

**DIRECCIÓN FINANCIERA CORPORATIVA
DIVISIÓN CONTABILIDAD ANALÍTICA CORPORATIVA
ÁREA PRESUPUESTO**



PROYECTO

**PLAN ANUAL OPERATIVO
2026**

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
2. ANALISIS DE ENTORNO	3
3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	13
4. VALORACIÓN DE RIESGOS	14
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	15
6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	17
7. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	18
8. PROYECCIONES FINANCIERAS 2026	20
9. RELACIÓN DEL PAO 2025 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	22
10. UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2026	23
11. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2026	25

1. INTRODUCCIÓN

El **Plan Anual Operativo (PAO) 2026** del Banco Popular, ha sido estructurado basado en las disposiciones legales y técnicas emitidas por la Contraloría General de la República en sus **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE**.

Por su parte, la División Contabilidad Analítica Corporativa y el Área de Presupuesto, son las dependencias técnicas que administran y validan el ciclo de formulación del PAO y Presupuesto para su presentación ante la Dirección Financiera Corporativa, y esta última lo presenta a la Subgerencia General de Operaciones, Gerencia General Corporativa y a posteriori obtener la aprobación de la Junta Directiva Nacional y de la Contraloría General de la República.

El Plan Anual Operativo y el Presupuesto Ordinario se utilizan como instrumentos de carácter estratégico para conducir el esfuerzo organizativo de mantener los niveles competitivos del Banco frente a la exigencia de desarrollarse con creces en un mercado dinámico y competitivo y que coadyuve a superar limitaciones coyunturales y estructurales de alta complejidad.

El **Plan Anual Operativo 2026**, establece un eje de vinculación entre los objetivos del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular a través del establecimiento de objetivos y metas PAO que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos estratégicos. De esta forma, garantizar la consistencia técnica del PAO con la planificación de mediano y largo plazo.

Asimismo, se indican las metas e indicadores propuestos en materia de negocio bancario para el año 2026 (crecimiento en el saldo de las carteras de captación, colocación, ingresos por servicios) que se gestionan en las oficinas comerciales de todo el país.

Finalmente, se incluye la totalidad de metas PAO formuladas por las dependencias institucionales, donde se identifica las metas vinculadas a los Planes Tácticos, así como las metas alineadas a la estrategia institucional a través de los objetivos estratégicos.

2. ANALISIS DE ENTORNO

Seguidamente se muestra el diagnóstico de entorno preparado por la Dirección Corporativa de Riesgo mediante oficio DRF-190-2025:

Entorno internacional

- Durante los últimos meses, la economía mundial ha evidenciado un aumento en las señales de fragmentación geoeconómica, lo que se ha convertido en un factor cada vez más visible y motivo de inquietud para gobiernos, empresas e instituciones internacionales.
- Las causas detrás de esta dinámica son múltiples: tensiones geopolíticas, disputas comerciales, conflictos bélicos, cambios en las cadenas globales de suministro, así como políticas industriales orientadas a la autosuficiencia. También influyen la transición energética, la competencia tecnológica en sectores como la inteligencia artificial y los semiconductores, y la creciente atención a criterios de seguridad nacional y resiliencia económica.

- El crecimiento económico global para el año 2025, se proyecta en un 2,3 % según el Banco Mundial, o que representa el ritmo más lento de expansión desde la crisis financiera mundial de 2008, si se excluyen los años de recesión.
- El proceso desinflacionario perdió fuerza en el segundo trimestre del año en curso. En algunas de las principales economías, los indicadores de inflación mostraron leves aumentos o dieron señales de estancamiento.
- En mayo y junio de 2025 la inflación mostró comportamientos mixtos a nivel global. En EE. UU., el PCE subió a 2,3% interanual y la subyacente a 2,7%, impulsados por los servicios y alimentos, mientras que la energía siguió a la baja. En la zona del euro, la inflación general alcanzó 2,0% y la subyacente 2,4%, con mayor presión de alimentos y servicios. En China, tras varios meses negativos, la inflación repuntó levemente a 0,1%.
- En América Latina, México y Brasil registraron ligeros aumentos, a diferencia de Chile, Colombia y Costa Rica, donde la inflación continuó moderándose.
- En los últimos meses, el precio del crudo de la OPEP cayó 10,27% interanual, reflejando factores de oferta, demanda y tensiones geopolíticas. Este retroceso se da en un contexto de alta volatilidad histórica, con un máximo de 140,73 dólares en 2008 y un mínimo de 12,22 en 2020.
- En los últimos meses, los bancos centrales han adoptado posturas cautelosas: la Reserva Federal mantuvo su tasa entre 4,25%-4,50%, el Banco de Inglaterra la redujo a 4,25% y luego la mantuvo, Canadá y Japón no realizaron cambios, mientras que el BCE recortó su tasa a 2,0% en junio y la mantuvo estable en julio.

Figura N°1. Crecimiento mundial

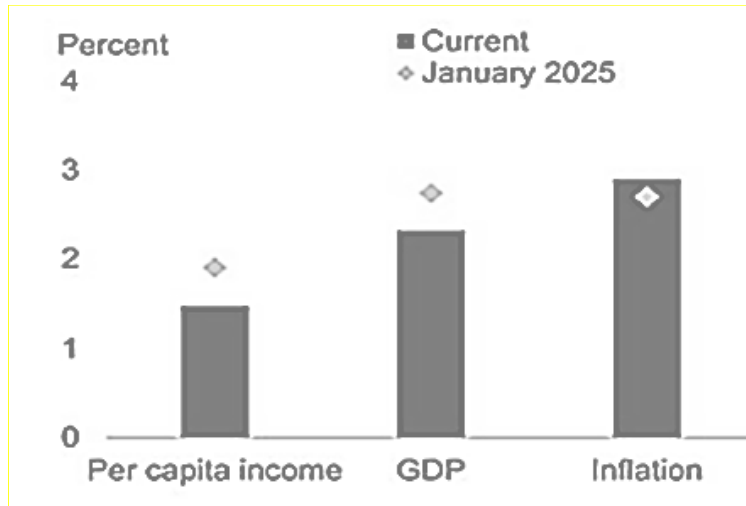


Figura N°2. Tasas de Política

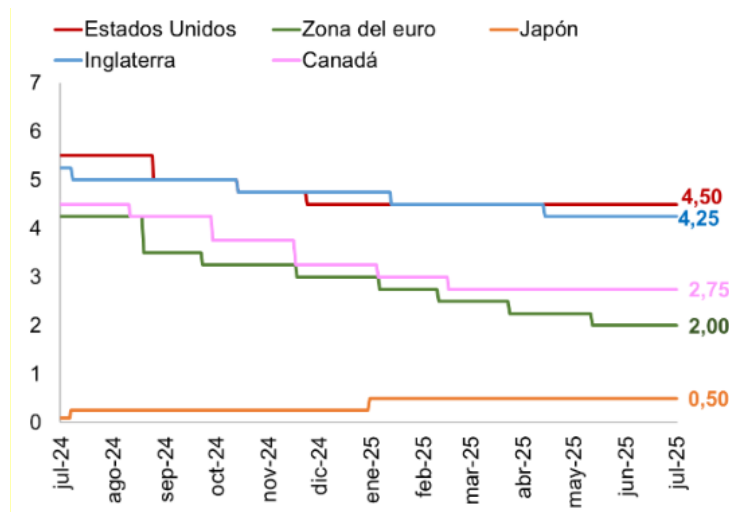


Figura N°3. Perspectivas económicas según el Banco

				Percentage point differences from January 2025 projections	
	2025f	2026f	2027f	2025f	2026f
	2,3	2,4	2,6	-0,4	-0,3
Advanced economies	1,2	1,4	1,5	-0,5	-0,4
United States	1,4	1,6	1,9	-0,9	-0,4
Euro area	0,7	0,8	1,0	-0,3	-0,4
Japan	0,7	0,8	0,8	-0,5	-0,1
Emerging market and developing economies	3,8	3,8	3,9	-0,3	-0,2
East Asia and Pacific	4,5	4,0	4,0	-0,1	-0,1
China	4,5	4,0	3,9	0,0	0,0
Indonesia	4,7	4,8	5,0	-0,4	-0,3
Thailand	1,8	1,7	2,3	-1,1	-1,0
Europe and Central Asia	2,4	2,5	2,7	-0,1	-0,2
Russian Federation	1,4	1,2	1,2	-0,2	0,1
Türkiye	3,1	3,6	4,2	0,5	-0,2
Poland	3,2	3,0	2,9	-0,2	-0,2
Latin America and the Caribbean	2,3	2,4	2,6	-0,2	-0,2
Brazil	2,4	2,2	2,3	0,2	-0,1
Mexico	0,2	1,1	1,8	-1,3	-0,5
Argentina	5,5	4,5	4,0	0,5	-0,2
Middle East and North Africa	2,7	3,7	4,1	-0,7	-0,4
Saudi Arabia	2,8	4,5	4,6	-0,6	-0,9
Iran, Islamic Rep.	-0,5	0,3	1,8	-3,2	-1,9
Egypt, Arab Rep.	3,8	4,2	4,6	0,3	0,0
South Asia	5,8	6,1	6,2	-0,4	-0,1
India	6,3	6,5	6,7	-0,4	-0,2
Bangladesh	3,3	4,9	5,7	-0,8	-0,5
Pakistan	2,7	3,1	3,4	-0,1	-0,1
Sub-Saharan Africa	3,7	4,1	4,3	-0,4	-0,2
Nigeria	3,6	3,7	3,8	0,1	0,0
South Africa	0,7	1,1	1,3	-1,1	-0,8
Angola	2,7	2,6	3,2	-0,2	-0,3

Fuentes: Banco Central de Costa Rica, con información de Bloomberg al 25 de julio del 2025. Banco Mundial, Perspectivas

Riesgos en la temática internacional

- El mantenimiento de los aranceles en EE. UU. tensiona las cadenas de suministro globales, encarece insumos y bienes, eleva la inflación y obliga a

mantener políticas monetarias restrictivas. Esto frena consumo e inversión y aumenta la probabilidad de un escenario de estanflación con efectos macroeconómicos y financieros globales.

- La economía mundial enfrenta un crecimiento débil, altos niveles de deuda y riesgos de inflación persistente. EE. UU. muestra señales de presión inflacionaria y menor dinamismo laboral, mientras Europa, Japón y mercados emergentes sufren limitaciones fiscales y monetarias. China crece menos de lo esperado, reduciendo la demanda global. El resultado es un panorama de baja confianza y vulnerabilidad financiera internacional.
- La expansión acelerada de la IA transforma la economía y la sociedad, pero también genera riesgos transversales: desplazamiento laboral, concentración de poder en corporaciones tecnológicas, desigualdad entre países, ciberataques más sofisticados, desinformación y dilemas éticos en decisiones críticas. Todo ello configura un riesgo sistémico con impacto en la estabilidad económica, política y social global.

Entorno Local

- En el segundo trimestre de 2025, la producción nacional moderó su ritmo de crecimiento respecto al dinamismo observado en trimestres previos y al mismo periodo del año anterior. De acuerdo con estimaciones preliminares, la actividad económica se expandió un 3,9% interanual, por debajo del 4,4% registrado en igual trimestre de 2024.
- En el período analizado, la manufactura lideró el crecimiento con un alza del 10,2%, impulsada por las exportaciones de dispositivos médicos y productos de alta tecnología, mientras que transporte y almacenamiento aumentó 7,8% gracias al repunte del comercio y la logística. En contraste, hoteles y restaurantes se

desaceleraron fuertemente al crecer solo 3,4%, debido a la caída del turismo receptor (-1,8%), lo que redujo la ocupación e ingresos del sector.

- Al cierre de mayo, el Gobierno Central registró un superávit primario de 0,7% del PIB y un déficit financiero de 1,1%, menor al del año anterior gracias a mayores ingresos tributarios y a la reducción en el pago de intereses. Los ingresos crecieron 2,2% interanual, impulsados por renta, IVA y aduanas, aunque afectados por la caída en combustibles y selectivo al consumo. El gasto total se redujo 0,7%, debido a menores intereses y gastos de capital, pese al aumento en transferencias, remuneraciones y compras de bienes y servicios. En conjunto, la mejora fiscal obedece más al control del gasto que a un fuerte repunte de los ingresos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la base tributaria para garantizar sostenibilidad.
- En mayo, los agregados monetarios mostraron una desaceleración, con la liquidez total creciendo 3,8% y la riqueza financiera 6,0%, frente a tasas más altas un año antes. El M1 amplio también se moderó al 5,9%. Aumentó la dolarización de ahorros bancarios, sobre todo a la vista, aunque la menor expansión del crédito en dólares mantuvo estable su participación en el total (32%), reduciendo la exposición cambiaria. En cuanto a los créditos con exposición cambiaria, su peso subió frente a mayo de 2024, pero se redujo respecto a finales de ese año. (Su participación aumentó cerca de 4 puntos porcentuales)
- A finales de julio, el superávit de operaciones cambiarias del público con intermediarios alcanzó USD 4.017,9 millones, ligeramente superior al de 2024, con un promedio diario de USD 28,5 millones, reflejando una mayor oferta frente a la demanda. El BCCR compró USD 3.295,1 millones en el Mercado de Monedas Extranjeras (Monex), fortaleciendo el blindaje financiero en USD 151,7 millones y cubriendo las necesidades del Sector Público no Bancario por USD 3.143,3 millones, representando el 60,2% de lo negociado, principalmente en el segundo trimestre. El tipo de cambio promedio en Monex fue de $\text{C}\$506,20$, ligeramente inferior al cierre de 2024, con una variación interanual de -3,77% y acumulada de -0,99%.

- En julio de 2025, la Junta Directiva del BCCR redujo la Tasa de Política Monetaria (TPM) de 4,0% a 3,75%, manteniendo su enfoque en metas de inflación para moderar la demanda agregada y las expectativas inflacionarias. La decisión responde a la moderación de la inflación en el segundo trimestre, con caída de precios en bienes (-0,6%), especialmente productos agrícolas y combustibles, mientras los servicios contribuyeron positivamente, pero de manera limitada.
- Las principales expectativas de ajuste económico en el año 2025 y 2026 se detallan a continuación:

Figura N°4. Proyección de las principales variables macroeconómicas

	Preliminar	Proyecciones		Diferencias con respecto a las proyecciones de abril 2025 (en p.p.)	
	2024	2025	2026	2025	2026
PIB (miles de millones de colones)	49 115,9	51 684,2	54 625,1		
PIB crecimiento real	4,3	3,8	3,5	0,2	-0,3
Déficit de cuenta corriente de la BP (% del PIB)	1,4	1,3	1,8	-0,5	-0,1
Saldo activos de reserva (% del PIB)	14,9	14,7	14,5	0,6	0,5
Indicador de seguimiento de reservas (IR)	145	145	143	6,0	3,0
Gobierno Central (% del PIB)					
Déficit financiero ¹	3,8	3,2	3,3	-0,2	0,1
Superávit primario ¹	1,1	1,3	1,3	0,0	0,0
Variación interanual del IPC ²	0,8	1,0	2,4	-0,6	-0,4
Agregados monetarios y crédito (variación %) ³					
Liquidez total (M3)	6,2	6,6	6,5	0,1	-0,1
Crédito al sector privado	7,2	7,1	6,9	0,1	-0,1
Moneda nacional	5,8	6,9	6,9	0,1	-0,1
Moneda extranjera	10,2	7,5	7,0	0,0	0,0

Fuente: BCCR, Política Monetaria, julio 2025.

- Se proyecta un crecimiento sostenido del PIB, con aumentos de aproximadamente ₡2.568 mil millones en 2025 y ₡2.940,9 mil millones en 2026. Esto refleja una expansión económica moderada.

- Aunque el PIB sigue creciendo, la tasa de crecimiento se desacelera ligeramente, lo que podría indicar una moderación en la actividad económica o efectos de políticas fiscales/monetarias.
- El déficit se mantiene bajo, lo que es positivo para la estabilidad externa. Sin embargo, el aumento proyectado en 2026 podría requerir atención si se mantiene la tendencia.
- Las reservas internacionales se mantienen relativamente estables, aunque con una leve disminución. Esto sugiere una política prudente de manejo de reservas.

Figura N°5. Proyecciones Banco Popular

Descripción	Escenario Esperado		
	Último dato disponible	dic-25	dic-26
TV_Cred_Total	6,87%	6,30%	7,04%
TV_Cred_SPriv_MN	6,08%	5,64%	6,24%
TV_Cred_SPriv_ME_Col	8,56%	7,67%	8,67%
TV_Cred_SPriv_ME	8,50%	8,32%	8,57%
IMAE	125,63	128,52	133,16
TV_IMAE	3,60%	2,92%	3,61%
TC_MONEX	505,37	505,77	506,27
Devaluación	-1,15%	-1,08%	-0,08%
TBP	3,91%	3,67%	3,64%
TRI_COL_3Mes	3,65%	3,15%	3,03%
TRI_COL_6Mes	4,91%	4,41%	4,29%
TRI_COL_9Mes	5,27%	4,77%	4,65%
TRI_COL_12Mes	6,72%	6,22%	6,10%
TRI_DOL_3Mes	2,69%	2,66%	2,60%
TRI_DOL_6Mes	3,31%	3,28%	3,22%
TRI_DOL_9Mes	4,57%	4,54%	4,48%
TRI_DOL_12Mes	4,27%	4,24%	4,18%
TV_Liquidez_SFN	3,51%	3,37%	2,62%
IPC	109,86	112,27	115,48
Inflación	0,37%	1,71%	2,86%
Tasa_desempleo	7,47%	7,74%	7,46%
PIB	3,88%	2,98%	3,89%

Fuente: Dirección Corporativo de Riesgo

- El crédito total al sector privado muestra una leve desaceleración: de 7,2% en 2024 a 7,0% en 2025 y 6,9% en 2026. Esto podría reflejar una política monetaria

más prudente, condiciones de demanda más moderadas o ajustes en la oferta de crédito.

- El crédito en dólares se desacelera significativamente, lo que sugiere una reducción en la dolarización del crédito. Esto puede estar influenciado por el riesgo cambiario, especialmente para deudores con ingresos en colones.
- Se observa una aceleración del crédito en colones, lo que indica una mayor confianza en la moneda local y posiblemente mejores condiciones de financiamiento en moneda nacional. El aumento del crédito en moneda nacional puede estar vinculado a una inflación controlada (IPC proyectado: 1,0% en 2025).
- Entre 2024 y 2026 todas las tasas de interés muestran una ligera reducción, tanto en colones como en dólares. Por ejemplo, la TRI_COL a 12 meses baja de 6,72% a 6,10% y la TRI_DOL a 12 meses de 4,27% a 4,22%. Esta tendencia a la baja podría estimular el crédito, en especial en moneda nacional, aunque persiste un diferencial con las tasas en dólares. Se espera que el crédito total se recupere en 2026, con mayor dinamismo en moneda extranjera. La actividad económica se moderaría en 2025, para luego mejorar en 2026. Además, la apreciación del colón reduciría el atractivo del crédito en dólares, mientras que las menores tasas facilitan el acceso al financiamiento en colones.

Riesgos en la temática local:

- Arancel del 15% a exportaciones: La implementación de un arancel del 15% sobre ciertos productos costarricenses destinados a Estados Unidos, incluyendo bienes agrícolas, dispositivos médicos y otros artículos, implicaría un aumento significativo en los costos de exportación para las empresas locales. Este incremento de costos podría traducirse en una menor competitividad de los productos en el mercado estadounidense, reduciendo los ingresos por

exportaciones. Como consecuencia, las empresas podrían enfrentar mayores presiones sobre su liquidez, lo que a su vez elevaría el riesgo crediticio y la probabilidad de morosidad en los préstamos otorgados a empresas exportadoras, afectando la estabilidad financiera del sector.

- Los riesgos de estanflación provienen de una inflación que se mantiene por debajo de la meta, lo cual retrasaría su convergencia al rango de tolerancia, así como de un crecimiento económico mundial más débil, especialmente en los principales socios comerciales de Costa Rica. Esto limitaría la demanda externa, frenaría la actividad local y reduciría aún más las presiones inflacionarias. A ello se suma la posibilidad de que los precios de materias primas y bienes finales resulten inferiores a lo previsto, en función de las barreras arancelarias y los conflictos geopolíticos, lo que acentuaría la combinación de bajo crecimiento y baja inflación.

- Por otra parte, posibles choques de oferta que afecten el precio de los bienes, en particular del petróleo, fenómenos climatológicos extremos tanto locales como externos, fragmentación del comercio global o en una intensificación de los conflictos geopolíticos actuales, podrían imponer presiones inflacionarias hacia el alza.

- Adicionalmente, portafolios de instrumentos financieros, derivada de diferencias persistentes entre las tasas de interés en distintas monedas, podría generar un aumento en las expectativas cambiarias. Esto, a su vez, se trasladaría a las expectativas de inflación, provocando mayores presiones inflacionarias en la economía.

La posible materialización de los riesgos anteriormente señalados tendría repercusiones significativas en el desempeño de la economía costarricense en su conjunto. Una afectación en la estabilidad macroeconómica, en la confianza de inversionistas y consumidores, o en la competitividad de sectores estratégicos del país, se traduciría en un menor dinamismo de la producción, contracción del

comercio exterior, disminución de la inversión extranjera y presiones sobre el empleo y el ingreso de los hogares.

Estos efectos macroeconómicos, a su vez, impactarían directamente en el funcionamiento del Banco, tanto en la gestión de su cartera crediticia como en la captación de recursos, el costo de financiamiento y la exposición a riesgos financieros y reputacionales. Por ello, resulta fundamental que tales consideraciones se incorporen de manera explícita dentro del proceso de formulación presupuestaria, a fin de anticipar posibles escenarios adversos, definir provisiones adecuadas y garantizar la sostenibilidad institucional frente a un entorno económico desafiante.

3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una Institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, creado mediante la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal N° 4351. Su funcionamiento se regirá por las normas del Derecho Público.

El Banco Popular tiene como objetivo fundamental dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito. Con este propósito procurará el desarrollo económico y social de los trabajadores, para lo cual podrá conceder créditos para necesidades urgentes, así como para la participación del trabajador en empresas generadoras de trabajo que tengan viabilidad económica. Asimismo, podrá financiar programas de desarrollo comunal.

El Banco Popular y sus empresas según corresponda, principalmente operan bajo el siguiente marco regulatorio general (según lo indicado por su Dirección Jurídica):

- Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- Ley de Protección al Trabajador.
- Ley Reguladora del Mercado de Valores.
- Ley Reguladora de Mercado de Seguros.
- Ley Reguladora de Contrato de Seguros.
- Ley 7786, sus reformas y reglamentación conexas, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas.
- Ley General Administración Pública.
- Ley Control Interno.
- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la Función Pública.
- Respectivos Reglamentos.

Además, el Banco Popular debe acatar las disposiciones de la Contraloría General de la República, la Superintendencia General de Entidades Financieras y en el caso de las sociedades deben cumplir con lo señalado por la Superintendencia General de Valores, Superintendencia de Pensiones, Superintendencia General de Seguros y cualquier otro ente regulador.

4. VALORACIÓN DE RIESGOS

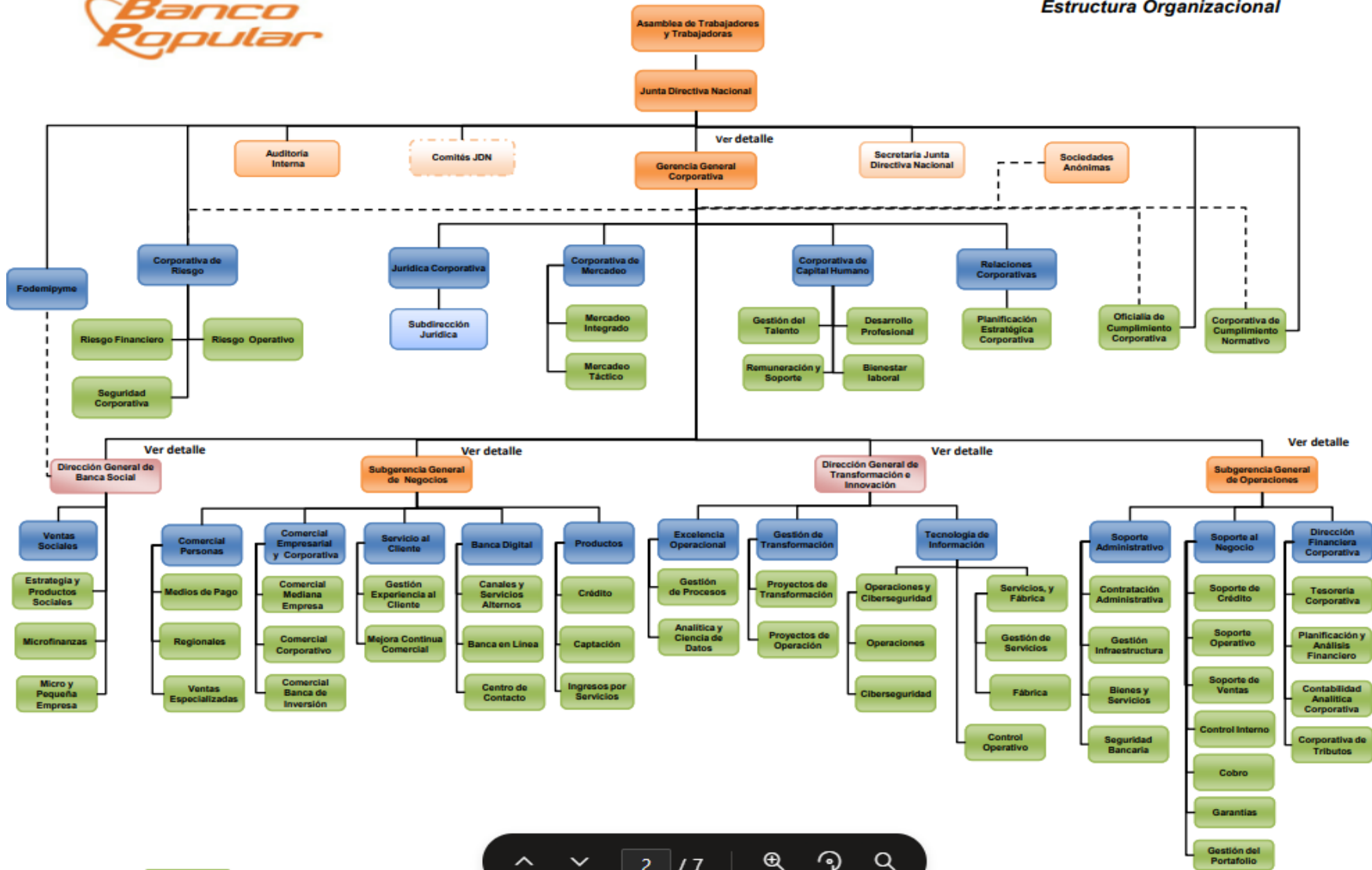
Con respecto a la valoración de riesgos, a continuación, se adjunta mediante anexo N°1 los riesgos estratégicos 2024-2027 y su severidad remitidos por la División Planificación Estratégica.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el siguiente cuadro, se aprecia la estructura organizacional del Banco Popular, publicada en la Intranet Institucional a setiembre 2025.



Estructura Organizacional



Dirección División

6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La estructura programática de presupuesto, se encuentra establecida en función de tres programas presupuestarios, asignándosele un responsable directo a cada uno de ellos:

- **Programa 100: Administrativo**

El cual se compone de los siguientes subprogramas:

- 110: Gerencia General Corporativa
- 120: Asamblea de Trabajadores
- 130: Junta Directiva Nacional
- 140: Subgerencia General de Operaciones
- 150: Inversiones
- 160: Auditoría

- **Programa 200: Negocios**

Está conformado por los siguientes subprogramas:

- 210: Subgerencia General de Negocios
- 220: Divisiones Regionales
- 230: Fondos Especiales

- **Programa 300:**

Está integrado por FODEMIPYME (Fondo de desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa).

- **Responsabilidad de los programas:**

En cuanto a la responsabilidad de los programas presupuestarios, esta recae de la siguiente forma:

-PROGRAMA 100, Gerencia General Corporativa.

-PROGRAMA 200 Y 300, Subgerencia General de Negocios.

7. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

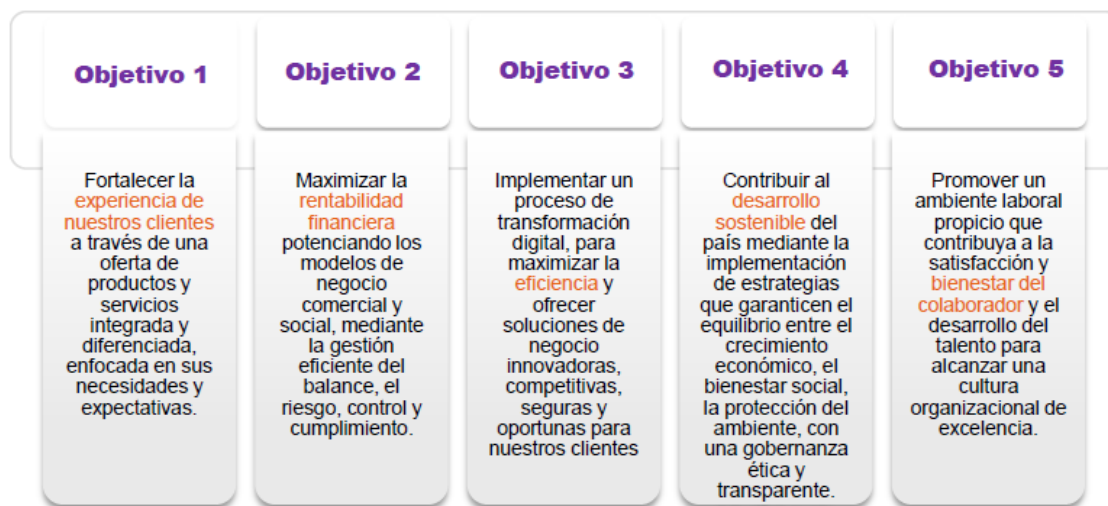
A partir de la Orientación Estratégica 2026 de la Institución publicada por la División de Planificación Estratégica se incluyó el siguiente apartado:

A continuación, se brinda un detalle de los diferentes niveles desarrollados en el proceso de formulación estratégica para un mejor entendimiento:

- **Nivel Estratégico:** en este nivel se define el rumbo organizacional estableciendo los objetivos a cumplir en un horizonte de tiempo, los cuales se gestionan desde los indicadores del CMI y cuya responsabilidad está bajo las dependencias de Alta Gerencia. Para operativizar la estrategia partimos de este nivel y se requiere que todos los niveles de actuación (estratégico, táctico y operativo) se coordinen para asegurar que los objetivos estratégicos se traduzcan en acciones concretas.
- **Nivel Táctico:** en este nivel se desglosan los objetivos estratégicos (nivel estratégico) en metas específicas y medibles a mediano plazo. La Alta Gerencia crea planes tácticos, que detallan cómo cada una de las Direcciones a su cargo contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos, adaptando la estrategia a su contexto particular. Es el nivel en que se crean las actividades y acciones necesarias para cumplir con la estrategia.

- **Nivel Operativo:** este nivel convierte los planes tácticos en tareas diarias y acciones específicas. Aquí se ejecutan las actividades concretas necesarias para cumplir con las metas establecidas en los niveles superiores (estratégico y táctico). Es el nivel en el cual las dependencias se encargan de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel táctico incorporándolas en los siguientes instrumentos: Plan Anual Operativo (PAO) y Sistema de Evaluación del Desempeño.

Tal como se indica en la definición del Nivel Estratégico, los objetivos estratégicos se establecen en este nivel. A continuación, se detallan; así mismo se indica que las dependencias de la organización vinculan o alinean las metas PAO definidas, durante el proceso de formulación presupuestaria 2026 y por tanto serán medidos por un grupo de indicadores de resultado.



8. PROYECCIONES FINANCIERAS 2026

Según oficio AEF-0106-2025 seguidamente, se presenta el detalle de los principales escenarios financieros para el 2026, específicamente las metas de negocios:

Crecimiento Cartera de Crédito

La proyección financiera para 2026, se estructura a partir de la base proyectada para 2025 (datos contables a julio 2025), en cuanto al crecimiento del saldo de la cartera de crédito, permite determinar un aumento anual de la cartera de crédito del 5.88%, siendo que en términos absolutos se tendría previsto un crecimiento de ¢202.422 millones.

Cartera de Crédito (Vigente y Vencida) (Cifras en millones de colones)

Saldo Cartera de Credito	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
DATOS CONSOLIDADOS	2,892,050	3,359,954	3,444,613	3,647,035
Cartera de credito colones (millones ¢)	2,756,870	3,155,879	3,229,234	3,424,919
Cartera de credito dólares (millones ¢)	135,181	204,076	215,379	222,115
Cartera de credito dólares (miles \$)	256,568	398,018	422,577	435,375
Variación absoluta	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Total Cartera de credito	105,260	467,904	84,659	202,422
Cartera de credito colones (millones ¢)	124,473	399,009	73,355	195,685
Cartera de credito dólares (millones ¢)	-19,213	68,895	11,303	6,737
Cartera de credito dólares (miles \$)	97	141,450	24,560	12,798
Variación Porcentual	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Total Cartera de credito	3.78%	16.18%	2.52%	5.88%
Cartera de credito colones (millones ¢)	4.73%	14.47%	2.32%	6.06%
Cartera de credito dólares (millones ¢)	-12.44%	50.97%	5.54%	3.13%
Cartera de credito dólares (miles \$)	0.04%	55.13%	6.17%	3.03%

Este aumento en el saldo de la cartera de crédito presenta las siguientes condiciones por tipo de moneda:

- En moneda nacional, la variación sería por una suma de ¢195.685 millones (6.06% anual).
- En moneda extranjera, se prevé un aumento del saldo de ¢6.737 millones (3.13% anual), lo que equivale a un incremento del saldo en \$12,8 millones.

Captación:

Con referencia al saldo de Fuentes Tradicionales de Financiamiento, se proyecta para 2026 un incremento de ϕ 152.422 millones (7.69% anual).

Este aumento se desglosa en ϕ 79.730 millones para el ahorro a la vista, ϕ 18.692 millones en Cuentas Corrientes y ϕ 54.000 millones respecto a captaciones a plazo con el público.

El mayor incremento se registraría en el ahorro a la vista con un 11.29%, posteriormente, se aprecia que las cuentas corrientes podrían crecer 11.03% anual y captaciones a plazo en 4.88%.

En términos generales, el saldo de las fuentes tradicionales tendría que incrementarse a ϕ 2.1 billones para el 2026, siendo que su saldo anterior se estimaría en ϕ 2 billones al 2025.

Fuentes de Financiamiento
(cifras en millones de colones)

CONCEPTO	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Aumento 2025		Aumento 2026		ESTRUCTURA DE CAPTACION			
					Absoluto	%	Absoluto	%	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2,956,529	3,363,540	3,315,889	3,481,416	-47,651	-1.42%	165,527	4.99%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Fuentes Tradicionales	1,557,633	1,895,693	1,981,803	2,134,225	86,110	4.54%	152,422	7.69%	52.68%	56.36%	59.77%	61.30%
Ahorro a la Vista	564,921	679,921	706,031	785,761	26,110	3.84%	79,730	11.29%	19.11%	20.21%	21.29%	22.57%
Cuentas Corrientes	69,311	159,403	169,403	188,095	10,000	6.27%	18,692	11.03%	2.34%	4.74%	5.11%	5.40%
Captaciones a Plazo Público	923,401	1,056,369	1,106,369	1,160,369	50,000	4.73%	54,000	4.88%	31.23%	31.41%	33.37%	33.33%
Otras Fuentes de Financiamiento	1,398,895	1,467,847	1,334,086	1,347,191	-133,761	-9.11%	13,105	0.98%	47.32%	43.64%	40.23%	38.70%
Obligaciones a la Vista Con Ent. Financ.	71,705	212,859	108,208	108,219	-104,651	-49.16%	11	0.01%	2.43%	6.33%	3.26%	3.11%
Captaciones a Plazo Entidades	362,377	325,618	307,227	333,172	-18,392	-5.65%	25,946	8.45%	12.26%	9.68%	9.27%	9.57%
Emision Estandarizada Nacional	560,585	467,970	532,080	518,912	64,110	13.70%	-13,168	-2.47%	18.96%	13.91%	16.05%	14.91%
Aportes de Ley	270,305	272,652	290,794	294,526	18,142	6.65%	3,733	1.28%	9.14%	8.11%	8.77%	8.46%
Préstamos BCCR (222)	119,158	128,326	0	0	-128,326	-100.00%	0	n.a	4.03%	3.82%	0.00%	0.00%
Créditos AFD	0	0	0	5,102	0	n.a	5,102	n.a	0.50%	1.80%	2.89%	2.51%
Créditos Locales e Internacionales	14,765	60,422	95,777	87,260	35,355	58.51%	-8,518	-8.89%	0.50%	1.80%	2.89%	2.51%

Bienes Adjudicados

Se está proyectando para el año 2026 un resultado para el Neto de Bienes Realizables por un monto de ϕ -3.522 millones; esto corresponde a una suma de ϕ 4.013 millones de menos con respecto al dato que se estaría observando para el año 2025.

Neto de Bienes Realizables
cifras en millones de colones

DETALLE	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
GASTOS POR BIENES REALIZABLES	18,438	23,896	11,640	12,828
INGRESOS POR BIENES REALIZABLES	9,875	15,651	12,131	9,306
Neto de Bienes Realizables	-8,563	-8,245	491	-3,522
Variación Absoluta	-44	317	8,736	-4,013
Variación Porcentual	0.51%	-3.71%	-105.95%	-817.67%

Ingresos por comisiones por servicios

Se establece en cuanto a Ingresos por Servicios una meta de ϕ 35.500 millones. Este incremento representa un aumento de aproximadamente ϕ 4.489 millones respecto a la meta del período 2025.

INGRESOS POR SERVICIOS

(en millones de colones)

AÑO	MONTO	CRECIMIENTO	
		ABSOLUTO	%
2023	25,106	-1,066	-4.07%
2024	26,911	1,805	7.19%
2025	31,300	4,389	16.31%
2026	35,500	4,200	13.42%

9. RELACIÓN DEL PAO 2025 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Mediante oficio de la Gerencia General, GG-975-2004 (14 de julio del 2004) y GG-226-2005 (11 de febrero del 2005), se le comunica al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN, que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal no debe ser evaluado por este órgano ministerial, y en tal sentido no corresponde la remisión de la información solicitada.

Lo anterior, por cuanto a partir de un análisis efectuado por nuestra Consultoría Jurídica, ésta indica entre otras consideraciones, que *“dada la naturaleza jurídica del Banco Popular, de institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional (artículo 2 de su Ley Orgánica), a la fecha no*

existe disposición legal, que, conforme al origen de nuestros recursos financieros u operativa financiera, nos obligue en tal sentido.”

Previo a esta valoración, se elevó la consulta a miembros de la Comisión Técnica Interinstitucional (MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda); sobre si debido al origen del Banco, como institución de derecho público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, éste debía presentar el informe PAO-PND, por lo que las funcionarias Florita Azofeifa y Maritza Sanabria (miembros de esta Comisión Técnica), señalaron lo descrito en el Pronunciamiento C-125, de la Procuraduría General de la República. Este pronunciamiento menciona que existen entidades públicas que se encuentran excluidas de la presentación de este informe, por lo que deben apegarse única y exclusivamente a lo dispuesto en la Circular 8270 de la Contraloría General de la República, para la elaboración de su PAO, sin embargo, en el 2012 dicha Circular fue derogada, quedando vigente las **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DFOE.**

Debido a las situaciones expuestas, el Banco Popular no incluye este apartado; los oficios de referencia (GG-975-2004 y GG-226-2005) fueron remitidos en su momento, con copia, a la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República.

10. UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2026

El Sistema Presupuesto (SIPRE) está diseñado para realizar una evaluación integral de la gestión institucional en forma trimestral, mediante la vinculación de los diferentes elementos que influyen en el negocio financiero.

Además, cada dependencia ha establecido unidades de medida para cada una de las metas, dentro de las matrices de planificación. Adicionalmente, hay que

considerar que los objetivos, metas y estrategias ya han sido priorizados de acuerdo a su importancia estratégica y relevancia para el negocio bancario.

Por tanto, cada meta establecida en el Plan Anual Operativo 2026 de las dependencias del Banco Popular tiene su respectiva unidad de medida, la cual permite, por un lado, cuantificar la meta y por otro permite el establecimiento de indicadores de gestión.

Indicadores institucionales de las metas del Negocio 2026

Entre los indicadores más significativos para el Banco, se tienen los siguientes que miden el desempeño de la Cartera de Crédito, Captación, Ingresos por Servicios y otros indicadores.

CONCEPTO DE META		UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR
CARTERA CRÉDITO	Crédito Financiero	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
	Crédito Desarrollo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
	Crédito Social	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
CARTERA CAPTACIÓN	Captación a Plazo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
	Captación a la Vista	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
	Captación Cuentas Corrientes	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2026 - Saldo a diciembre 2025
INGRESOS POR SERVICIOS	Ingresos por Servicios	Millones de colones de Ingresos por comisiones	Incremento en el saldo de ingresos generados. La base es cero.

**Para cada una de las metas indicadas en las matrices PAO 2026, se encuentra incluida la respectiva unidad de medida.*

11. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2026

La matriz adjunta mediante anexo N°2 ha sido desarrollada considerando los siguientes elementos:

1. Contiene las 113 metas PAO del período 2026 y 45 centros de costos.
2. En la matriz se identifica las metas PAO que incluye las metas vinculadas a la estrategia de mediano y largo plazo y metas alineadas a la estrategia.