolución positiva en la colocación de nuevas tarjetas, con una tendencia ascendente continua que refleja una adecuada ejecución de las estrategias comerciales orientadas a la expansión de este producto en las oficinas de la región.

Al cierre del período, el crecimiento acumulado alcanza y supera la meta establecida, conservando un nivel de cumplimiento del 100% durante todos los meses del año, lo que evidencia un desempeño sólido y estable. Este comportamiento confirma que la cantidad de Tarjetas de Crédito se consolidó como un resultado favorable dentro de la gestión comercial de la Región Norte, contribuyendo al fortalecimiento de la base de clientes y a la profundización de la relación comercial con los usuarios del Banco.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro 8: Resultados de la Región Norte de Bienes Adjudicados, a diciembre 2026

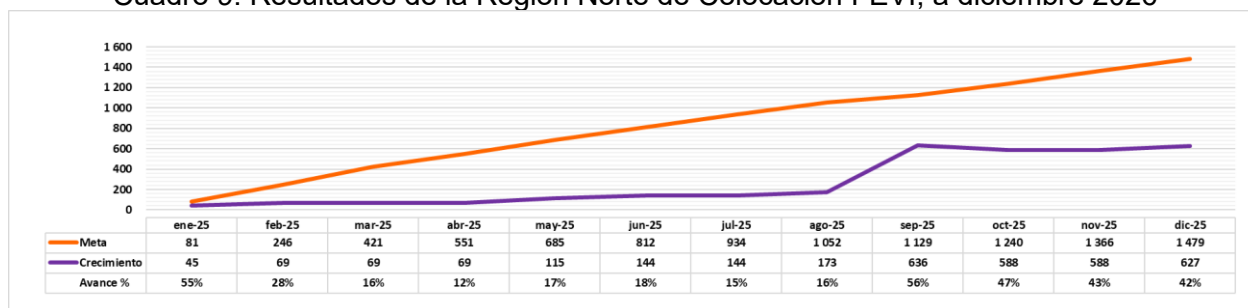


Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El comportamiento del saldo de Bienes Adjudicados de la Región Norte durante el período analizado muestra una tendencia creciente y sostenida, con un crecimiento acumulado que se mantiene de forma constante por encima de la meta definida para el año. Desde los primeros meses se observa un avance progresivo en la gestión de este indicador, reflejando una adecuada ejecución de las acciones orientadas a la colocación y administración de los bienes adjudicados en la región.

Al cierre del ejercicio, el crecimiento acumulado supera la meta establecida, manteniendo un nivel de cumplimiento del 100% durante todos los meses del período, lo que evidencia un desempeño alineado con los objetivos institucionales. Este resultado confirma que la gestión de Bienes Adjudicados en la Región Norte contribuyó positivamente al cumplimiento de las metas establecidas, consolidándose como un componente relevante dentro de los resultados obtenidos en el ámbito de integración y administración de activos.

Cuadro 9: Resultados de la Región Norte de Colocación FEVI, a diciembre 2026



Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

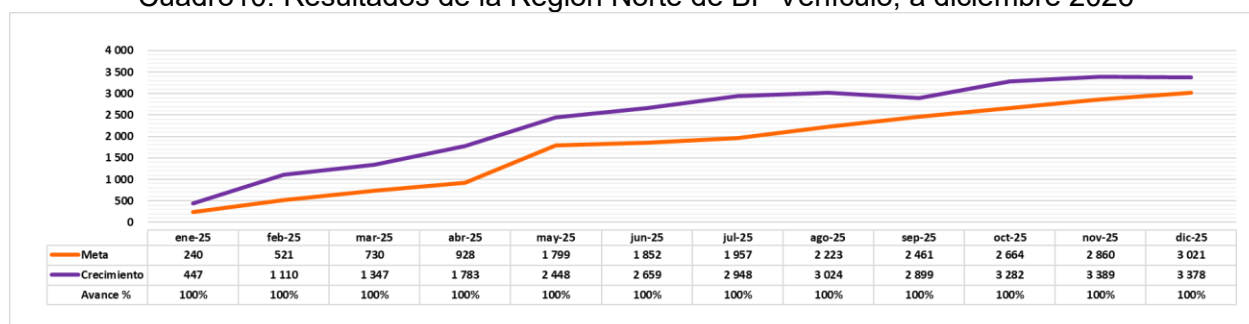
La Colocación FEVI de la Región Norte muestra durante el período analizado un desempeño inferior a la meta acumulada, con un crecimiento que se mantiene por debajo de la trayectoria planificada a lo largo de la mayor parte del año. Durante los primeros meses se observa un avance limitado en la colocación, con niveles de cumplimiento bajos, lo que refleja una ejecución por debajo de lo esperado en este producto específico dentro de la gestión regional.

Si bien a partir del tercer trimestre se evidencia una mejora parcial en el crecimiento,

INFORME FINAL DE GESTIÓN

particularmente hacia septiembre, el resultado acumulado no logra cerrar la brecha frente a la meta establecida al finalizar el ejercicio. Este comportamiento confirma que la Colocación FEVI en la Región Norte cerró el período con un nivel de cumplimiento reducido, constituyéndose en uno de los principales retos dentro de los productos de integración y evidenciando la necesidad de reforzar las acciones de impulso y seguimiento para mejorar su desempeño en períodos posteriores.

Cuadro10: Resultados de la Región Norte de BP Vehículo, a diciembre 2026



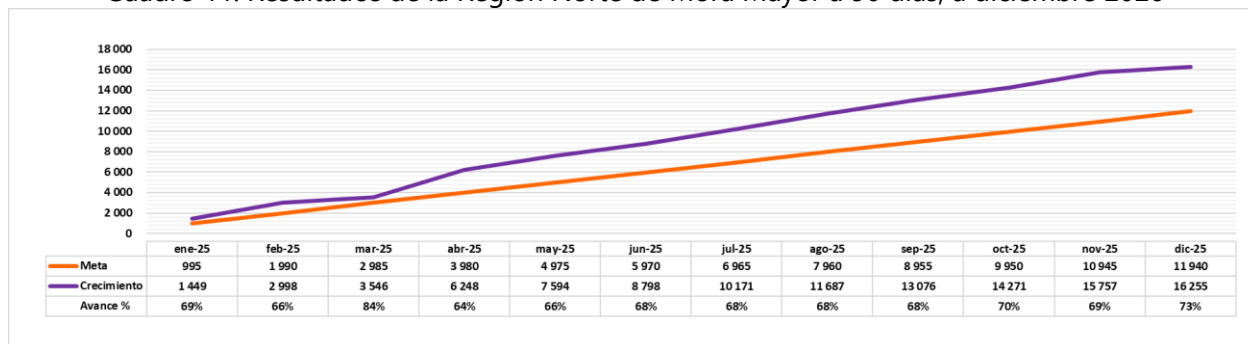
Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El comportamiento del saldo de la cartera BP Vehículo de la Región Norte evidencia durante el período un crecimiento sostenido y consistente, con una trayectoria del crecimiento acumulado que se mantiene por encima de la meta establecida a lo largo de todo el año. Desde los primeros meses se observa una evolución positiva del producto, con una aceleración relevante a partir del segundo trimestre, reflejando una adecuada ejecución de las estrategias comerciales orientadas a la colocación de crédito vehicular en las oficinas de la región.

Al cierre del ejercicio, el crecimiento acumulado supera la meta definida, manteniendo un nivel de cumplimiento del 100% durante todos los meses, lo que confirma un desempeño sólido y alineado con los objetivos institucionales. Este resultado permite concluir que BP Vehículo se consolidó como uno de los productos con mejor desempeño dentro de la cartera crediticia de la Región Norte, contribuyendo de manera significativa al cumplimiento de las metas regionales y al fortalecimiento del portafolio de crédito.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro 11: Resultados de la Región Norte de Mora Mayor a 90 días, a diciembre 2026



Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

El comportamiento de la Mora Mayor a 90 días de la Región Norte durante el período analizado evidencia una tendencia creciente y sostenida, con un crecimiento acumulado que se mantiene de forma consistente por encima de la meta definida a lo largo de todo el año. Desde los primeros meses se observa un incremento progresivo de la mora, lo cual refleja un deterioro gradual en la calidad del portafolio crediticio, con una brecha persistente entre el resultado real y el nivel planificado.

Al cierre del ejercicio, el crecimiento acumulado de la mora supera de manera relevante la meta establecida, manteniendo niveles de cumplimiento inferiores al 100% durante todo el período, con una leve mejora relativa hacia el último trimestre sin lograr revertir la tendencia general. Este comportamiento confirma que la Mora Mayor a 90 días se consolidó como uno de los principales retos de la gestión crediticia de la Región Norte, requiriendo un fortalecimiento continuo de las acciones de seguimiento, control y mitigación del riesgo para mejorar la calidad del activo en períodos posteriores.

Cambios en el entorno

Durante el período analizado, el entorno económico y operativo en el que se desarrolló el Banco Popular estuvo marcado por condiciones retadoras que incidieron directamente en el desempeño del negocio, particularmente en la colocación de crédito. El contexto macroeconómico se caracterizó por un mercado financiero altamente competitivo y saturado, así como por una mayor cautela de los clientes ante escenarios de incertidumbre económica, lo que derivó en una demanda crediticia más retraída, especialmente en productos de consumo y financiamiento de corto plazo.

Adicionalmente, el Banco Popular inició la implementación del Nuevo Modelo de Negocio, un cambio estructural orientado a fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y la orientación estratégica de la gestión comercial. Este proceso de transformación implicó ajustes relevantes en la forma de operar de las oficinas, en los esquemas de atención, en la priorización de productos y en la adopción de nuevas dinámicas de seguimiento y control, lo cual representó un desafío importante en términos de adaptación operativa y de negocio durante su etapa inicial.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La implementación del nuevo modelo ha sido compleja desde la perspectiva comercial, en tanto ha requerido un proceso gradual de alineación de los equipos, ajuste de roles, apropiación de nuevas herramientas y redefinición de prácticas tradicionales de gestión. Este proceso de transición, propio de un cambio de esta magnitud, generó impactos temporales en la dinámica de colocación, particularmente en un contexto donde el entorno externo ya presentaba señales de desaceleración y mayor selectividad por parte de los clientes.

En este escenario, la gestión institucional se desarrolló bajo la necesidad de equilibrar la adaptación al nuevo modelo de negocio con la atención de un mercado crediticio más restrictivo, manteniendo el foco en la sostenibilidad, la calidad del activo y la solidez financiera del Banco. Los cambios en el entorno reforzaron la importancia de una gestión prudente del riesgo, del fortalecimiento de la captación y de la priorización de productos estratégicos, sentando las bases para una consolidación progresiva del nuevo modelo en los períodos siguientes.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Acciones sobre el Control Interno

Durante el año 2025, en la Región Norte se implementaron diversas acciones orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, en concordancia con los lineamientos institucionales del Banco Popular y con los resultados del proceso de autoevaluación de riesgos. Estas acciones respondieron a la necesidad de fortalecer la gestión regional en un contexto de transformación del modelo de negocio y de mayores exigencias en materia de control, riesgo operativo y cumplimiento.

Entre las principales acciones desarrolladas durante el período se destacan la revisión y actualización de procedimientos internos aplicables a las oficinas de la región, el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y seguimiento por parte de la Jefatura Regional, así como la atención oportuna de observaciones derivadas de ejercicios de control y revisiones internas. Prueba de ello, se indica que, de forma periódica se realizaron reuniones con las oficinas que iban implementando el Modelo, en acompañamiento con los encargados de desarrollar este proyecto. Asimismo, se promovió el monitoreo sistemático de los riesgos operativos, con especial atención a aquellos asociados a los procesos comerciales, crediticios y de atención al cliente, permitiendo una gestión preventiva y correctiva más oportuna.

Adicionalmente, durante el 2025 se impulsaron acciones de capacitación y acompañamiento al personal de las oficinas de la Región Norte, orientadas a reforzar la correcta aplicación de los procedimientos, el uso adecuado de las herramientas institucionales y la consolidación de una cultura de control interno. Estas acciones contribuyeron a fortalecer la conciencia sobre la gestión del riesgo, la responsabilidad operativa y la alineación de la gestión regional con las mejores prácticas institucionales, favoreciendo una operación más ordenada, transparente y orientada a la mejora continua.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Riesgo Operativo

El siguiente análisis se fundamenta en los resultados del Factor de Riesgo por Región, los cuales permiten valorar el estado de la autoevaluación y la gestión del riesgo operativo en la Región Norte, en el marco del sistema de control interno institucional. De acuerdo con el cuadro presentado, la Región Norte registra una calificación concentrada en el nivel Excelente, sin incidencias clasificadas como Buenas, Regulares o Deficientes, lo cual evidencia un desempeño favorable en la identificación, control y mitigación de los riesgos operativos asociados a su gestión.

Cuadro 12: Resultados por factor de riesgo, a diciembre 2026

TABLA #1					
RESULTADOS POR FACTOR DE RIESGO					
DIVISIÓN REGIONAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL
SUR-CARIBE	2	0	1	0	3
CENTRAL	6	2	4		12
NORTE	1	0	0	0	1
TOTAL	9	2	5	0	16

Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

Este resultado refleja una evolución positiva en la gestión regional, alineada con los esfuerzos institucionales impulsados por la Dirección Comercial Personas para fortalecer los mecanismos de control interno. En el caso de la Región Norte, la aplicación de procesos de autoevaluación ha permitido mantener una adecuada vigilancia sobre los riesgos inherentes a la operación de las oficinas, promoviendo prácticas orientadas a la prevención, la corrección oportuna y la mejora continua de los procesos clave del negocio.

Asimismo, la gestión del riesgo operativo en la Región Norte se ha desarrollado en un entorno de transformación institucional, marcado por la implementación del Nuevo Modelo de Negocio, lo cual ha implicado ajustes relevantes en la forma de operar, supervisar y dar seguimiento a las actividades comerciales y administrativas. En este contexto, los resultados obtenidos evidencian una capacidad de adaptación adecuada por parte de la región, logrando mantener niveles de riesgo controlados pese a los cambios organizacionales y operativos derivados de dicho proceso.

En términos generales, el estado de la autoevaluación y del riesgo operativo en la Región Norte demuestra un fortalecimiento de la transparencia, la prudencia financiera y la eficiencia operativa, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en un entorno económico retador. Estos resultados consolidan la importancia de continuar reforzando las prácticas de control interno y gestión de riesgos, como elementos clave para respaldar la toma de decisiones y asegurar una operación alineada con los objetivos estratégicos del Banco Popular.

Durante el último año, en la Región Norte se implementaron diversas acciones orientadas a

INFORME FINAL DE GESTIÓN

establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, en concordancia con los lineamientos institucionales del Banco Popular. Estas acciones incluyeron la revisión y actualización de procedimientos internos aplicables a las oficinas de la región, así como el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y seguimiento, con el objetivo de asegurar una operación ordenada, transparente y alineada con las mejores prácticas de control.

Adicionalmente, se promovió el monitoreo permanente de los riesgos operativos asociados a la gestión regional, incorporando espacios de análisis y seguimiento que permitieron identificar oportunamente situaciones susceptibles de mejora. De manera complementaria, se impulsaron acciones de capacitación y acompañamiento al personal, orientadas a reforzar la cultura de control interno, la adecuada aplicación de los procedimientos y una gestión proactiva del riesgo, contribuyendo así a una operación regional más sólida y alineada con los objetivos estratégicos del Banco.

Control Interno

De acuerdo con los resultados consignados en el Cuadro 13 Resultados por Factor Control Interno, la Región Norte registra una calificación ubicada en el nivel Excelente, sin observaciones clasificadas como Buenas, Regulares o Deficientes. Este resultado refleja un adecuado nivel de madurez en la aplicación del sistema de control interno, evidenciando que los procesos, controles y prácticas implementadas en las oficinas de la región permitieron una gestión ordenada, alineada con los lineamientos institucionales y con los principios de eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo establecidos por el Banco Popular.

Cuadro 13: Resultados por factor Control Interno, a diciembre 2026

TABLA #2					
RESULTADOS POR FACTOR CONTROL INTERNO					
DIVISIÓN REGIONAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL
SUR-CARIBE	2	1	0	0	3
CENTRAL	10	1	1	0	12
NORTE	1	0	0	0	1
TOTAL	13	2	1	0	16

Fuente. Dashboard Gerencial 2025 Pocket V11 Diciembre 2025

Este desempeño está asociado a diversas acciones desarrolladas en la Región Norte durante el año, orientadas al fortalecimiento del control interno, entre las que se destacan el seguimiento periódico a la correcta aplicación de los procedimientos operativos y comerciales, el reforzamiento de los mecanismos de supervisión por parte de la Jefatura Regional, y la atención oportuna de situaciones identificadas en los procesos de autoevaluación.

Asimismo, se promovieron espacios de acompañamiento y retroalimentación a las oficinas, el uso adecuado de las herramientas institucionales de control y el fortalecimiento de la cultura de control interno y gestión del riesgo, contribuyendo a mantener niveles de riesgo controlados y a



INFORME FINAL DE GESTIÓN

consolidar una gestión regional alineada con las mejores prácticas institucionales. Cabe subrayar que esta Regional estableció reuniones semanales periódicas con las Gerencias de los BP Totales y de forma más ocasional con Agencias para tratar entre otros, este tema, invitando a áreas expertas en el tema.

Principales Logros

Durante el período de gestión, la Región Norte alcanzó logros relevantes que contribuyeron al fortalecimiento de la operación regional y al cumplimiento de los objetivos institucionales, destacándose de manera especial los resultados positivos en materia de clima laboral. A lo largo del año se promovió un ambiente de trabajo orientado a la colaboración, la comunicación efectiva y el acompañamiento a los equipos de las oficinas, lo cual favoreció la estabilidad operativa, el compromiso del personal y una adecuada disposición para enfrentar los retos derivados del entorno económico y de la implementación de nuevos modelos de gestión.

Asimismo, se lograron avances significativos en la estructura física y funcional de las oficinas de la región, orientados a mejorar tanto las condiciones laborales del personal como la experiencia de atención a los clientes. En este ámbito, se concretaron mejoras en las instalaciones del BP Total Liberia, San Ramón, San Carlos y Grecia, fortaleciendo la presencia institucional y adecuando los espacios a los lineamientos vigentes del Banco.

De igual forma, se destaca la apertura de la nueva oficina de la Agencia Abangares, la cual permitió ampliar la cobertura y capacidad de atención en la zona, así como la conclusión de la estructura física de la Agencia Jicaral, consolidando su operación en condiciones adecuadas para el desarrollo del negocio. Estas acciones representan un avance relevante en el fortalecimiento de la infraestructura regional y en la consolidación de un entorno propicio para la atención eficiente y oportuna de los clientes del Banco Popular en la Región Norte. logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Proyectos más relevantes

Al inicio del período de gestión en la Región Norte, se identificaron diversos proyectos de impacto estratégico y operativo, orientados a fortalecer la red comercial y a mejorar la eficiencia en la atención y gestión de las oficinas. Durante el período evaluado se registraron avances relevantes en la ejecución de estos proyectos; no obstante, algunos de ellos permanecen en proceso de consolidación, reflejando tanto los esfuerzos realizados como los desafíos asociados a su implementación en un entorno de transformación institucional.

Uno de los proyectos más relevantes para la Región Norte ha sido la implementación del Modelo de Gestión Comercial, cuya propuesta se inició hacia finales del año 2024. Este modelo tiene como objetivo fortalecer y optimizar la red comercial mediante la revisión y mejora de procesos,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

la adopción de una metodología sistematizada de gestión y el incremento de los estándares de servicio, con el fin de brindar una atención más eficiente y personalizada a los clientes en las oficinas de la región.

El Modelo de Gestión Comercial representa una oportunidad para transformar la gestión regional hacia esquemas más ágiles y flexibles, permitiendo una respuesta más proactiva a la evolución del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes. Su implementación ha implicado ajustes relevantes en la forma de operar de las oficinas, así como en los mecanismos de seguimiento y control de la gestión comercial, lo cual ha requerido un proceso de adaptación gradual por parte de los equipos de trabajo de la Región Norte.

Este proyecto ha estado a cargo del Ing. Víctor Rodríguez, cuya gestión ha tenido un impacto positivo en la red comercial de oficinas, incluyendo las pertenecientes a la Región Norte. Bajo su liderazgo, se han fortalecido los procesos relacionados con la gestión de ventas y el control operativo, contribuyendo al mejor desempeño institucional. A nivel de la región, el modelo ha generado un impacto directo durante el período de transición, particularmente en el ajuste de las Fuerzas de Venta y en la adopción progresiva de los lineamientos definidos por el nuevo esquema de gestión comercial.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros bajo la administración de esta División Regional, fueron administrados conforme la normativa y principios contención de gasto establecidos, por lo que se utilizaron de la mejor manera conforme las normas establecidas.

Sugerencias

En aras de fortalecer el desempeño de la Región Norte y contribuir de manera sostenida al logro de los objetivos institucionales, se considera oportuno plantear una serie de sugerencias orientadas a cerrar brechas identificadas en algunas metas, particularmente en aquellas relacionadas con la colocación de crédito de consumo y financiera, la colocación FEVI y la gestión de la mora mayor a 90 días. Estas recomendaciones buscan impulsar la mejora continua de la gestión regional, optimizar los procesos comerciales y operativos, y reforzar una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento efectivo de las metas asignadas.

Al respecto, se sugieren las siguientes acciones, con la finalidad de fortalecer la gestión estratégica y operativa de la Región Norte:

- Consolidar y fortalecer la estructura comercial regional, promoviendo la especialización de las fuerzas de venta de las oficinas, con énfasis en aquellos productos que presentaron brechas relevantes durante el período, tales como crédito de consumo, cartera financiera y FEVI, con el fin de mejorar la participación de la región en estos segmentos del mercado.
- Profundizar el aprovechamiento del CRM como herramienta central para el registro, control, seguimiento e integración de clientes actuales y potenciales, priorizando su uso

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- en la identificación de oportunidades comerciales, recuperación de cartera y venta cruzada de productos, especialmente en los productos con menor nivel de cumplimiento.
- Mantener y fortalecer la coordinación con Banca Digital y la Dirección de Soporte al Negocio, considerando los cambios en la oferta de productos y servicios, así como la necesidad de adaptar las estrategias comerciales regionales a un entorno de colocación crediticia más restringido y competitivo.
 - Reforzar el seguimiento a la implementación de planes tácticos en las oficinas de la Región Norte, asegurando que estos se encuentren alineados al plan comercial institucional y orientados a la atención de las brechas identificadas en metas como consumo, financiera y FEVI, así como a la mejora de los indicadores de calidad del activo.
 - Dar seguimiento continuo y sistemático al cumplimiento de las metas regionales, tanto a nivel de oficinas, BP Totales y Agencias, con especial atención a los indicadores que reflejan mayores desafíos, tales como la mora mayor a 90 días, con el objetivo de fortalecer la gestión preventiva y correctiva del riesgo crediticio.
 - Fortalecer la coordinación con las áreas de soporte, a fin de garantizar una atención oportuna a las necesidades operativas y comerciales de las oficinas de la región, facilitando la ejecución de acciones correctivas y de mejora en los productos con menor desempeño.
 - Promover de manera sistemática las reuniones de seguimiento bajo el esquema de Metas Crucialmente Importantes (MCI), como un espacio clave para identificar oportunamente desviaciones en el desempeño, priorizar acciones de apoyo y reforzar el seguimiento de las metas principales asignadas a la Región Norte.
 - Continuar apoyando y consolidando la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Comercial en las oficinas de la Región Norte, acompañando a los equipos en el proceso de adaptación, ajuste de roles y fortalecimiento de las capacidades comerciales, de forma que el modelo contribuya de manera efectiva a mejorar los resultados en los productos con mayores retos y a sostener los logros alcanzados en las carteras con mejor desempeño.

Observaciones

No hay.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.

Actualmente, los contratos bajo administración presentan un desarrollo adecuado y cumplen con las condiciones establecidas en el objeto contractual para el cual fueron gestionados.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.