



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Christian Molina González
Dependencia:	Dirección Comercial de Personas
Periodo de Gestión:	Del 8/02/2026 al 31/03/2026
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 para 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.....	3
Labor Sustantiva Institucional .....	3
Cambios en el entorno .....	9
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	9
Acciones sobre el Control Interno.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Principales Logros.....	12
Proyectos más relevantes .....	13
Administración de Recursos Financieros.....	13
Sugerencias.....	14
Observaciones .....	14
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	15
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	15
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	15
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	15
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	15



## 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 Director de la Banca Comercial de Personas en asenso interino, en el periodo comprendido entre del 8 de febrero del 2026 y el 31 de marzo del 2026 por concepto del traslado como Jefe de la Región Norte.

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 Director de la Banca Comercial, así como estar a cargo de las siguientes áreas:

- División Regional Central
- División Regional Norte
- División Regional Sur – Caribe
- Division Ventas Especializadas
- Division Medios de Pago

Es relevante mencionar que las Divisiones Regionales mencionadas son las encargadas de la ejecución de venta y distribución de los productos y servicios que ofrece la institución; la División Ventas Especializadas gestiona personal calificado en diferentes ventas y la Division Medios de Pago administra las tarjetas de crédito, estrategias y ventas.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Resultados de la gestión

Las principales funciones desarrolladas como parte del puesto de Director Comercial de Personas se ejecutaron con un enfoque estratégico, articulador y orientado a resultados, considerando la definición e implementación de estrategias comerciales a nivel nacional, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas institucionales y fortalecer el desempeño integral de la red comercial del Banco.

En este contexto, la función directiva se centró principalmente en:

1. Definir, implementar y dirigir las estrategias comerciales de la Dirección Comercial de Personas a nivel nacional, asegurando su despliegue efectivo en todas las regiones y la adecuada alineación de las fuerzas de venta con los objetivos institucionales.
2. Liderar la construcción y ejecución de planes tácticos, en coordinación con los equipos regionales y divisionales, orientados a materializar las estrategias comerciales y a responder de forma oportuna a las condiciones del entorno y del mercado.
3. Monitorear y evaluar de manera sistemática los indicadores de desempeño, tanto a nivel de Divisiones Regionales como de oficinas comerciales, con el fin de identificar brechas, riesgos y oportunidades de mejora, y facilitar la toma de decisiones estratégicas.
4. Participar activamente en espacios de coordinación estratégica con la Subgerencia General de Negocios, la Gerencia General y otros niveles ejecutivos del Banco, contribuyendo al alineamiento de la Dirección Comercial de Personas con la visión y prioridades institucionales.
5. Integrar y aportar en las comisiones estratégicas asignadas por la Subgerencia General de Negocios, apoyando la definición de lineamientos, políticas y acciones que impactan la gestión comercial y operativa del Banco.
6. Presidir y conformar comités de crédito, velando por una toma de decisiones alineada con las políticas institucionales, la gestión prudente del riesgo y la sostenibilidad del negocio.
7. Desarrollar sesiones periódicas de seguimiento, control y acompañamiento con las Jefaturas Regionales, orientadas al análisis del avance de las metas, la priorización de acciones estratégicas y el fortalecimiento de la gestión regional.
8. Coordinar con diversas dependencias internas del Banco, a fin de articular esfuerzos estratégicos y operativos que respalden la gestión de la Dirección Comercial de Personas, aseguren la continuidad del negocio y fortalezcan la atención a las oficinas comerciales.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

9. Atender y dar seguimiento a reuniones, trámites y requerimientos estratégicos solicitados por la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General, facilitando insumos técnicos, criterios de gestión y respuestas oportunas que respalden la toma de decisiones institucionales y la adecuada ejecución de las directrices emitidas.

Los principales elementos de seguimiento y rendición de cuentas asociados a estas funciones se abordaron mediante reuniones periódicas bajo el esquema de Metas Crucialmente Importantes (MCI), las cuales permitieron evaluar el impacto de las estrategias definidas por la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General Corporativa, así como ajustar oportunamente el direccionamiento estratégico, asegurando su correcta ejecución y su impacto en los resultados del negocio.

### **Labor Sustantiva Institucional**

El presente apartado tiene como objetivo exponer los resultados alcanzados en las principales metas institucionales asignadas a la Dirección Comercial de Personas, a partir del análisis del desempeño observado de febrero y al cierre del mes de marzo del año 2026, lo cual permite valorar el comportamiento de la gestión en un período corto, no en una fase inicial del ciclo operativo vigente.

En este sentido, el análisis se enfoca en las metas vinculadas a las carteras de Crédito, Captación, Productos de Integración, Calidad del Activo y Sociedades Anónimas por constituir los ejes sustantivos de la gestión de la Dirección Comercial de Personas y los principales referentes para evaluar la contribución de las oficinas al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

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

A continuación, se presenta un análisis técnico y ejecutivo, centrado exclusivamente en los resultados obtenidos por la Dirección Comercial de Personas durante el periodo expuesto, según los datos consignados en la Tabla Datos Crédito Pocket V3 2026, los cuales sirven como base para la evaluación global del desempeño y la toma de decisiones estratégicas.

### **Resultados de la Dirección Comercial de Personas de productos de la cartera de crédito, entre febrero y marzo 2026.**

1. Consumo: La cartera de Consumo presenta en febrero de 2026 un deterioro significativo, evidenciado por un valor negativo que refleja una contracción importante del saldo. Este resultado confirma que, al inicio del año, el producto continúa enfrentando un entorno adverso, marcado por una menor colocación neta y una posible presión por amortizaciones, cancelaciones



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

anticipadas, tanto internas como externa, traslados a cobro judicial o menor demanda crediticia.

No obstante, al comparar con marzo de 2026, se observa una mejora sustancial en el comportamiento relativo, ya que la disminución del saldo se reduce de forma considerable. Aunque el resultado sigue siendo negativo, la magnitud de la contracción es notablemente menor, lo que sugiere una desaceleración clara en la caída del saldo. Este comportamiento permite interpretar marzo como un mes de ajuste o estabilización parcial, sin que aún se evidencie un crecimiento positivo.

2. Vehículos: En el caso de la cartera de Vehículos, el mes de febrero muestra una contracción moderada, inferior en magnitud a la observada en consumo, pero igualmente consistente con un inicio de año más restrictivo para la colocación crediticia. El comportamiento negativo indica que el saldo continúa disminuyendo, aunque con un impacto menos severo.

Para marzo, se aprecia una reducción muy significativa del impacto negativo, acercándose a niveles de contracción marginal. Este resultado evidencia que la cartera logra contener de manera más efectiva la caída, posicionándose como uno de los productos con mejor desempeño relativo entre febrero y marzo. Si bien el saldo no entra aún en terreno positivo, la trayectoria sugiere una mayor capacidad de recuperación o estabilización temprana frente a otros productos crediticios.

3. Vivienda: La cartera de Vivienda exhibe en febrero de 2026 una de las contracciones más relevantes dentro del cuadro analizado, reflejando una caída del saldo. Este comportamiento es consistente con un contexto de mayor cautela en el crédito de largo plazo, así como con posibles rezagos en la colocación de nuevos créditos frente a amortizaciones relevantes y ajustes en los saldos en dólares al ser colonizados para los efectos contables.

Sin embargo, al avanzar hacia marzo, el resultado muestra una mejora marcada, reduciendo de forma importante la magnitud del saldo negativo. Aunque el producto permanece en terreno contractivo, la diferencia entre ambos meses evidencia una ralentización significativa en la pérdida de saldo, lo que podría asociarse a una normalización progresiva del ritmo de colocación o a efectos estacionales propios del primer trimestre, a pesar de la devaluación del dólar frente al colon, lo cual afecta significativamente los saldos en la cartera.

4. Tarjetas: La cartera de Tarjetas de Crédito presenta en febrero una contracción relevante, aunque de menor magnitud que Consumo y Vivienda. Este resultado confirma que el producto mantiene un comportamiento negativo en el inicio del año, posiblemente influenciado por ajustes en el uso de líneas, cancelaciones o menor crecimiento del saldo revolvente.

En marzo, se observa una mejora muy notable, con una reducción drástica del impacto negativo, acercándose a valores prácticamente neutros. Este comportamiento posiciona a Tarjetas como uno de los productos con mayor recuperación relativa entre febrero y marzo, sugiriendo una rápida contención de la contracción, aunque todavía sin un crecimiento neto positivo.

En conjunto, el análisis de febrero y marzo de 2026 permite concluir que:

- Febrero concentra el punto de mayor contracción del saldo en todas las carteras



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

analizadas.

- Marzo muestra, de forma consistente en los cuatro productos, una mejora relativa muy clara, reduciendo significativamente la magnitud de los resultados negativos.
- Ningún producto revierte aún a crecimiento positivo, pero todos evidencian una desaceleración de la contracción, lo que sugiere un punto de inflexión parcial.

Este comportamiento refuerza la lectura de marzo como un mes de transición, en el que las carteras comienzan a estabilizarse tras un inicio de año particularmente complejo, sentando las bases para una posible normalización del desempeño crediticio en los meses siguientes.

### **Resultados de la Dirección Comercial de Personas de productos de la cartera de captación, entre febrero y marzo 2026.**

1. Ahorro a plazo: Febrero 2026 muestra una contracción relevante en Ahorro a Plazo: el cuadro presenta valores negativos en febrero. En términos de gestión, esto significa que el saldo/crecimiento del producto no solo no avanzó, sino que se movió en sentido contrario durante el mes, reflejando una salida neta o un comportamiento de vencimientos/renovaciones menos favorable al esperado.

En marzo 2026, el cuadro evidencia una mejora relativa: el valor negativo visible se reduce. Esto no implica aún recuperación a terreno positivo, pero sí una desaceleración clara de la contracción respecto a febrero. En lectura ejecutiva: marzo contiene el deterioro que se observó en febrero, sugiriendo que la dinámica del producto empieza a estabilizarse, menos salidas netas y/o mayor retención/renovación, aunque todavía persiste un resultado negativo. Esta trayectoria, en febrero más negativo y marzo menos negativo, suele ser consistente con acciones de gestión comercial y de retención aplicadas en el corto plazo, como ejemplo seguimiento a vencimientos, campañas por plazo, refuerzo de oferta.

Conclusión Ahorro a Plazo: el producto pasa de un mes de fuerte contracción (febrero) a un mes de contracción menor (marzo); es decir, hay mejora relativa, pero aún no recuperación plena.

2. Ahorro Voluntario: En febrero 2026, Ahorro Voluntario presenta señales de tensión más marcada y volatilidad. Se observan valores negativos. En términos prácticos: febrero parece haber sido un mes de cancelación neta fuerte. El producto pierde tracción en febrero y concentra una caída particularmente intensa en al menos una de las dimensiones medidas.

Para marzo 2026, el cuadro muestra resultados mixtos: el producto continúa en contracción (todos siguen siendo negativos), pero respecto al componente “más crítico” de febrero, marzo podría estar mostrando una reducción del golpe mensual. Sin embargo, al mismo tiempo, el monto obtenido sugiere que la contracción acumulada podría haberse profundizado o que una dimensión relevante del indicador siguió deteriorándose. Dicho de forma simple: marzo no consolida una recuperación, sino que refleja un escenario de ajuste parcial, pero persistencia del deterioro en otra.

Conclusión Ahorro Voluntario: febrero muestra una contracción fuerte y dispersa; marzo



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

muestra una contracción todavía significativa, con señales de contención en una parte del indicador, pero sin revertir el comportamiento general y con posible profundización en otra dimensión.

Lectura comparativa:

- Ahorro a Plazo: de febrero a marzo se ve mejora relativa clara (menos negativo), es decir, se desacelera la contracción.
- Ahorro Voluntario: el comportamiento es más volátil y “mixto”; aunque podría contenerse una parte del deterioro, el producto sigue bajo presión y no muestra la misma estabilidad de mejora que Ahorro a Plazo.

### **Resultados de la Dirección Comercial de Personas de productos, entre febrero y marzo 2026.**

1. Cantidad de tarjetas de crédito: Durante febrero se observa un crecimiento en la base de tarjetas de crédito, reflejando un avance sostenido en la incorporación o activación de este producto. Para marzo, el comportamiento muestra una mejora adicional, con un crecimiento acumulado mayor y un dinamismo mensual más fuerte, aunque todavía con una brecha frente a la meta definida. En términos cualitativos, el producto mantiene una tendencia positiva, con fortalecimiento entre ambos meses, aunque sin alcanzar plenamente los objetivos establecidos.
2. Cantidad de tarjetas débito: En febrero, la cantidad de tarjetas débito presenta un desempeño sólido, situándose muy cerca del nivel esperado, con un crecimiento significativo en el mes. En marzo, el crecimiento acumulado continúa aumentando, lo que evidencia una base de tarjetas más amplia, aunque el ritmo mensual se desacelera en comparación con febrero. El comportamiento general indica crecimiento sostenido, con una desaceleración relativa en el impulso mensual y una brecha que aún persiste para el cumplimiento total de la meta.
3. Colocación de bienes adjudicados: La colocación de bienes adjudicados muestra en febrero un avance relevante, con un crecimiento mensual importante que impulsa el acumulado, aunque sin alcanzar completamente la meta. En marzo, el crecimiento acumulado continúa aumentando, pero el ritmo mensual es menor, lo que sugiere una continuidad en la colocación, aunque con una pérdida de impulso respecto al mes anterior. En ambos meses se mantiene una tendencia positiva, pero todavía con distancia frente al objetivo planteado.
4. Colocación COFIDE: En febrero, la colocación COFIDE evidencia un desempeño favorable, con un crecimiento acumulado que supera el nivel esperado y un comportamiento mensual consistente. En marzo, se registra un fortalecimiento del producto, con un mayor crecimiento acumulado y un aumento en el ritmo mensual, consolidando una trayectoria positiva. Cualitativamente, este producto se posiciona como uno de los mejor desempeñados en el período, mostrando estabilidad y cumplimiento de



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

los objetivos operativos.

5. Colocación pignoración: Durante febrero, la colocación por pignoración refleja un avance adecuado, con crecimiento acumulado por encima de lo planificado y un aporte mensual moderado. En marzo, el crecimiento acumulado se incrementa, aunque el aporte mensual disminuye levemente, lo que indica una continuidad del crecimiento, pero con menor intensidad. En términos generales, el producto mantiene un buen desempeño relativo, logrando sostenerse sobre la meta definida.
6. Colocación FEVI: En febrero, la colocación FEVI presenta un comportamiento positivo, con un fuerte aporte mensual que impulsa el crecimiento acumulado por encima de la meta. Para marzo, el crecimiento acumulado continúa aumentando, aunque el ritmo mensual se reduce ligeramente, mientras la meta se amplía. El análisis cualitativo muestra un producto con crecimiento sostenido, aunque con una brecha creciente frente a los objetivos, debido a una mayor exigencia en la meta mensual.
7. Colocación FEDE: La colocación FEDE muestra en febrero un avance muy limitado, con un crecimiento mensual bajo y un acumulado que no alcanza el nivel esperado. En marzo, el comportamiento mejora, reflejando un mayor dinamismo mensual y un mayor crecimiento acumulado; no obstante, se mantiene una brecha frente a la meta. Cualitativamente, el producto presenta señales de recuperación, aunque todavía con un desempeño débil en relación con los objetivos establecidos.
8. Colocación BP Bienestar: En febrero, la colocación BP Bienestar evidencia un desempeño altamente positivo, con un crecimiento mensual significativo y un acumulado que supera ampliamente la meta. En marzo, esta tendencia se consolida, manteniendo un crecimiento sostenido y cumpliendo nuevamente con los objetivos planteados. En términos cualitativos, este producto se posiciona como uno de los más sólidos y consistentes durante ambos meses.
9. Colocación FONADE: Durante febrero, la colocación FONADE refleja un avance muy reducido, con crecimiento marginal y una brecha amplia frente a la meta. En marzo, el crecimiento acumulado mejora levemente, pero el impulso mensual disminuye, manteniéndose la limitada colocación del producto. El comportamiento observado sugiere un desempeño bajo y poco dinámico, con dificultades para acercarse a los objetivos definidos.

Entre febrero y marzo se observa que varios productos muestran crecimiento sostenido y fortalecimiento, especialmente en COFIDE, pignoración y BP Bienestar. Otros presentan mejora gradual pero con brechas persistentes, como tarjetas, bienes adjudicados, FEVI y FEDE. Finalmente y FONADE reflejan niveles de desempeño significativamente rezagados, requiriendo atención prioritaria desde la gestión estratégica y comercial.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cambios en el entorno**

Al cierre del mes de marzo, la Dirección Comercial de Personas desarrolló su gestión en un entorno económico y operativo caracterizado por condiciones exigentes para el sector financiero, las cuales incidieron directamente en el desempeño del negocio, particularmente en la dinámica de colocación de crédito. El contexto externo continuó marcado por un mercado financiero altamente competitivo y con elevados niveles de oferta, así como por una mayor prudencia en la toma de decisiones por parte de los clientes, lo que se tradujo en una demanda crediticia moderada, principalmente en los productos de consumo y de financiamiento de corto plazo.

Paralelamente, la Dirección avanzó en la implementación del Nuevo Modelo de Negocio, concebido como un proceso de transformación orientado a fortalecer la eficiencia operativa, la sostenibilidad del negocio y la orientación estratégica de la gestión comercial. Este proceso implicó ajustes relevantes en los esquemas de atención, en la priorización de productos, en la organización de las fuerzas comerciales y en la adopción de nuevas dinámicas de seguimiento y control, generando retos propios de una etapa inicial de implementación.

Desde la perspectiva de la Dirección Comercial de Personas, la incorporación del nuevo modelo ha requerido un proceso gradual de alineación de los equipos, redefinición de roles, apropiación de herramientas de gestión y ajuste de prácticas tradicionales, lo cual ha demandado un esfuerzo sostenido de acompañamiento y coordinación. Este período de transición tuvo efectos temporales sobre la dinámica de colocación, particularmente en un escenario donde el entorno externo ya evidenciaba señales de desaceleración y una mayor selectividad por parte de los clientes.

En este contexto, la gestión de la Dirección Comercial de Personas se enfocó en equilibrar la adaptación al Nuevo Modelo de Negocio con la atención de un mercado crediticio más restrictivo, manteniendo como prioridades la sostenibilidad del portafolio, la calidad del activo y la solidez financiera del Banco Popular. Los cambios observados reforzaron la relevancia de una gestión prudente del riesgo, del fortalecimiento de las estrategias de captación y de la priorización de productos estratégicos, sentando las bases para una consolidación progresiva del modelo y una mejora sostenida del desempeño en los períodos siguientes.

### **Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo**

#### **Acciones sobre el Control Interno**

Al cierre del mes de marzo, la Dirección Comercial de Personas impulsó y dio seguimiento a diversas acciones orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, en alineación con los lineamientos institucionales del Banco Popular y con los resultados del proceso de autoevaluación de riesgos. Estas acciones respondieron a la necesidad de



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

fortalecer la gestión de la Dirección en un contexto caracterizado por la implementación de nuevos esquemas de negocio, mayores exigencias regulatorias y una creciente relevancia de la gestión del riesgo operativo y del cumplimiento.

Entre las principales acciones desarrolladas se destaca la revisión y actualización de procedimientos internos aplicables a las distintas instancias de la Dirección Comercial de Personas, así como el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y seguimiento sobre los procesos comerciales y operativos. Asimismo, se atendieron de manera oportuna las observaciones derivadas de ejercicios de control y revisiones internas, complementando este proceso con espacios periódicos de coordinación y acompañamiento a las áreas involucradas en la implementación del Nuevo Modelo de Negocio, en conjunto con los equipos responsables de su desarrollo.

De forma adicional, durante este período se promovieron acciones de capacitación y acompañamiento dirigidas a los equipos de la Dirección Comercial de Personas, 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 y gestión del riesgo. Estas acciones contribuyeron a fortalecer la conciencia sobre la responsabilidad operativa, la gestión prudente del riesgo y la alineación de la Dirección con las mejores prácticas institucionales, favoreciendo una operación más ordenada, transparente y enfocada en la mejora continua.

### **Riesgo Operativo**

El presente análisis se sustenta en los resultados del Factor de Riesgo de la Dirección Comercial de Personas, los cuales permiten valorar el estado de la autoevaluación y la gestión del riesgo operativo dentro del marco del sistema de control interno institucional. La Dirección Comercial de Personas registra una calificación concentrada en el nivel Excelente, sin incidencias clasificadas como Buenas, Regulares o Deficientes, lo que evidencia un desempeño sólido y consistente en la identificación, control y mitigación de los riesgos operativos asociados a su ámbito de gestión.

Este resultado refleja una evolución positiva en la gestión de la Dirección Comercial de Personas, alineada con los esfuerzos institucionales orientados a fortalecer los mecanismos de control interno y la gestión integral del riesgo. La aplicación sistemática de procesos de autoevaluación ha permitido mantener una vigilancia permanente sobre los riesgos inherentes a la operación comercial y administrativa, promoviendo prácticas orientadas a la prevención, corrección oportuna y mejora continua de los procesos clave del negocio.

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

En términos generales, el estado de la autoevaluación y del riesgo operativo en la Dirección



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Comercial de Personas demuestra un fortalecimiento sostenido de la transparencia, la prudencia financiera y la eficiencia operativa, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en un entorno económico exigente. Estos resultados refuerzan la importancia de continuar consolidando las prácticas de control interno y gestión de riesgos como elementos clave para respaldar la toma de decisiones estratégicas y asegurar una operación alineada con los objetivos institucionales del Banco Popular.

Durante el período analizado, la Dirección Comercial de Personas impulsó diversas acciones orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, en concordancia con los lineamientos institucionales del Banco Popular. Dichas acciones incluyeron la revisión y actualización de procedimientos aplicables a los procesos comerciales y operativos, 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.

De forma complementaria, se promovió el monitoreo permanente de los riesgos operativos, incorporando espacios de análisis y seguimiento que permitieron identificar oportunamente situaciones susceptibles de mejora. Asimismo, se impulsaron acciones de capacitación y acompañamiento al personal, orientadas a reforzar la cultura de control interno, la correcta aplicación de los procedimientos y una gestión proactiva del riesgo, contribuyendo a consolidar una operación más robusta y alineada con los objetivos estratégicos de la Dirección Comercial de Personas.

### **Control Interno**

De acuerdo con los resultados consignados por Factor de Control Interno, la Dirección Comercial de Personas registra una calificación ubicada en el nivel Excelente, sin observaciones clasificadas como Buenas, Regulares o Deficientes. Este resultado evidencia un alto nivel de madurez en la aplicación del sistema de control interno, reflejando que los procesos, controles y prácticas implementadas en el ámbito de la Dirección Comercial de Personas han permitido una gestión ordenada, alineada con los lineamientos institucionales y con los principios de eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo establecidos por el Banco Popular.

Este desempeño se asocia a diversas acciones desarrolladas desde la Dirección Comercial de Personas, orientadas al fortalecimiento continuo del control interno, entre las cuales destacan el seguimiento sistemático a la correcta aplicación de los procedimientos operativos y comerciales, el reforzamiento de los mecanismos de supervisión y control de la gestión, así como la atención oportuna de situaciones identificadas a partir de los procesos de autoevaluación. Dichas acciones han permitido identificar oportunidades de mejora y asegurar una respuesta preventiva y correctiva adecuada.

Asimismo, se promovieron espacios de acompañamiento y retroalimentación dirigidos a las distintas instancias que conforman la Dirección Comercial de Personas, incentivando el uso adecuado de las herramientas institucionales de control y el fortalecimiento de la cultura de control interno y gestión del riesgo. Como parte de estas prácticas, se establecieron reuniones periódicas de seguimiento, tanto con las gerencias de los BP Totales como con agencias, abordando temas asociados a control interno, riesgo operativo y cumplimiento, e incorporando el acompañamiento



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

de áreas expertas cuando fue requerido. Estas acciones contribuyeron a mantener niveles de riesgo controlados y a consolidar una gestión alineada con las mejores prácticas institucionales y los objetivos estratégicos del Banco Popular.

### **Principales Logros**

Durante el presente período de gestión, la Dirección Comercial de Personas ha venido desarrollando sus funciones en un contexto propio del inicio del ciclo anual, en el cual las estrategias institucionales se encuentran en proceso de implementación y despliegue progresivo. En esta etapa inicial, el énfasis se ha centrado en la alineación de las oficinas y de las distintas áreas de apoyo con la estrategia comercial definida, así como en el fortalecimiento de las condiciones necesarias para su adecuada ejecución a lo largo del año.

De igual forma, se han consolidado avances en la estructura física y funcional de las oficinas, orientados a mejorar tanto las condiciones laborales como la experiencia de atención a los clientes. Estas acciones forman parte de un proceso gradual de fortalecimiento de la capacidad operativa y comercial de la red, que resulta especialmente relevante en la etapa inicial del año, cuando las estrategias comienzan a materializarse y requieren de condiciones adecuadas para su desarrollo.

En términos generales, las acciones desarrolladas durante este período representan un avance relevante en el proceso de alineamiento organizacional y operativo de la Dirección Comercial de Personas, sentando las bases para una ejecución más efectiva de la estrategia planificada en los meses siguientes. Si bien se trata de una fase de arranque y ajuste, los esfuerzos realizados contribuyen a consolidar un entorno propicio para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora sostenida del desempeño a lo largo del año.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Proyectos más relevantes**

Atendiendo una solicitud expresa de la Subgerencia General de Negocios, se confeccionó el oficio DRN-036-2026, mediante el cual se pusieron en conocimiento diversos aspectos relevantes que requieren ser analizados, atendidos y trabajados por las instancias correspondientes. Dicho oficio tuvo como finalidad exponer situaciones identificadas en la gestión, asociadas a temas operativos, normativos, de gobernanza y de control, con el propósito de facilitar su valoración y promover la definición de acciones a nivel institucional.

De forma general, el oficio DRN-036-2026 agrupa observaciones vinculadas a la prestación de servicios y a la gobernanza de procesos clave de la Banca Comercial de Personas, tales como la gestión del servicio de Firma Digital y su articulación con Gaudy Móvil, la aplicación normativa en la venta de bienes adjudicados, brechas operativas en procesos de pignoración, esquemas de gobernanza en convenios con terceros, definición de responsabilidades en el segmento MYPE, uso estratégico de bases de datos, implementación del modelo de gestión comercial y aspectos asociados a nombramientos y esquemas de comisiones. Estos elementos evidencian ámbitos sobre los cuales resulta necesario continuar trabajando, atendiendo los riesgos operativos, legales y de control identificados, a fin de fortalecer la gestión y la sostenibilidad del negocio.

### **Administración de Recursos Financieros**

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



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Sugerencias

1. Fortalecer la gobernanza de productos y servicios transversales, estableciendo responsables únicos, roles claramente definidos y mecanismos formales de escalamiento para servicios como Firma Digital, pignoración y convenios con terceros, a fin de reducir riesgos operativos y asegurar calidad y continuidad en la prestación de los servicios.
2. Implementar un modelo integrado de control comercial, contractual y de facturación, que asegure trazabilidad completa desde la prestación del servicio hasta la facturación y el cobro, minimizando riesgos financieros, operativos y reputacionales para la institución.
3. Reforzar la supervisión y el control en productos con mayor riesgo operativo, priorizando aquellos con complejidad normativa o vacíos regulatorios, garantizando que toda gestión se sustente en normativa vigente y publicada, y cuente con respaldo jurídico y operativo claro para los colaboradores.
4. Definir de manera clara y definitiva la gobernanza del segmento MYPE, eliminando ambigüedades funcionales y jerárquicas, y asegurando una estructura que favorezca la supervisión efectiva, la eficiencia comercial y la correcta articulación con los BP Totales.
5. Habilitar capacidad operativa para el uso estratégico de bases de datos, permitiendo a la Banca Comercial de Personas realizar cruces de información con fines comerciales, dentro de un esquema institucional regulado, que potencie la gestión proactiva, analítica y orientada a resultados.
6. Ajustar y consolidar el Modelo de Gestión Comercial, utilizando de forma estructurada la retroalimentación proveniente de oficinas, jefaturas y fuerzas de venta, con el fin de madurar el modelo hacia una fase de consolidación alineada con la realidad operativa de la red.
7. Profesionalizar los esquemas de nombramientos y comisiones, revisando los criterios de asignación y pago, y asegurando que estos cuenten con respaldo funcional real y con sistemas automatizados que permitan validar de forma objetiva los montos autorizados.
8. Consolidar espacios ejecutivos formales de seguimiento estratégico, orientados no solo a resultados comerciales, sino también a gobernanza, riesgos operativos, cumplimiento y proyectos estratégicos, con el fin de anticipar desviaciones y asegurar una ejecución coherente de la estrategia institucional.

### Observaciones

Con el objetivo de que las observaciones identificadas sean debidamente valoradas, analizadas



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

y atendidas, la información desarrollada fue remitida al Director que asumirá la Dirección Comercial de Personas, a fin de facilitar la continuidad en la gestión y el abordaje oportuno de los temas señalados. Asimismo, se ha establecido un canal abierto de comunicación y acompañamiento, con la disposición de colaborar en lo que se requiera, ampliar la información cuando sea necesario y apoyar las acciones que se definan desde la nueva Dirección para la adecuada atención de las observaciones planteadas..

### **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**

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.