

SESIÓN ORDINARIA 6301

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL TRESCIENTOS UNO** de la Junta Directiva Nacional, celebrada bajo la modalidad presencial en la Sala de Sesiones de la Junta Directiva Nacional y virtual a través del sistema Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral, a las **DIECISÉIS HORAS CON CUARENTA Y UN MINUTOS** del **MIÉRCOLES VEINTIDÓS DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL VEINTISÉIS**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Presentes: el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón, la directora Sra. Shirley González Mora, la directora Sra. Nidia Solano Brenes, la directora Sra. Ileana González Cordero y el director Sr. Raúl Espinoza Guido.

Además, participaron: la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega, el subgerente general de Negocios Sr. Mario Roa Gutiérrez, el subgerente general de Operaciones Sr. Daniel Mora Mora, el auditor interno Sr. Gustavo Flores Oviedo, el asesor legal Sr. Manuel Rey González y el secretario general Sr. Juan Luis León Blanco.

Además, participó en modalidad virtual: el director corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja inicia la sesión y comprueba el quórum.

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

“1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6299.

3.- Asuntos Informativos.

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

5.1.- El Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, coordinador del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, remite el informe mensual correspondiente al mes de marzo de 2026, en atención al acuerdo Sugef 24-22.

5.2.- La Sra. Clemencia Palomo Leitón, coordinadora del Comité Corporativo de Auditoría, remite el informe mensual correspondiente al mes de marzo del comité, en atención al acuerdo Sugef 24-22.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción.

7.- Informes y seguimiento de dependencias de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos:

8.1.- Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3.- Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.1.a.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para aprobación, la actualización de las proyecciones financieras 2026. (Ref.: acuerdo por distribuir)

8.3.1.b.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta la actualización de indicadores y metas 2026-2027 del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2024-2027. (Ref.: oficio GGC-366-2026)

Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos.

8.3.2.- La Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos traslada, para aprobación, la propuesta de Reglamento Autónomo de Servicio del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.5.- Otras dependencias internas o externas.

8.6.- Sociedades Anónimas.

8.7.- Asamblea de Cuotistas.

9.- Asuntos Varios".

El presidente Sr. Sánchez Sibaja plantea retirar el punto 8.3.2 del orden del día e incluir el tema de aprobación del Plan de Sucesión para posiciones de Alta Gerencia y dependencias adscritas a la Junta Directiva Nacional.

Los directores con voto manifiestan su acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"1. Retirar del orden del día el siguiente punto:

8.3.2.- La Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos traslada, para aprobación, la propuesta de *Reglamento Autónomo de Servicio del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*.

2.- Incluir en el orden del día el conocimiento del *Plan de Sucesión para posiciones de Alta Gerencia y dependencias adscritas a la Junta Directiva Nacional*.

3.- Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6301 celebrada el 22 de abril de 2026". (341)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta.

- **Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6299.**

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta si existe alguna observación sobre el acta de la sesión ordinaria n.º 6299.

No se presenta ninguna intervención.

Solicita que se apruebe el acta sin observaciones.

Los directores con voto manifiestan su acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

"Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6299 celebrada el 15 de abril de 2026". (342)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 3

5.- Asuntos de Directores.

5.1.- El Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, coordinador del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, remite el informe mensual correspondiente al mes de marzo de 2026, en atención al acuerdo Sugef 24-22.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano señala que en referencia al Informe del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, en el cual lo acompaña el director Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, con sustento en el Acuerdo Sugef 24-22, Reglamento para calificar a las entidades supervisadas. Comenta que se tuvo una única sesión el 25 de marzo de 2026, fue la número 5.

Los temas analizados fueron:

- Calificación del año 2025 del Cuadro de Mando Integral (CMI) del oficial corporativo de Cumplimiento, Sr. Hernando Monge Granados, y el Balance de Desarrollo Personal (BDP) de la oficial adjunta Corporativa de Cumplimiento, Sra. Laura Arguedas Calvo.

Especifica que esta separación se había hecho al acatar una recomendación de la auditoría externa Crowe Horwarth CR.

- Informes de ejecución del Plan de Capacitación de los funcionarios del Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal (PACI) para el periodo 2025 y el IV trimestre 2025.
- Solicitud de prórroga, al 30 de abril del 2026, para que la Gerencia General Corporativa presente el Informe de Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño 2025. Lo anterior, según lo establecido en el CIA-017-BP de este Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneración y en el SIG-041-BP de la Junta Directiva Nacional. Se eleva a JDN para aprobación.
- Solicitud de la Junta de Crédito Local de Moravia para que se les facilite algún tipo de identificación oficial que les permita ser visualizados y reconocidos, tanto dentro como fuera del Banco Popular. Se traslada a la Administración, con la finalidad de que, con base en el criterio jurídico ya existente sobre el tema, accione una propuesta para todas las juntas de crédito local que no vulnere ningún elemento de seguridad del Banco.
- Se conocen y trasladan a la Asesoría Legal los siguientes documentos:
 - a) Recurso de revocatoria, reconsideración y apelación interpuesto por la Sra. Melandi Azofeifa Ocampo ante su remoción como miembro propietaria de la Junta de Crédito Local Metropolitana (San Pedro).
 - b) Solicitud de la presidenta de la Junta de Crédito Local Metropolitana Sra. Conchita Villalobos Segura para que se reconsidere la continuidad de la Sra. Melandi Azofeifa Ocampo como integrante titular de dicha junta de crédito local. (Ref.: oficio BPTSP-333-2026)

Lo anterior, con la finalidad de que presente al Comité, en un plazo de un mes, una propuesta de resolución para dichos puntos.

- Acuerdo JDN-6288-Acd-193-2026-Art-4, mediante el cual la Junta Directiva conoció el oficio GGC-217-2026, donde se detalla la representación de la Administración en las sesiones de las juntas directivas de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como de la Junta Directiva Nacional, sus comités y comisiones.
- Acuerdo JDN-6292-Acd-240-2026-Art-6, mediante el cual la Junta Directiva Nacional conoció el informe mensual, con corte febrero 2026, del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

Concluye la presentación.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja lee la propuesta del acuerdo:

Dar por conocido el Informe mensual de marzo de 2026 del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, expuesto por el presidente de dicho Comité, director Eduardo Navarro Ceciliano, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 8, inciso 8.14, del Acuerdo

CONASSIF 4-16 y el artículo 10 inciso i) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Adicionalmente, esta práctica se alinea con los principios de supervisión interna y gobierno corporativo establecidos en el Acuerdo SUGEF 24-22”.

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General, Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, Gerencia General y Auditoría Interna del Banco Popular.

Los directores con voto manifiestan su acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe mensual de marzo de 2026 del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, expuesto por el presidente de dicho Comité, director Eduardo Navarro Ceciliano, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 8, inciso 8.14, del Acuerdo CONASSIF 4-16 y el artículo 10 inciso i) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Adicionalmente, esta práctica se alinea con los principios de supervisión interna y gobierno corporativo establecidos en el Acuerdo SUGEF 24-22”. (343)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General, Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

ARTÍCULO 4

5.2.- La Sra. Clemencia Palomo Leitón, coordinadora del Comité Corporativo de Auditoría, remite el informe mensual correspondiente al mes de marzo del comité, en atención al acuerdo Sugef 24-22.

La directora Sra. Palomo Leitón saluda. Presentará un resumen de los temas vistos en el Comité Corporativo de Auditoría, en el cual participa con la directora Sra. Iliana González Cordero. Indica que tuvieron 3 sesiones en marzo. Justifica que la sesión adicional que se tuvo fue porque los estados financieros auditados del Banco Popular tuvieron modificaciones en función del cálculo de los fondos y de lo que se le aporta a Conape. Esto implicó modificaciones en el impuesto de renta y en las utilidades. De manera que hubo que efectuar otra sesión exclusiva y especial para conocer ese tema.

En la sesión 5, celebrada el 9 de marzo de 2026, se conocieron los Estados Financieros Auditados y a la Carta de Gerencia del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con corte al 31 de diciembre de 2025, elaborados por los auditores externos Crowe Horwath C.R., en cumplimiento del CIA-33 y se trasladaron a Junta Directiva Nacional, para su conocimiento y aprobación.

Sesión 6, celebrada el 19 de marzo de 2026, se conocieron los informes anuales de labores de las auditorías internas de Popular Seguros, Correduría de Seguros, Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S. A., la Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, S. A., y de Popular Valores, Puesto de Bolsa S.A., correspondiente al periodo que abarca del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2025, y se trasladaron a la junta directiva respectiva.

Se dio por recibido el acuerdo JDN-6288-Acd-193-2026-Art-4, mediante el cual la Junta Directiva Nacional dio por conocida la representación de la Administración durante este periodo en las sesiones de las juntas directivas de las sociedades anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como de la Junta Directiva Nacional, sus comités y comisiones.

Se dio por recibido el acuerdo JDN-6290-Acd-213-2026-Art-5, mediante el cual la Junta Directiva Nacional dio por conocido el Informe mensual de febrero de 2026 del Comité Corporativo de Auditoría.

En la sesión 7, celebrada el 23 de marzo de 2026, se conocieron los Estados Financieros Auditados consolidados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con corte al 31 de diciembre de 2025, elaborados por los auditores externos Crowe Horwath C.R., en cumplimiento del CIA-32, y se trasladaron a la Junta Directiva Nacional.

Se dio por conocido el Informe de Avance del estado de la Gobernanza Corporativa de este Comité, correspondiente al III cuatrimestre de 2025 y al cierre del periodo 2025.

Se dio por conocida y aprobada la versión final de Calendarización de Informes Anuales (CIA) del Comité Corporativo de Auditoría para el periodo 2025.

Se dio por conocida y aprobada la Calendarización de Informes Anuales (CIA) del Comité Corporativo de Auditoría para el periodo 2026. Fue una solicitud de la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal, porque ella dijo que se tienen agendas para los ejecutivos y le es muy conveniente tener una calendarización estipulada para así saber cuál es la disposición del tiempo de las personas convocadas.

Se recibieron los oficios GGC-221-2026, SGO-104-2026 y DIRSN-0054-2026 sobre el Informe final de evaluación 2025 del Sistema de Control Interno del Conglomerado Financiero Banco Popular, se trasladó a la Junta Directiva Nacional el Informe final de evaluación 2025 del Sistema de Control Interno del Conglomerado Financiero Banco Popular.

Se dio por recibido el Informe Ejecutivo sobre el seguimiento a la atención de las recomendaciones de Auditoría Externa, con corte al 31 de diciembre 2025.

Finaliza con la presentación de los contenidos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja propone el siguiente acuerdo:

Dar por conocido el Informe mensual de marzo de 2026 del Comité Corporativo de Auditoría, expuesto por la presidenta de dicho Comité, directora Clemencia Palomo Leitón, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 8, inciso 8.14, del Acuerdo CONASSIF 4-16 y el artículo 10 inciso i) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Adicionalmente, esta práctica se alinea con los principios de supervisión interna y gobierno corporativo establecidos en el Acuerdo SUGEF 24-22”.

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General, Comité Corporativo de Auditoría, Gerencia General y Auditoría Interna del Banco Popular.

Los directores con voto manifiestan su acuerdo con la propuesta y su firmeza.

Al respecto la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe mensual de marzo de 2026 del Comité Corporativo de Auditoría, expuesto por la presidenta de dicho Comité, directora Clemencia Palomo Leitón, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 8, inciso 8.14, del Acuerdo CONASSIF 4-16 y el artículo 10 inciso i) del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Adicionalmente, esta práctica se alinea con los principios de supervisión interna y gobierno corporativo establecidos en el Acuerdo SUGEF 24-22”. (344)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General, Comité Corporativo de Auditoría, Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al ser las **dieciséis horas con cincuenta y cuatro minutos**, ingresan el director Financiero Corporativo Sr. Johnny Monge Mata y el jefe de la División de Planificación de Análisis Financiero Sr. Sergio Calderón Rivas.

ARTÍCULO 5

8.- Asuntos Resolutivos:

8.3.- Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Auditoría.

8.3.1.a.- El Comité Corporativo de Auditoría eleva, para aprobación, la actualización de las proyecciones financieras 2026. (Ref.: acuerdo CCA-Acd-67-2026-Art-6)

El director Financiero Corporativo Sr. Monge Mata presenta cuáles son los factores determinantes para la relación de las proyecciones y un posible ajuste de la meta. El primero es la alta incertidumbre debido a la crisis geopolítica, la cual es una situación en curso. En unos días se tienen algunos acuerdos de paz, después se vuelve a cerrar el estrecho y eso da demasiada volatilidad en los mercados, sobre todo de los commodities y el petróleo. Estos hechos están dando alertas importantes a nivel mundial sobre el traslado.

Con el oficio DRF-019-2026, elaborado por la Dirección Corporativa de Riesgo, la División de Riesgo Financiero comunicó la proyección de las variables macroeconómicas. Este documento data de enero de 2026.

Se debe tomar en cuenta hechos subsecuentes, los precios de hidrocarburos han aumentado la inflación, hubo un pico semanas atrás. Se da un traslado a los precios de los fertilizantes, a la canasta básica de las personas.

El Banco Central tiene reservas monetarias robustas; su política monetaria es conservadora, entonces, esta entidad tomará medidas para evitar que haya un shock importante por la contracción del tipo de cambio. Estima un incremento en la factura petrolera de Recope, de acuerdo con su informe de política monetaria, de \$600.000.000, al menos para este año.

El Fondo Monetario Internacional propone una reducción de la reserva de crecimiento de Costa Rica de 3,8% al 3,6%.

Adicionalmente, existen otras situaciones que impactan el desempeño del Banco Popular, las cuales son:

La Implementación *Core* de Crédito (Abanks) que ha imposibilitado la implementación de mejoras en productos de crédito.

Se considera el desempeño del portafolio de crédito a febrero 2026, considerando su estrategia de priorización de calidad e impacto por la apreciación del tipo de cambio. Esto último se ha percibido con una disminución de la cartera de ₡10.000.000.000.

El saldo en el segmento Consumo disminuyó a ₡85.000.000.000 (₡16.000.000.000 menos del PAO 2026 aprobado).

Los segmentos de los vehículos y las tarjetas se incrementan en las metas PAO 2026 aprobadas a ₡25.000.000.000 y ₡15.000.000.000.

Los segmentos de Vivienda, Empresarial y Corporativo se mantienen con las metas del PAO 2026 aprobadas.

Las fuentes tradicionales (cuentas corrientes, ahorro a la vista y captación a plazo) financian al menos 50% del aumento en el saldo de la cartera crediticia para los segmentos de vehículos, tarjetas, vivienda, empresarial y corporativo, según lo acordado por la Subgerencia General de Negocios.

El gasto de estimación 2026 de acuerdo con lo estimado por la Dirección Corporativa de Riesgo en enero de 2026 fue de ₡80.000.000.000 y la Administración estableció un compromiso de disminución de ₡755.000.000 (gestión cobro). Aclara que esto no considera impactos nuevos, sobre todo del incremento de precios de petróleo que puedan afectar la capacidad de pago de los clientes.

El efecto de los clientes que se acogen al proceso judicial de insolvencia con ₡930.000.000 en estimaciones.

Se está registrando un gasto de estimación contra cíclica, que tuvo un incremento de ₡1.258.000.000, para alcanzar el 75% del requerimiento de la norma prudencial para llegar a ₡2.505.000.000. Indica que se incrementa el monto por la variabilidad de los resultados y el resultado de la revisión de la Dirección Corporativa de Riesgo, por lo cual en algunos meses habrá volatilidad.

En lo que se refiere a la hoja de ruta, no se considera una colocación adicional de crédito e ingresos por servicios, porque no se ha alcanzado el periodo de maduración.

Los ingresos por servicios de 2026 se establecen en ₡33.000.000.000, lo cual implica un 16,04% mayor que el dato del cierre de diciembre de 2025, es decir, hay un crecimiento importante. No obstante, hay remisión del monto de ingresos por servicios donde se establece ₡2.500.000.000 menos respecto al PAO 2026 aprobado.

Las sociedades aportan utilidades de ₡12.155.000.000, se considera un ajuste de ₡132.000.000 de Popular Pensiones.

No se considera el gasto por reconocimiento de los incentivos laborales, CMI y BDP del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Se reversa el desembolso del aporte para la ABC por ₡72.000.000.

El ingreso por recursos que nunca se ha reembolsado en efectivo por las marcas de tarjetas, en este caso Master Card (incentivos) por \$300.000 (previa contratación), abril 2026.

Se aplicaron unos recortes en el gasto de diferentes rubros, según los revisó la Subgerencia General de Operaciones:

₡143.000.000 en gasto de papelería y cartón.

₡82.000.000 en gasto de alquiler de maquinaria y equipos.

₡370.000.000 en gasto por notificaciones de transacciones (Evertec), debido a la aplicación de mejoras tecnológicas.

₡400.000.000 en la partida de amortización de software.

Concluye que estos son todos los elementos duros con los cuales se realiza esta proyección.

Le da la palabra al señor Sergio Calderón Rivas, quién continuará haciendo la presentación.

El jefe de la División de Planificación de Análisis Financiero Sr. Calderón Rivas saluda a todos los presentes. Dada la revisión de los elementos importantes para la proyección, se presenta el crecimiento que proyecta el Banco Central de Costa Rica en el crédito del sector privado: el 6,9%. Sí hubo una disminución con respecto a lo que había planteado esta entidad hace 7 meses, que era un 7,1%. Por lo cual, se evidencia una contracción del crédito para este año.

Como se planteó esta proyección, se considera el ajuste de la tasa básica pasiva. En la proyección del PAO en promedio para el 2026 es de 3,74%, bajó esta proyección a 3,49% con las condiciones actuales, las cuales pueden modificarse por las condiciones del conflicto de medio oriente.

Referencia la tasa TRI, la cual es la curva de precios de cómo se aprecia el pasivo con costos del Banco. La proyección tenía un 4,52%, disminuyó a 4,24% con la nueva revisión.

En las variables más grandes e importantes del activo productivo, presentará los saldos a los que se aspira a llegar en cada uno de los segmentos de crédito: consumo, vehículos, tarjetas, vivienda y banca empresarial. El crecimiento de consumo fue de ₡85.000.000.000, el de vehículos fue de ₡25.000.000.000, el de tarjetas fue de ₡15.000.000.000, el de vivienda fue de ₡24.500.000.000 y banca empresarial fue de ₡48.000.000.000.

Resalta que los segmentos de tarjetas, vivienda y vehículos tienen mitigaciones en las estimaciones de crédito.

Precisa que se tendrá una colocación bruta de ₡867.390.000 durante el año 2026 y una recuperación de ₡669.890.000 para llegar a esos crecimientos o al crecimiento de ₡197.500.000 en la cartera de crédito.

En las estimaciones, eran ₡80.000.000.000; la proyección era de ₡80.755.000.000 dado el compromiso en la gestión de la cartera de crédito en la calidad, se mantiene en los ₡80.000.000.000. La estimación contracíclica es de ₡2.505.000.000 para llegar al 75%. Siempre se proyectan las otras cuentas por cobrar de acuerdo con el histórico del balance.

En la recuperación de ingresos de créditos castigados, con la revisión que se hizo con Soporte al Negocio, se registra un monto de ₡12.195.000.000, para tener un neto de estimaciones de ₡64.820.000.000.

El crecimiento que se está proponiendo en saldos de crédito está con el supuesto y el compromiso de que al menos el 50% sea apalancado por créditos de ventanilla, en especial lo que es consumo por captaciones a plazo de ventanilla, emisiones estandarizadas y entidades a plazo.

En el caso de créditos social, vehículos, vivienda, vehículos empresarial o corporativo (que son de bajo rendimiento), la mezcla debería ser en captaciones de ahorro a la vista, cuenta corriente y los aportes patrimoniales no capitalizables, que en esta proyección se está manteniendo ese 0,25% que está ingresando actualmente al patrimonio.

Rescata que de las sociedades se está proponiendo ₡12.155.000.000, esto significa que se tendrá una disminución con respecto al saldo real de 2025 de ₡1.917.000.000, se tuvo ₡14.072.000.000. Se replantea por arriba en ₡132.000.000 con respecto a la meta PAO y principalmente, por Popular Pensiones quién les comunicó el dato aprobado por su junta directiva.

El 16-04 de ingresos por servicios espera crecer ₡4.500.000.000 con respecto al cierre del año 2025. Comenta que es un monto importante. Señala que el que aporta más en este rubro de ingresos por servicios son las tarjetas (tarjetahabientes).

En los gastos de administración, se mantiene el gasto de personal establecido para el año 2026, según Sipre, el proceso de presupuesto que se dio y se negoció en setiembre de 2025, por ₡110.166.000.000. En cuanto a los gastos generales, con la revisión que hizo la Subgerencia General de Operaciones se disminuye con respecto al PAO en ₡995.000.000. Existen posibilidades de más ahorro en este rubro, de acuerdo con la gestión del gasto. El gasto de personal es de 61,50% y los gastos generales tienen un 38,50%.

En los bienes adjudicados, se registran -₡1.670.000.000, con un gasto de ₡9.679.000.000 y unos ingresos de ₡8.000.000.000. Es importante que en la comparación 2025 se tenía un positivo de ₡514.000.000, hubo un ingreso potencial por plusvalía de la venta del Pentágono, que contablemente se registró en las cuentas por bienes realizables, dando ese resultado positivo a diciembre de 2025.

Si se compara con el 2024, -₡8.245.000.000, recuerda que se dio un cambio normativo a partir del año 2025, antes de este año se registraba una estimación del 48vo, pero actualmente no se hace, sino que se registra el deterioro por cada bien que se adquirió. Lo califica como un comportamiento positivo.

Se refiere a que se depuraron otras cuentas de gastos operativos que se proyectan, de acuerdo con el histórico de los últimos 2 años.

Igualmente presenta el balance, donde se aprecia que crecen a diciembre del 2026 en 4,74%, principalmente con un crecimiento del 6,15% de la cartera de crédito neta y eso se asocia a las cuentas por cobrar de crédito, y en el caso de bienes de uso, un 60%, porque aquí recoge todas las cuentas de activos que se estaban presupuestando para el periodo 2026. Como consecuencia crece el pasivo en 4,58%.

Hace notar que ya vieron el supuesto importante, donde el 50% de crecimiento del saldo de la cartera será apalancado por obligaciones con el público, principalmente, y así se plantea en el balance. Además, menciona el crecimiento orgánico del patrimonio debido a la utilidad que se espera a diciembre 2026, y el ingreso del 0,25% del aporte patronal, que en promedio representa ₡37.000 millones.

Presenta una comparación del balance versus PAO ajustado al 2026, donde se recoge, en el caso de la columna ajustada, esto que se presenta y básicamente, disminuye la cartera de crédito por el ajuste citado.

Estado de Resultados proyectado año 2026 (Cifras en millones de colones)							
Detalle	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Variación 2024-2025		Variación 2025-2026	
				Absoluta	Porcentual	Absoluta	Porcentual
INGRESOS FINANCIEROS (sin diferencial)	393,543	405,223	402,423	11,680	2.97%	-2,799	-0.69%
GASTOS FINANCIEROS (sin diferencial)	181,932	164,321	159,442	-17,611	-9.68%	-4,880	-2.97%
Margen de intermediación Financiera sin diferencial	211,611	240,901	242,982	29,290	13.84%	2,081	0.86%
Diferencial Cambiario Neto	-1,529	-2,928	-443	-1,399	91.47%	2,484	-84.85%
Utilidad de Intermediación Financiera	210,082	237,974	242,538	27,892	13.28%	4,565	1.92%
INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	26,911	28,439	33,000	1,527	5.68%	4,561	16.04%
GASTOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	8,081	8,606	10,655	525	6.50%	2,049	23.81%
UTILIDAD POR PRESTACION DE SERVICIOS	18,831	19,833	22,345	1,002	5.32%	2,512	12.67%
OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	44,473	52,803	38,678	8,330	18.73%	-14,125	-26.75%
OTROS GASTOS DE OPERACIÓN	44,822	38,902	31,367	-13,920	-31.06%	466	1.51%
OTROS ING. Y EGR. DE OPERAC. NETO	-349	21,901	7,311	22,250	-6380.06%	-14,590	-66.62%
UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA	228,564	279,708	272,195	51,144	22.38%	-7,513	-2.69%
+ Gastos De Administracion (440)	171,833	176,584	179,126	4,752	2.77%	2,542	1.44%
Gastos De Personal	105,490	108,963	110,166	3,473	3.29%	1,203	1.10%
Gastos Generales	66,343	67,622	68,961	1,279	1.93%	1,339	1.98%
UTILIDAD OPERACIONAL NETA	56,732	103,124	93,068	46,392	81.77%	-10,055	-9.75%
INGRESOS POR RECUPERACION DE ACTIVOS F.	74,181	38,905	35,031	-35,276	-47.55%	-3,874	-9.96%
GASTOS POR ESTIMACIONES	112,874	108,717	99,853	-4,157	-3.68%	-8,864	-8.15%
NETO DE ESTIMACIONES	-38,693	-69,812	-64,822	-31,119	80.43%	4,990	-7.15%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	18,039	33,312	28,246	15,273	84.67%	-5,065	-15.21%
Impuestos y Participaciones (450)	-4,257	9,257	8,028	-14,116	331.62%	-1,230	-13.28%
+ Disminución Impuestos y Participaciones sobre Utilidad (550)	14,225	410	42	-13,815	-97.12%	-368	-89.84%
Impuesto sobre la Renta (451)	7,719	6,128	5,334	-1,591	-20.62%	-793	-12.95%
+ Participaciones Sobre la Utilidad (452)	2,249	3,540	2,735	1,290	57.36%	-805	-22.73%
UTILIDAD NETA	22,296	24,054	20,218	1,758	7.89%	-3,836	-15.95%

En relación con el estado de resultados, principalmente a diciembre del 2026, con el ajuste se cerrará en ₡20.218 millones de utilidad, obviamente menos al año 2025 que se presenta con ₡24.054 millones, que se da por los ajustes que se han presentado.

Puntualiza que aquí se aprecia un incremento en la utilidad de intermediación financiera de ₡4.565 millones; los ingresos por servicios a nivel de la partida neta corresponden a ₡2.512 millones; los ingresos de operación ya los comentó, y una utilidad operacional bruta de ₡272.195 millones, dados los ajustes propuestos; se mantiene casi estable el gasto de administración, en ₡179.126 millones, descontando los ₡955 millones que se presentaron al inicio.

En cuanto al rubro de estimaciones, fue de ₡80.000 millones, que es el peso más fuerte dentro del neto de estimaciones; se añaden las parafiscales, impuestos y participaciones, para una utilidad de ₡20.218 millones.

Indica que hay un margen que se mantiene creciente o se espera que se sitúe en 4,88% para el cierre del 2026, como ha sido la tendencia en estos últimos meses, pero debe considerarse muy bien el tema de aplicación de estrategias de negocios que tengan de aquí a diciembre y lo que está pasando en el ambiente internacional en relación con los eventos geopolíticos que podrían llevarlos a tomar decisiones —que espera no pase— que puedan afectar el margen.

Asimismo, se hace una comparación de la utilidad PAO 2026, en ₡22.358 millones, ₡20.218 millones menos ₡2.140 millones, básicamente es una disminución en la utilidad de intermediación financiera, es lo que explica esto, y además se incorpora el cuadro resumen sobre los ajustes realizados.

Expone un análisis de utilidad neta mensual, donde se aprecia, mes a mes, los ₡20.218 millones y se desagrega la utilidad a Banco por ₡8.063 millones, y utilidad de sociedades por ₡2.155 millones.

En relación con los indicadores financieros que se acostumbra a presentar, el 65,81% representa la eficiencia, donde a menor utilidad se tendrá un indicador que subirá con respecto del cierre del 2025; 1,96% en rentabilidad, producto del impacto que se ve reflejado en éste; la

suficiencia patrimonial decrece orgánicamente por el crecimiento del activo productivo, en 19,52%; 18,42% es el porcentaje de los ingresos por servicios dado el incremento de ₡4.000 millones con respecto del cierre del 2025; el margen de intermediación en 4,88%; una participación de la cartera financiera de un 45,95% con respecto del total del portafolio de crédito; y una participación del fondeo de bajo costo de un 24,32%.

Manifiesta que esta tendencia debe ir mejorando en el tiempo y a mediano plazo, para no afectar el margen de intermediación.

Prosigue con los indicadores CMI, que se rescatan de esta proyección. Para ser ejecutivo, ya mencionó los elementos principales que se reflejan en esta columna del 2026, porque salen de ahí.

Como considerandos, indica que la Administración presenta a este órgano director la revisión de las proyecciones financieras.

El Informe de Estabilidad Financiera 2025 del Banco Central refleja que éste será un año de contracción leve en la parte crediticia, con endeudamientos pero sin sobreapalancamientos sistémicos. No obstante, el informe refleja que sí hay un endeudamiento importante de la población costarricense.

Se indica que producto del desempeño de la cartera de crédito, la estrategia de priorizar la calidad de esta y el impacto de la apreciación del tipo de cambio, disminuye el crecimiento en consumo, creciendo en segmentos de vivienda y tarjetas que tienen un menor impacto en los resultados de estimaciones de crédito.

Es evidente un tema de imposibilidad de haber implementado mejoras y nuevos productos al portafolio dada la implementación del *Abanks*.

Hay una dependencia histórica del pasivo con costo, principalmente el ahorro a plazo, por eso es importante seguir trabajando en el cambio de esa estructura.

Añade el tema de la estimación contracíclica, queda aquí como un considerando para el acuerdo que este órgano director llegue a tomar.

Con respecto del CONASSIF 12-21, el tema de procesos judiciales de insolvencia, es una realidad que ya se absorbió ₡930 millones más de estimaciones.

Hay ingresos efectivos logrados por la Administración. Este es un aspecto que históricamente nunca se había dado en la institución, ya se reciben por parte de las marcas de tarjetas y un elemento muy importante es que son proyecciones que deben revisarse en el tiempo dados los aspectos geopolíticos internacionales, cuyos efectos ya se sienten en los incrementos de combustibles y en otros bienes y servicios.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega asevera que estas proyecciones se hicieron con los cierres del Banco Central de febrero.

Internamente, el proceso de proyecciones tarda casi 2 meses porque es una construcción documental; por ejemplo, a la Subgerencia General de Operaciones y a sus áreas se les consulta cómo están con la ejecución, con presupuesto, con PAO, qué afecta, qué no afecta, normativa; entonces, lamentablemente no es un proceso sencillo sino que es engorroso para la Administración y cree que el Sr. Monge Mata está tratando de trabajar con análisis financiero más moderno.

Ha asistido a reuniones donde se ha pedido a los bancos, estrategias ante una potencial crisis, que puede ser una crisis importante, parecida a la del 2021, y están trabajando en esa lógica con sus pares estatales.

Aclara que ese efecto potencial de crisis no está contenido en estas proyecciones, porque no les da la oportunidad de hacerlo, es muy dinámico y posiblemente podría traer las proyecciones en mayo, y de esto se sustenta las metas PAO del Banco.

Desea dejar consignado en actas que harán revisiones trimestrales y seguirán trayendo a la Junta Directiva esas afectaciones que estén viendo que sean de mercado, para que no se salgan.

Al revisar, observa que tienen una buena colocación, quizás no como en marzo, pero aunado también a la crisis externa y a los problemas que puedan darse con niveles de inflación o con tasas de interés, se tiene también internamente el proyecto del *Abanks*, el cual la tiene casi detenida, en el área comercial, para sacar nuevos productos y nuevas condiciones.

Menciona que incluye todos los proyectos de ingresos por servicios que ya están aprobados por la Junta Directiva Nacional y a punto de implementar, no se puede hacer porque se toca el sistema.

Hoy habló con el equipo y les dijo que no se puede paralizar aquello que les da de comer, se deben tomar decisiones claras y contundentes para caminar en momentos más complejos que se avecinan.

Lo que desea dejar plasmado es que se hizo un esfuerzo muy importante, por ejemplo la estimación contracíclica, que según mencionó en el Comité Corporativo de Auditoría, en la primera versión de proyecciones pasaba de 1.500 a 4.000 y cuando se fueron a ver la metodología del área de Riesgo es muy fluctuante, entonces se hizo una metodología, como un término medio para que no los golpee demasiado pero tampoco estimar los recursos que realmente son.

Están con estimación contracíclica, están con un aumento de las estimaciones y haciendo un análisis de las estimaciones; se aprecia que del año pasado a hoy han crecido ₡2.500 millones, con cosechas que vienen del 2021 y que tienen un impacto por 18 y 36 meses.

Enfatiza en que realmente se hizo un gran esfuerzo de parte de todas las áreas por proyectar crecimientos, pero están en una época complicada y por eso se proyectan ₡20.000 millones en el entendido de que si ven alguna afectación que esté generando una disminución acelerada o una contracción de la economía que no les permite colocar por traer esos efectos a esta Junta Directiva y cumplir con las metas resulta ser todo un reto.

Hace la observación de que esas metas son todo un reto en la condición actual interna y externa que vive el Banco, creando proyectos de supervisión de Sugef, con el Abanks con todo el tema de transformación, las mejoras que deben hacer a cobranzas y también temas fundamentales como el edificio. Asevera que hay muchos proyectos muy grandes que están tratando de que salgan lo más rápido posible.

Puntualiza que estas observaciones las presentó en algún momento en esquema acelerado de crecimiento, pero ahora las está trayendo como alegres y optimistas, siendo que puede venir un periodo de crisis externa muy importante para el Banco.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece y hace notar que la señora gerente general ha abarcado algo que desea dejar plasmado puntualmente en el acta para que les sirva, más que como preguntas, como mecanismos para tomar en cuenta cada de vez que tengan al frente este tipo de proyecciones.

Su primera consulta es por qué en las proyecciones financieras presentadas no existe una sensibilización del margen de intermediación dados los eventos que se están visualizando en el contexto económico, en donde pueden darse ajustes de tasas de interés dados los cambios en la trayectoria inflacionaria o el conflicto geopolítico, es decir, visualizarlo más ahí.

Después, hay una caída de ingresos por cartera pero no se observa un plan robusto para compensarla. Por ende, consulta qué rol estratégico jugará la cartera de vivienda y de vehículos, que tienen menos margen de intermediación para la compensación de la caída de ingresos, y qué otros ajustes se están proponiendo para compensar la caída de los ingresos.

La tercera consulta es, si existe un incremento en los gastos de administración y generales en el Banco pero hay una disminución de los ingresos, qué acciones se proponen.

Y por último, desea preguntar cuál es la utilidad *Core*, como dicen los economistas: "sin ruido". Quería decirlo en español para no pronunciarlo mal en inglés. Pregunta cuál es la utilidad *Core* excluyendo la recuperación de provisiones que son las generadas por la desacumulación de estimaciones de la cartera de Coopeservidores. Si esto no se aplicara, cuáles serían esas utilidades del 2026.

Esto para tener una mejor visión de por dónde van.

La directora Sra. Solano Brenes consulta al Sr. Monge Mata si tomaron en cuenta algún efecto de la Convención Colectiva, si hay algo que se pondere dentro de estas proyecciones.

Además, le preocupó mucho ver la proyección de los bienes realizables, porque todavía están proyectando un déficit entre el gasto de los bienes y el ingreso; es que proyectar un déficit en algo que es propio, consulta a qué se debe que estén con esa proyección en este año, cuando ya habían superado ese déficit.

El director Sr. Espinoza Guido agradece la presentación y a la Sra. Carvajal Vega por la aclaración con esos comentarios.

Expresa que, después de ver el material y revisar los informes, le quedan algunas inquietudes. Primero, está seguro de que quienes han hecho ese trabajo saben lo difícil que es, hacer proyecciones financieras es sumamente complicado, sobre todo si se deben hacer multianuales, que es lo normal sobre todo en instituciones financieras y añade que, en épocas de incertidumbre, más todavía pero ya eso es la normalidad, hay que acostumbrarse a la incertidumbre y con eso deben trabajar.

Hace énfasis en 3 puntos básicos que podrían ayudar a tener algunos pensamientos "en la mesita de noche", no necesariamente para modificarlos, pero sí para tener una visión en el momento en que sea correcto.

La primera inquietud es que parece haber una contradicción entre las proyecciones que se muestran, sobre todo el crecimiento de la cartera de crédito, con la lectura del contexto geopolítico y económico.

Expresa que si la cartera de crédito del Banco están estimando que crece un 6%, es más del rango de crecimiento del PIB del estimado entre 3,8% - 3,9% para el 2026. Estima que hay una relación que se guarda de orden más académico que técnico, donde se dice que es muy difícil que el crecimiento de crédito supere el crecimiento del Producto Interno Bruto de un país, justamente porque el crecimiento del acervo de capital se supone que se financia con los mecanismos crediticios.

Esa es la primera cosa que llama su atención cuando se observa el crecimiento de crédito.

Señala que, más allá de la relación entre crecimiento del PIB y crecimiento del crédito ya comentada, hay otro elemento central que atraviesa toda la proyección y que, a su juicio, no aparece suficientemente reflejado: el margen de intermediación.

Indica que el margen es el verdadero *driver* de la utilidad operativa del Banco, en tanto es el que permite generar la base necesaria para absorber los gastos indirectos, las estimaciones y los choques que puedan venir del entorno macroeconómico. En ese sentido, expresa preocupación porque en las proyecciones presentadas no se observa una mejora estructural del margen, aun cuando se está planteando crecimiento de la cartera.

Asimismo, plantea que existe un tema estructural que debe analizarse con mayor profundidad: la pérdida potencial del ingreso del 0,25%. Indica que este cambio obliga necesariamente a reconfigurar el balance general, y la pregunta clave no es solo cómo se reemplaza ese ingreso, sino a qué costo se cubre el desequilibrio que deja su desaparición. Advierte que, si ese reemplazo se hace con pasivo más caro o con mayor riesgo, el efecto neto puede ser negativo para el margen y para la solvencia de mediano plazo.

Más adelante, se refiere a la utilidad proyectada para 2026, señalando que los aproximadamente ₡20.000 millones que se estiman son, en términos reales, muy similares a los de 2025.

Finalmente, advierte que el contexto descrito por la propia Administración —eventos geopolíticos, presión inflacionaria, ajustes en tasas de interés— puede derivar en un aumento de la morosidad, lo cual impactaría directamente las estimaciones y, por ende, el resultado final. Señala que este riesgo debería estar más explícitamente integrado en la lectura de las proyecciones y en su seguimiento futuro.

Indica que no plantea estos puntos como una crítica al esfuerzo técnico realizado, sino como elementos estratégicos que conviene tener presentes.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano indica que dada la intervención del Sr. Espinoza Guido, desea empezar por la última parte.

Cuando se trata de proyecciones, en sus consultas desea ser sumamente respetuoso del ejercicio de las proyecciones para profundizar en cómo cerró el Sr. Espinoza Guido, porque más allá de las proyecciones es qué están haciendo en la estrategia comercial para cumplirlas, en el fondo, a la hora de la verdad es cuál es su estrategia comercial para que esas proyecciones se cumplan.

Al observar el balance de la propuesta, en el 2025 decreció 0,34% la cartera de crédito y cuando ven lo que esperan para este año, la propuesta de vehículos crece un 25% y aquí lo liga con el planteamiento del Sr. Sánchez Sibaja: en vehículos el margen de intermediación financiera no es el mismo que en consumo, a pesar de que están esperando crecer casi la estimación del Banco Central.

Hace notar que el Banco Central espera crecer en 6,90% y se está diciendo que en consumo van a crecer 6,50%, porque están estimando en vehículos 25% y en tarjetas un 15%.

Ahora, no pretende coadministrar con su comentario porque no le toca, pero estima que para crecer un 25% en el Banco Popular en vehículos, deben estar dispuestos a asumir un poquito más de riesgo del que aquí está diseñado.

Ignora cómo lo están armando, pero crecer un 25% es una cuarta parte de lo que crecieron el año pasado y quiere conocer la estrategia.

Consulta cuál es esa estrategia de vehículos, porque le llama poderosamente la atención, es un 25% y cuestiona qué están haciendo, y lo mismo con las tarjetas de crédito.

Personalmente no vería una tasa de crecimiento del 15% en el segmento de tarjetas de crédito, con las tarjetas que tienen o que recuerda que tienen como producto y las tasas de interés que se dan a esas tarjetas de crédito.

Cree que el abanico hay que ampliarlo y con esto no pretende ampliarlo, sino que desea saber qué están previendo para cumplir esa estimación de crecimiento.

Añade que esa es una palanca clave de esta actualización de las proyecciones: cómo van a hacerlo, porque le queda claro que en el tema de consumo seguirán con el Core de Crédito, van a mejorar la estrategia en la cosecha con el perfil de riesgo por lo que implican las estimaciones de ese segmento.

En el fondo, asumir un perfil de riesgo no necesariamente implica un efecto en estimaciones a la hora en que crecen tanto en el año 1 en vehículos y en tarjetas. Después viene el resultado de las cosechas, pero percibe que por ahí anda la estrategia; no obstante, desea que le hagan un comentario en ese sentido. Asimismo, vincula este análisis con el gasto por estimaciones, indicando que, aunque se ha observado una mejora en el comportamiento del crédito de consumo, no necesariamente se replicará el mismo resultado en tarjetas y vehículos.

Añade que el plan contempla un crecimiento significativamente mayor de 15 veces en banca empresarial y corporativa, lo cual considera riesgoso en un contexto de desaceleración económica, dado que estos segmentos tienden a reaccionar con mayor sensibilidad ante cambios en las expectativas. En ese contexto, solicita claridad sobre la estrategia comercial que permitirá alcanzar dichas metas.

Adicionalmente, aborda el tema del control del gasto, señalando que, si el crecimiento esperado resulta menor, existe el riesgo de deterioro en el indicador de eficiencia. Por tanto, advierte que el gasto de personal presenta alta rigidez, lo cual limita la capacidad de ajuste, y menciona los desafíos asociados al marco de la convención colectiva. Solicita, por tanto, conocer las medidas previstas para mitigar este posible deterioro.

La directora Sra. González Mora agradece la presentación y formula varios comentarios, a continuación: en primer lugar, señala que el ajuste de aproximadamente ¢85.000.000.000 en la línea de crédito de consumo resulta significativo y considera que los esfuerzos en otras fuentes de ingreso y en contención del gasto no logran compensar dicha reducción. Indica que esto se refleja en una disminución en las utilidades, así como en un aporte limitado del Banco dentro del resultado Conglomerado.

En segundo lugar, manifiesta preocupación por el bajo aporte del Banco a las utilidades totales, considerando su tamaño, estructura y relevancia dentro del Conglomerado y señala que este rol debería ser más protagónico en comparación con las subsidiarias.

Como tercer punto, advierte sobre el deterioro del indicador de morosidad mayor a 90 días, el cual considera crítico. Señala que la recuperación de este tipo de indicadores resulta compleja una vez que se deterioran, por lo que enfatiza la necesidad de fortalecer su control.

En cuarto lugar, reconoce avances en la elaboración de proyecciones financieras, destacando su importancia para la toma de decisiones. Sin embargo, considera insuficiente un horizonte de un año, sugiriendo la necesidad de ampliar el plazo para una planificación más robusta.

Finalmente, destaca que el ejercicio al que hará mención fue solicitado por la Junta Directiva, por lo que manifiesta el interés del órgano porque la Administración amplíe su rango en la meta a futuro. No obstante, antes de continuar, aclara que este tema se separa del punto en cuestión, pero informa haber conversado al respecto la semana pasada con la gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega, para señalar que no le resulta adecuado incluir en un mismo acuerdo la aprobación de proyecciones financieras y la modificación del Plan Anual Operativo, al tratarse de temas distintos. Sugiere que ambos puntos se aborden y aprueben de manera separada. Reitera que se trata de dos temas aislados y no considera correcto que, en el acta, se plasmen juntos. En todo caso, su idea no es retrasar estas aprobaciones, sino separar ambos temas.

La directora Sra. Palomo Leitón interviene indicando que, en el Comité Corporativo de Auditoría, ya se habían formulado observaciones que ahora se retomaron en el desarrollo de la presentación. Por lo tanto, destaca, en primer lugar, la necesidad de revisar el apetito de riesgo, particularmente en relación con las metas del crecimiento crediticio, las cuales considera optimistas y retadoras para la Administración.

Señala que, aunque las metas han sido ajustadas, la disminución resulta relativamente moderada en comparación con las expectativas iniciales, lo que implica un alto nivel de compromiso por parte del equipo para su cumplimiento.

En cuanto al análisis de proyecciones, distingue entre la comparación con el año anterior y la comparación con el Plan Anual Operativo vigente. Indica que, respecto de este último, el ajuste es relativamente pequeño. Explica que la principal variación se concentra en una reducción de aproximadamente ¢20.000.000.000 en ingresos por intereses, derivada de la menor colocación crediticia.

Añade que un elemento clave de la estrategia consiste en la reducción del costo de las obligaciones con el público, lo cual permitiría mejorar el margen de intermediación. Señala que, aunque los ingresos disminuyen porcentualmente, la reducción en el costo de captación compensa este efecto y contribuye a mejorar el margen.

Finalmente, indica que esta estrategia se sustenta, en parte, en el uso de emisiones estandarizadas como mecanismo de fondeo, las cuales representarían aproximadamente un 50% de la estructura prevista para respaldar el crecimiento del crédito.

Enfatiza en que el costo de captación será un elemento clave para mejorar el margen de intermediación. Indica que este margen presenta un crecimiento nominal cercano a los ₡2.500.000.000, aunque porcentualmente el incremento resulta marginal. Añade que, en comparación con el Plan Anual Operativo, las principales variables de ajuste corresponden a la reducción en ingresos por intereses, la disminución en los gastos financieros derivada del menor costo de captación y una reducción en los gastos generales.

No obstante, al contrastar con el desempeño del año anterior, señala que predominan las desmejoras sobre las mejoras, lo que se traduce en una disminución de la utilidad operacional hasta aproximadamente ₡10.000.000.000. No obstante, destaca que, más allá del impacto de las estimaciones —las cuales considera un factor recurrente—, el elemento que mayor incidencia negativa tiene corresponde a la disminución en otros ingresos de operación, con una caída cercana a los ₡14.000.000.000. Señala que esta partida representa el principal factor de deterioro frente al período anterior, por encima de la leve reducción en ingresos financieros y de los ajustes en gastos.

Asimismo, indica que las proyecciones presentadas mantienen un carácter optimista, aunque no incorporan variables relevantes como los efectos de la convención colectiva ni un eventual escenario de crisis y sus consecuencias. Señala que, según lo indicado por la Administración, estos elementos se incorporarían en ejercicios posteriores de proyección trimestral, por lo que la versión actual debe considerarse preliminar (*forecast*) y sujeta a ajustes, conforme evolucionen las condiciones.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja señala que, si bien es posible modelar ciertos escenarios, existen factores externos, como las tensiones geopolíticas, que no pueden preverse con precisión y que podrían incidir significativamente en el entorno económico.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega explica que la gestión del Banco puede entenderse como un sistema de múltiples variables interrelacionadas. Indica que, durante el proceso de proyección, se plantearon distintos escenarios, incluyendo uno más conservador en el que se proponía reducir el crédito de consumo de ₡101.000.000.000 a ₡60.000.000.000, así como ajustes significativos en otras variables como estimaciones y provisiones contracíclicas. Señala que este escenario habría resultado en una utilidad cercana a los ₡14.000.000.000.

No obstante, explica que la Administración opta por una posición intermedia, evitando tanto el extremo conservador como un escenario excesivamente optimista. Destaca que el Banco enfrenta actualmente una carga importante derivada de carteras crediticias originadas entre 2021 y 2024, las cuales presentan un comportamiento menos favorable y generan presión en las estimaciones.

En este contexto, subraya que el principal reto de la institución consiste en generar utilidades sostenibles. Incluso, ya tienen los resultados de un análisis que evidenció cuánto baja la utilidad por cada ₡1000 menos. Para ello, se plantea una estrategia orientada a fortalecer la colocación en segmentos con menor impacto en estimaciones, como vivienda y vehículos, compensando así la reducción parcial en crédito de consumo. Indica que, aunque se acepta una disminución en este último segmento, no se plantea una reducción tan drástica como la inicialmente propuesta, con el fin de no afectar de manera significativa la generación de ingresos.

Asimismo, destaca el crecimiento de la fuerza de ventas digital, la cual actualmente supera en colocación a la fuerza presencial. Señala que este canal ha permitido mantener el dinamismo en la colocación de crédito, por lo que la estrategia se orienta a potenciar su desarrollo sin limitar su capacidad.

Por consiguiente, se está motivando al crecimiento de colocación de vivienda y vehículos, porque el año pasado se experimentó una baja en ambas líneas, como se mencionó *supra*. No obstante, no se puede estimar el impacto en las tasas de interés, porque en este momento no hay. Agrega que el Banco Central de Costa Rica proyectó dicho impacto, lo cual proyectó la disminución que comenta, pero la realidad es que el Banco debe generar utilidades, a cualquier costo.

Por ejemplo, si el año pasado las estimaciones resultaron en ₡16.000.000.000 y este en ₡18.000.000.000, el crédito nuevo que están recibiendo no es suficiente para mejorar el monto. Por ende, considera que la fuerza de ventas se está esforzando por ese crecimiento.

Adicionalmente, menciona la implementación de herramientas de inteligencia financiera para gestionar estrategias como cancelaciones anticipadas, así como la identificación de serios problemas estructurales en materia de inclusión financiera. En este sentido, señala que la institución cuenta con reglas de negocio excesivamente restrictivas, lo que dificulta la aprobación de créditos, incluso para clientes con perfiles adecuados. Por lo tanto, indica que se evalúa la posibilidad de replantear dichas reglas desde cero para mejorar el acceso y la eficiencia del proceso.

También identifica desafíos en la gestión operativa, particularmente en los tiempos de respuesta, los cuales se ven afectados por la complejidad de los procesos. En el caso específico de tarjetas de crédito, reconoce debilidades y señala que se trabaja en la creación de una nueva estructura de ventas a través de servicios compartidos, con el objetivo de mejorar la colocación y simplificar los procesos.

Finalmente, resalta que, pese a los desafíos y riesgos identificados —incluyendo variables macroeconómicas como tasas de interés, inflación y cambios regulatorios—, la institución no puede reducir su ritmo de crecimiento. Señala que los esfuerzos realizados en los últimos años ya

muestran resultados positivos, destacando que el banco ha incrementado su aporte a la utilidad conglomerada hasta un 31% en el primer trimestre, en contraste con períodos anteriores en los que dicho aporte era nulo o negativo.

Opina que la estrategia se centra en mantener el impulso comercial, no bajar la guardia, apoyado en herramientas digitales y modelos de análisis predictivo, con el fin de sostener el crecimiento y mejorar la rentabilidad. De hecho, destaca que un problema importante está en el Área de Cobro, pues se debe de trabajar en las recuperaciones y estimaciones, dada la caída de la cartera de crédito.

Incluso, indica que se proyecta incorporar a BSG en el marco del proyecto de la torre de control y análisis, con el propósito de reformular integralmente el proceso de cobro. Sin embargo, reconoce que el contexto es complejo, aunque no imposible de gestionar.

Señala que, ante eventuales afectaciones significativas —como incrementos en la tasa de interés de entre tres y cuatro puntos porcentuales—, el Área de Riesgo deberá identificar oportunamente impactos en la cartera o desviaciones en los indicadores. En ese sentido, destaca que, mediante las herramientas disponibles de análisis predictivo, se podrán identificar procesos que no estén generando los resultados esperados y, en consecuencia, plantear los ajustes necesarios.

Indica que, al momento de la exposición, la colocación alcanza aproximadamente ₡20.000.000.000, frente a una meta de ₡40.000.000.000. Añade que la responsabilidad sobre este resultado no recae exclusivamente en el Área Comercial, sino que también involucra a otras áreas, en particular a la encargada de los procesos productivos.

Manifiesta que la colocación presenta un comportamiento favorable y que, de mantenerse esta tendencia durante los meses de abril y mayo, se espera un desempeño positivo en el corto plazo. Indica que, conforme se materialicen eventuales efectos adversos, se realizarán los ajustes correspondientes. No obstante, enfatiza que no resulta aceptable presentar utilidades cercanas a ₡14.000.000.000 cuando la mayor parte de estas provenga de las subsidiarias, por lo que considera necesario ejercer presión sobre las áreas para maximizar los resultados.

Asimismo, manifiesta que, dadas las condiciones actuales, existe margen para continuar creciendo. Por tanto, reconoce la existencia de retos importantes, pero subraya que la cartera debe mantenerse y fortalecerse, evitando su deterioro mediante la incorporación de cartera de mejor calidad. Explica que el objetivo es mejorar progresivamente los resultados, de manera que, en el futuro, las estimaciones disminuyan como resultado de una mejor gestión de cobro, una cartera más sana y mayores niveles de eficiencia operativa. Añade que la gestión del Banco debe entenderse como un proceso dinámico, sujeto a ajustes constantes.

Indica que las proyecciones presentadas corresponden a escenarios realistas en el corto plazo, con impactos identificables. En este contexto, resalta la relevancia de proyectos estratégicos, tales como la gestión de morosidad apoyada por la consultoría de BSG, la optimización de la red de cajeros —considerada una fuente significativa de costos—, y la implementación de iniciativas de movilidad laboral orientadas a mejorar la eficiencia operativa. Precisa que, en el marco de estas iniciativas, las plazas que se desocupen no serán reemplazadas, salvo en casos estrictamente necesarios.

También, menciona la necesidad de absorber impactos regulatorios, como el acuerdo 14-21, mediante el crecimiento de la cartera. Reconoce que la cartera originada en períodos anteriores presenta niveles de deterioro que afectan los resultados actuales, lo que obliga a fortalecer la colocación de crédito de mejor calidad. Indica que la gestión de cobro ha disminuido en su efectividad, pues pasó de ₡9.224.000.000 a ₡4.000.000.000, por lo que resulta prioritario reforzarla, junto con mejoras en los procesos de originación, el *scoring* y en los modelos de evaluación crediticia.

En materia de control de gastos, informa sobre acciones concretas para crecer y generar utilidades. Asimismo, están procurando disminuir el gasto, tales como la renegociación de contratos con proveedores, la reducción de costos operativos y la implementación de esquemas de contratación temporal para funciones específicas. Por ejemplo, en cuanto a las plazas, solo están dejando las estrictamente necesarias para el portafolio de transformación y ventas.

Comenta que el Reglamento autónomo, que pensaba exponer en esta sesión, contenía esta información, pues en este momento tiene el proceso detenido, dado que no se pueden contratar servicios especiales para labores esenciales. No obstante, en dicho Reglamento se establece la posibilidad de contratar personal por tiempo definido.

Por su parte, dice que las líneas de vehículos y vivienda están compensando la parte de consumo, el cual está en crecimiento, gracias a la nueva fuerza de ventas que será impulsada con las ventas digitales y la aplicación que, sin duda, ha mostrado un crecimiento significativo en colocación y generación de ingresos, al tiempo que presentan ventajas operativas frente a los canales tradicionales. Opina que, a pesar de que las nuevas comisiones en ingresos por servicios son retadoras, no pueden ser menores de 18,5% o 19%. Sea como sea, con este esfuerzo, se debe solventar el incremento de las estimaciones a partir de enero de 2027.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja solicita que las áreas técnicas atiendan de forma puntual las consultas que no hayan sido respondidas por la Sra. Carvajal Vega, pese a la amplitud de su exposición general, e instruye que se brinde respuesta específica a los planteamientos formulados por los directores.

El director financiero corporativo, BPDC, Sr. Monge Mata agradece los comentarios recibidos y reconoce que la Sra. Carvajal Vega ha abordado una parte sustancial de las inquietudes planteadas. No obstante, indica su disposición para profundizar en aquellos aspectos que requieran mayor detalle.

En relación con la consulta sobre la incorporación de ejercicios de sensibilización ante el contexto geopolítico, explica que el proceso actual de proyecciones financieras corresponde a un ejercicio de carácter estructural, el cual impacta integralmente la operación del Banco y, por su complejidad, demanda un tiempo considerable para su elaboración. Añade que, paralelamente, se trabaja en el desarrollo de herramientas más dinámicas, basadas en modelos econométricos, que permitan dar seguimiento continuo al comportamiento de la entidad y facilitar análisis más ágiles bajo distintos escenarios.

Respecto del rol de las líneas de negocio de vivienda y vehículos, señala que deben analizarse desde una perspectiva estratégica. En el caso de vivienda, reconoce que, aunque puede presentar menores niveles de rentabilidad, tiene la ventaja de requerir una menor asignación de capital, lo que permite optimizar la gestión del portafolio y el uso eficiente de los recursos mediante estrategias de fijación de precios. En cuanto al segmento de vehículos, indica que se trata de una línea que había experimentado una contracción en periodos anteriores.

Por su parte, explica que el análisis del crecimiento de la cartera debe considerar efectos de base. En ese sentido, cuando se registra una caída previa, es esperable que, conforme las condiciones mejoren y las medidas implementadas maduren, se produzca un efecto de recuperación o "rebote", que impulse tasas de crecimiento superiores a las observadas en etapas anteriores.

Sobre la consulta de la utilidad, con las provisiones excluidas, confirma la generación de utilidades, ya que actualmente la utilidad efectiva del Banco es positiva, porque no están los efectos de ingresos no recurrentes. Hace dos años se aportaba cero desde el punto de vista de efectivo a la utilidad del Conglomerado, mientras que hoy ronda el 31% de la utilidad.

Se preguntó si se tomó en cuenta la Convención Colectiva, lo cual no fue así, porque en ese momento no estaba aprobada la Convención. Eso es algo que se debe retomar y actualizar para efectos de la revisión que se debe seguir haciendo. En cuanto al margen señala que no hay una mejora sustancial, pero el cambio del PAO vigente a este es realmente pequeño, de modo que el cambio en el margen no es tan amplio, lo cual se debe al control del gasto financiero. De hecho, se ha mejorado el gasto no tanto por el ingreso financiero, sino por el gasto financiero. El Banco optó por dar una mejor gestión el pasivo y el activo, lo cual no significa que el margen, en algún momento, no se pueda devolver, ya que eso depende de las condiciones.

Se debe ser cuidadosos con el margen, pues eso es lo que da una visión de mediano y largo plazo de solvencia. Se debe tener mucho cuidado con los intereses comerciales, financieros y los de riesgo.

Ahora bien, cómo se configura el balance general ante la pérdida del 0,25%. Se está trabajando en un ejercicio específico sobre eso, pero si esto es una realidad, dependiendo de cómo se tome la decisión desde el punto de vista político, la solución de esto es que el Banco debe abocarse a mejorar los esquemas de captación de menor costo, porque en el pasado era muy cómodo tener ese ingreso anual a un costo cero, de modo que había un grupo de bajo costo y un grupo de alto costo, y no había preocupación de andar por el medio.

La cultura financiera que se debe tener es tratar aumentar y potenciar la captación de bajo costo, de manera tal que el costo promedio no se incremente de la manera que podría hacerlo si no se hace. En cuanto a hacer un incremento en el apetito de riesgo, señala que puede ser que haya un tema de riesgo, pero también hay un tema de agilidad, eficiencia y apetito comercial, entonces eventualmente puede ser que haya un apetito alto como ha ocurrido en el pasado, pero tal vez no ha sido efectivo. El Banco debe buscar que las colocaciones sean efectivas, que realmente tengan el apetito deseado y que realmente se tenga estimaciones acordes con lo estimado conveniente para el Banco.

En el tema de gasto, hay un tema estructural en el que se está trabajando. Después, sobre el tema de las sociedades, el Banco, por la composición de capital, debería ser el líder en la generación de ingresos. Eso se habló en el Comité Gerencia, pues en estos momentos se va por un 30%, pero al menos se pretende llegar al 50% o inclusive más.

Coincide en que uno de los focos es la productividad para que la cartera crezca y por otra parte, que sea una cartera sana, de modo que cuando se habla de la mora, la estimación habla por sí misma, donde hay un deterioro de la cartera, se va a tener una estimación creciente o constante en el tiempo. Esto está claro desde el punto de vista de focos de atención.

En lo que respecta a que otros ingresos de operación bajan ₡14.000 millones, eso se explica porque se acabaron los ingresos no recurrentes.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano pregunta sobre los bienes adjudicados.

El subgerente general de operaciones Sr. Mora Mora responde que en el 2024 entró en vigor la normativa 06-18, y a partir de enero del 2025 los bienes adjudicados tenía una naturaleza de registro contable diferente a ahora. Cuando se hacía la puesta en posesión de un bien adjudicado, en el momento en que se registraba contablemente, la normativa señalaba que se debía estimar en 24 meses. Después de la pandemia la Sugef emitió una normativa especial y dijo que el bien se debía ir estimando a 48 meses, la estimación bajó un poco para impactar menos el gasto por estimación.

Observa que los bienes adjudicados son la materialización del riesgo, es decir, la operación no se recuperó, se fue a cobro judicial, de modo que normalmente la venta de los bienes adjudicados no cubre el saldo de la operación más los gastos administrativos y la gestión del bien, aunque se trata de que los gastos administrativos no sean muy altos. Se tienen bienes adjudicados en la normativa anterior y bienes adjudicados en la nueva normativa, registradas en las dos cuentas, 191 y 151. Ahora lo que se hace es que el bien adjudicado se registra tal y como se recibe el bien. En el momento de la venta se registra la pérdida, es decir, la diferencia entre la venta y la operación. La nueva normativa no obliga a ir estimando el bien, aunque si se vende con pérdida se debe registrar en el momento de la venta, por eso es por lo que el registro nuevo no es comparativo.

Todo el sistema financiero tuvo la obligación de entrar en esa nueva disposición. Se tiene un cuestionando del Sindicato, el cual alega que no se está generando descuento en la venta de bienes. Se puede generar el descuento, pero cuanto más grande es el descuento, mayor es la pérdida. Debe haber una relación directa entre el avalúo, el monto de la operación y el valor de la venta. Se debe esperar uno o dos años para poder comparar.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja señala que a esta Junta Directiva le queda clarísimo que si hay una "gran piscina" es la de bienes administrados. La mayor preocupación es qué tan efectivo es el procedimiento para deshacerse de bienes dentro de esa normativa en comparación con el "chorro constante" de bienes que caen en cobro judicial y que entran para remate. No se puede pretender que esto quede en cero, pero no le ha convencido el procedimiento que existía al respecto de la exposición y la venta de los bienes. Está claro de ese tipo de normativa y equilibrio financiero que se debe hacer entre el descuento y el riesgo de tener que pasar por pérdida.

Deben concentrarse en que el procedimiento sea eficiente y efectivo para deshacerse de los bienes. Así como la gerente y el subgerente de negocios deben presionar para que haya negocios, la presión del subgerente de operaciones es que cada vez el procedimiento debe ser más acelerado al respecto. Algo que no le gustó fue que incluyeran a los empleados en el procedimiento, porque si ya se hacen rumores justificados o no, imagínense si se les da un trato preferencial a los empleados.

El procedimiento es lo más importante, ya que lo otro depende del mercado, del bien y de otras cosas más.

El subgerente general de operaciones Sr. Mora Mora contesta que los bienes adjudicados cada vez son menores con respecto a los ingresan, es decir, se vende más que lo que está ingresando.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja asegura que será feliz el día en que esa constante sea así de decreciente.

La directora Sra. González Mora recuerda que la gerente general habló de acciones que se estarían tomando como lo que son las sucursales para efectos de la convención. Son seis o siete acciones que se tomarían en cuenta y que modificarían los resultados de estas proyecciones. Si esos efectos no están incluidos aquí cuando se esto se conoce, por qué no se ve también los escenarios.

La gerente general dijo que el subgerente de negocios presentó un dato y el subgerente de operaciones presentó otro, pero que no aceptaron los criterios de esas áreas técnicas y se concentraron en un escenario menos conservador y buscaron una posición intermedia. Generalmente se trabaja con escenarios. Celebra el esfuerzo que se ha hecho, porque cada vez se tiene más información, más posibilidad de conocer la realidad del Banco, de sacar conclusiones, de hacer consultas y de tener clara la situación, pero todo eso es objeto para hacer escenarios y que podrían modificar sensiblemente los resultados, sobre todo cuando a la luz de ellos se aprueba un PAO. Hay que tener claridad si estas cifras son realistas o les faltan varios efectos que ya se conocen, pero que no están incluidos. Para futuro se debe incluir al menos el efecto que tendrían sobre las cifras que se están conociendo.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega acota que ella presiona a las áreas para que se incluya. Cuando se toma una decisión ella pregunta si se quitó del presupuesto, y generalmente dicen que no, porque no se puede trabajar nada sin contenido presupuestario, pues entran la Contraloría General y la Auditoría Interna.

Sobre la Convención Colectiva y la movilidad laboral, asegura que con los recursos actuales van a ser 150 personas menos. Ese efecto de la reducción de esas 150 personas no se puede poner el próximo semestre en la reducción porque debe haber contenido presupuestario para las plazas que van quedando vacías. Hay una disminución de ₡955 millones, los cuales ya se pueden contemplar.

Cuando se hizo el cierre de las sucursales hace dos años, se empezó a reflejar en el estado financiero como seis o siete meses después porque los contratos de alquiler todavía estaban y tenían presupuesto. Es ahí donde hay una distorsión entre el contenido presupuestario, la Contraloría General, etc. Se debería tener un presupuesto interno que permita tomar decisiones y no dejar sin contenido presupuestario una partida. Se está analizando si hay algo más dinámico, pero hoy se tiene esta rigidez que lleva a dejar todo con contenido presupuestario.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta si forzosamente cada vez que se haga alguna modificación a las proyecciones financieras debe modificarse el PAO.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega responde que sí, por las metas.

El director Sr. Espinoza Guido señala que forzosamente quiere decir que es por efectos normativos, reglamentarios, legales, etc.

El director financiero corporativo Sr. Monge Mata contesta que si se aprueban las proyecciones sí se aprueban los cambios en el PAO porque básicamente se estarían modificando las metas, los indicadores de desempeño, etc.

El director Sr. Espinoza Guido acota que en la empresa privada eso así no funciona. El gerente tiene que ser capaz de cumplir, porque las cosas no están cambiando drásticamente. Aquí lo que se tiene es un cambio de proyecciones, inmediatamente un cambio de PAO y el cambio de los indicadores y metas, por lo que va el combo.

Pregunta qué es lo que se debe enviar a la Contraloría General.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega responde que esto no.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta entonces si es un tema interno.

El subgerente general de operaciones Sr. Mora Mora contesta que las modificaciones son internas.

El director Sr. Espinoza Guido señala que es una apreciación muy objetiva, pues esta Junta Directiva está "limpiando la cancha", aprobando proyecciones, acomodando el PAO, los indicadores y las metas.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega comenta que cuando se trae el cumplimiento mensual de estados financieros, se evalúa contra el PAO.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta qué pasa si la Administración no cumple esas metas, pues no se cumple el PAO. La primera conclusión es que con estas proyecciones el PAO casi no cambia.

Si se van a presentar ajustes a las proyecciones, entonces si se va a hacer ese ejercicio durante el año, entonces tres veces habrá cambios en las proyecciones y en las metas. Se debe fijar una metodología que sea práctica y que realmente sea una herramienta de trabajo interno. Las proyecciones las pidió la Junta Directiva porque se está viendo un panorama difícil para el 2026, entonces, con estas proyecciones a las que les hace falta inclusiones, no se sabe cómo se van a afectar. Pregunta cuándo se van a ver esas modificaciones, las cuales sí pueden modificar el PAO.

La directora Sra. Palomo Leitón acota que tres variables cambiaron con respecto al PAO, a saber, intereses sobre préstamos, gastos por obligaciones con el público y gastos generales.

Durante los años que ella ha estado en este Banco, la práctica es que como se hacen las proyecciones con datos muy atrasados, en este período siempre se hace una corrección de esas proyecciones, entendiéndose que es la única que se le hace al PAO. Por lo tanto, si se sigue haciendo pronósticos, eso ya no afecta, porque es como acomodar las metas para que todos cumplan de acuerdo con la realidad. Dice que, a ella, que fue evaluada por esto, le mantenían presupuesto original y proyecciones, pero cuando le pagan el bono era contra el presupuesto original. El pronóstico se hacía para conocer la realidad del flujo de caja.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega señala que el Banco tiene esa dinámica, todos los años, en marzo y abril, se traen estos cambios porque las proyecciones se hacen con base en junio del año anterior. Si se quisiera cambiar la metodología con el área de Estrategia y pasar a un pronóstico trimestral se deberían traer una propuesta a la Junta Directiva para que eso sea así, porque todas las evaluaciones de desempeño, BDP y CMI están hechas con esa dinámica de la Contraloría General, pero hoy sí se alteraría todo el engranaje de ejecución presupuestaria, el SIPRE, etc.

Si hoy se tiene un crecimiento de ₡101.000.000.000 en consumo que esta Junta Directiva aprobó en septiembre, cuando se aborde mensualmente el cumplimiento de las metas y esta Junta Directiva vea que se está a un 40%, ella tendrá que recordar que las proyecciones

no se cambiaron y que se iba a crecer menos. Esta Junta Directiva puede solicitarle a la Administración que busque la manera de generar ejecución presupuestaria, PAO, CMI con un instrumento más dinámico que permita cambiarlo de una mejor forma. En cuanto a los sistemas de presupuesto, las áreas tienen que enviar los presupuestos a través del SIPRE, donde se indica cuanto van a ejecutar contra el PAO. El engranaje estratégico es complejo, pero ella sí comparte que esto termina siendo muy rígido. Se empezó a hacer esto en febrero para traerlo en abril y ya está desfasado, porque se está en un mundo cambiante muy diferente al pasado, todo era muy estático.

Se puede valorar que la Administración traiga alguna herramienta o un proceso interno trimestral o cuatrimestral que permita generar algo más dinámico.

El director financiero corporativo Sr. Monge Mata recuerda que él había conversado esto con la gerente general. Ahí lo que se haría es tomar partidas que se vienen presentando en los estados financieros, hacer modelos econométricos, hacer la proyección, que es lo que le va a pasar al Banco si no hace nada estructuralmente diferente, tomado en cuenta ciclicidades, estacionalidades, y todos los elementos de volatilidad que puedan afectar los cálculos, pero si así lo decide esta Junta Directiva, entonces se puede traer una propuesta.

El auditor interno Sr. Flores Oviedo coincide plenamente con lo dicho por los señores Raúl Espinoza y Clemencia Palomo. En vista de la circunstancias y lo que se ha venido propiciando con base en esto y en los desfases, por lo menos es necesario e imperante establecer una metodología para saber cómo se va a seguir construyendo o atendiendo para poder decidir sobre esto. Es necesario traer las proyecciones por el escenario actual que el Banco está atravesando y las brechas tan grandes que hay con las mismas proyecciones.

El asesor legal Sr. Rey González agrega que este tema sí tiene un componente legal fundamental y es que todo lo que relacionado con PAO y materia presupuestaria está normado. Si bien se presenta un ejercicio anual a la Contraloría, la inteligencia detrás de las normas es que cuando haya impactos o modificaciones en este plan producto del cambio de las circunstancias, el superior jerárquico lo conozca a tiempo. Ese componente legal obliga a que tenga que venir a este seno cualquier modificación, se aprueben y que efectivamente impactan las metas y todo lo que se ve en este tipo de instrumentos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja dice que este es un componente fundamental en la creación de un componente más dinámico, el que siempre esté dentro del marco de la legalidad. Cabe preguntarse qué procedimiento se tiene que llevar a cabo para que ese cambio se dé dentro de la normativa.

El subgerente general de negocios Sr. Roa Gutiérrez manifiesta que la gerente general fue muy amplia explicando la disminución de ₡85.000 millones, pero también el requerimiento de que se dé un mix un poco diferente potencializando vivienda y vehículos.

Ese fue un cambio que se hizo. El aumento que se vio en vivienda y vehículos viene derivado de las ferias Expomóvil y Expoconstrucción. Se espera tener un inventario importante que no se ha materializado en este momento porque Expoconstrucción fue a principios de marzo y las primeras formalizaciones que se empezaron a dar fueron a 27 días. En los próximos meses ya comienzan a multiplicarse los productos de la feria. Quizás se entró con una oferta competitiva en vivienda, pero competitiva en un “tú a tú”. En vehículos sí hubo un cambio de apetito en esta feria, pues por primera vez se entró con tasas de interés a ocho años fija, tanto en dólares como en colones, y como todavía se está ejecutando la feria, se está monitoreando diariamente cómo está el benchmarking. Los otros competidores han tenido que mover un poco sus condiciones, pero en este momento la oferta del Banco Popular es una de las más competitivas en este momento en Expomóvil.

El vicepresidente Sra. Navarro Ceciliano mociona para:

1.- Aprobar las proyecciones financieras del Banco Popular para el año 2026. con datos contables al mes de febrero 2026. Lo anterior, como referencia para el establecimiento de las metas de los diferentes instrumentos de planificación institucional.

2.- Aprobar el ajuste al Plan Anual Operativo 2026, considerando las actualizaciones de las proyecciones financieras aprobadas en el ítem anterior del presente acuerdo.

Lo anterior en atención al SIG-014 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional y los puntos 4.2.3. y 4.2.6. de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público n°.1-2012-DC-DFOE, de la Contraloría General de la República”.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“1.- Aprobar las proyecciones financieras del Banco Popular para el año 2026 con datos contables al mes de febrero 2026. Lo anterior, como referencia para el establecimiento de las metas de los diferentes instrumentos de planificación institucional.

2.- Aprobar el ajuste al Plan Anual Operativo 2026, considerando las actualizaciones de las proyecciones financieras aprobadas en el ítem anterior del presente acuerdo.

Lo anterior en atención al SIG-014 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional y los puntos 4.2.3. y 4.2.6. de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público n° 1-2012-DC-DFOE, de la Contraloría General de la República". (345)
(Ref.: acuerdo CCA-8-Acd-67-2026-Art-6)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al ser las **dieciocho horas con cuarenta y seis minutos** ingresan la directora de Relaciones Corporativas Sra. Jéssica Borbón Garita y el jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Manuel Rivera Garita. A su vez, se retiran el director financiero corporativo Sr. Johnny Monge Mata y el jefe de la División de Planificación de Análisis Financiero Sr. Sergio Calderón Rivas.

*Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos **de auditoría**, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

ARTÍCULO 6

8.3.1.b.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, adjunta la actualización de indicadores y metas 2026-2027 del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2024-2027. (Ref.: oficio GGC-366-2026)

La directora de Relaciones Corporativas Sra. Borbón Garita inicia la presentación de este punto y comenta que la Administración, el línea con el SIG-079, presenta la propuesta de ajuste del CMI, relacionado con el análisis de la actualización estratégica. Este tema se alinea con lo recién visibilizado en esta Junta Directiva sobre las proyecciones financieras.

Es importante indicar que la propuesta no modifica ningún objetivo estratégico institucional, tampoco su enfoque o peso relativo. En general, los ajustes se concentran exclusivamente en la utilización de métricas y se incorporan algunos desgloses analíticos, indicadores complementarios y métricas que permiten mejorar la lectura estratégica alineada a oportunidades de mejora.

Bajo este contexto, en la agenda se muestra la versión completa que se conoce a detalle sobre el seguimiento del año 2025 del Cuadro de Mando Integral. Menciona también algunas incorporaciones contextuales sobre elementos relevantes que son parte del contenido de la propuesta; además, una visión general de los ajustes por objetivos estratégicos y mostrarán también cómo estaría relacionada la propuesta general del CMI que se presentará y los ajustes incorporados; finalmente, se presentaría la propuesta de acuerdo.

Señala que estos ajustes presentan algunas incorporaciones que fueron parte de la Hoja de Ruta 3.0 y la incorporación de la propuesta de BSG de las olas. En este momento se trabaja para iniciar el 5 de mayo con tres grandes propuestas sobre ingresos por servicios, modelo comercial y el modelo de gestión de cobranzas, que fue la primera ola aprobada por esta Junta Directiva y relacionada con la Hoja de Ruta. Confirma que basados en las incorporaciones señaladas, también se alinea el Cuadro de Mando Integral.

Es importante indicar que existe una relación directa con las proyecciones financieras en cuanto a métricas que fueron aprobadas por este Órgano Director. Adicionalmente, se incorporan métricas renovadas y precisa los indicadores de referencia como parte de las sugerencias del ejercicio de diagnóstico solicitado a la empresa consultora y algunas mejores prácticas que se incorporan también del modelo de referencia.

Inicia con el objetivo estratégico n.º 1: *Fortalecer la experiencia de nuestros clientes*, afirma que los tres indicadores que se medían para el enfoque estratégico corresponden a los siguientes:

- *Clientes activos*
- *Integración de productos*
- *Net Promoter Score (NPS)*

Precisa que no se hace ninguna incorporación a nivel estratégico, sí se trabaja en una ampliación y adicionar indicadores de referencia relacionados con estos tres indicadores que ya se conoce. El primero se relaciona con el indicador de clientes activos y en este se incorpora la segmentación del estado por cliente.

En el indicador de integración de productos también se incorpora un indicador de referencia que les permite visibilizar cuáles son los productos más relevantes o de uso recurrente que les permitan ampliar más el indicador y adicionar datos importantes relacionados con el comportamiento el indicador general.

Enfatiza en que estos dos indicadores de referencia que se incorporan, el relacionado con la segmentación del estado del clientes, le permitirá, tanto a la Administración como a esta Junta Directiva, visibilizar algunos estados que les den la data importante del ciclo de atención de clientes activos.

Cita como ejemplo que hoy algunos estados de clientes están clasificados en los sistemas como activos, de diligencia simplificada tradicional, en cese o presentan algún comportamiento relacionado con la política de Cumplimiento. Afirma que esta segregación les permite tomar decisiones sobre cuál es el indicador real sobre los clientes activos.

En cuanto al indicador de productos relevantes recurrentes, también se ampliaría información y aclara que agregar este indicador de referencia, les permitirá identificar de manera más amplia la participación del Banco en el uso de productos relevantes o ese ejercicio de recurrencia, no solamente los productos que ya se tienen en un catálogo, sino que al diseñar productos con originación digital, podrá evidenciarse el trabajo del Banco en esa materia.

Cita como ejemplo el *Refill* o el Cero Estrés, que son productos digitales, se lanzan este año y no estarían contabilizados dentro de ese catálogo. Explica que por eso están haciendo la inclusión del marco de referencia de ese indicador y así ampliar los indicadores planteados.

Pasa al apartado de la perspectiva financiera y avisa que el jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Rivera Garita se encargará de ese tema.

El jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Rivera Garita continúa con el objetivo n.º 2: *Maximizar la rentabilidad financiera*, explica que está vinculado a las proyecciones financieras, pero va más allá ya que también incorpora la etapa de diagnóstico, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas. Señala brevemente la incorporación de los indicadores de referencia como la mora temprana, que no se tenía.

Además, están incorporándose marcadores de referencia a la parte de la eficiencia operativa, que es la captación del costo operativo a ingreso operativo para medir qué tanto porcentaje de los ingresos operativos son consumidos por los costos operativos del Banco que es un indicador incluso de industria.

Adicionalmente están incorporando un indicador muy interesante y va más allá de la medición de ingresos por servicios. En este tema destaca dos líneas, la primera cuánto ingreso por servicios puede generarse por cada cliente que se tiene. Es una métrica que no se tenía a nivel de cliente, además, cómo se relacionan los ingresos por servicios a los activos totales. Esto último para analizar la capacidad del Banco, con su tamaño, de generar ingresos que les permiten, incluso, ajustarlo y normalizarlo para ser comparable con la industria.

Adicionalmente, destaca una recomendación de suma importancia, se relaciona con el ROE y el ROA como un indicador de referencia para el análisis respectivo. Hace referencia a la plantilla vigente y las proyecciones financieras donde, por un tema de claridad y transparencia, se observan los ajustes de la versión vigente a la versión nueva, incluyendo las metas financieras hasta las recientemente aprobadas en la proyección.

Además, recuerda que se incorporó en su momento el indicador de ingresos por servicios como el número, pero para un CMI a nivel estratégico, la relación de ingresos por servicios a activos totales es el indicador que mejor funciona. Aclara que los ingresos por servicios pasarían a ser complementarios, aunque, siguen siendo un indicador de nivel táctico y gestión operativa que también estará presente.

Asegura que el panel del objetivo n.º 2 se mantiene en cuanto a estructura, cantidad de indicadores, pesos, pero se amplía, evoluciona y agrega información que le permite una mejor toma de decisiones a esta Junta Directiva.

La directora de Relaciones Corporativas Sra. Borbón Garita pasa al objetivo n.º 3: *Implementar un proceso de transformación digital para maximizar la eficiencia*, indica que tienen relación directa con la recurrencia y el uso de canales digitales. Explica que se incorporan los productos formalizados por canales digitales, está ampliándose ese indicador y se le cambia el nombre para que se enfoque hacia las ventas digitales.

Asimismo, se reformula el indicador de recurrencia que guarda relación directa con el objetivo n.º 1 sobre la integración de productos que es una parte de lo que estaría incorporándose hacia el tema de recurrencia y el uso de canales digitales.

Prosigue con el objetivo n.º 4: *Contribuir al desarrollo sostenible*, afirma que no está haciéndose ningún ajuste, menciona la línea táctica y estratégica y confirma que no hay nada que informar sobre este objetivo.

En cuanto al objetivo n.º 5: *Promover el bienestar del colaborador*, sí se hace una integración relacionada con la perspectiva de bienestar al colaborador donde la Dirección Corporativa de Capital Humano establece un replanteamiento sobre el indicador de ambiente laboral e integra una nueva métrica relacionada con la cultura.

Avisa que estaría solicitándose la eliminación de este indicador y se integraría el indicador de clima organizacional, además, un nuevo indicador de seguimiento para este periodo y que corresponde a la experiencia del empleado, al eNPS.

En este se define un rango de acción respecto a la meta y es un indicador de línea base para este periodo; comenta que no estaba adicionado en las evaluaciones anteriores y es una evolución de la perspectiva para integrar este nuevo indicador dentro del Cuadro de Mando Integral.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pide puntualizar qué decisiones estratégicas concretas podrá tomar esta Junta Directiva con este nuevo CMI y que no podía tomar antes. Consulta lo anterior porque están agregándose más indicadores y debe saberse si esto agrega a la toma de decisiones, que es el objetivo del CMI.

Además, pregunta si este CMI permite gestionar la creación de valor económico real del Banco; confirma no ver ningún indicador que mida rentabilidad económica ajustada al riesgo y el elemento crítico en banca. Pregunta si no se ha considerado.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano hace énfasis en el Cuadro de Mando Integral y consulta si la propuesta de ajuste cambia los indicadores o las metas de las subsidiarias.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja observa que son las 7:00 p. m. y plantea la ampliación de la sesión.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Extender la hora de finalización de la sesión ordinaria 6301 hasta 19:30 con el objetivo de abarcar los puntos agendados”.
(346)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Secretaría General.

La directora Sra. González Cordero destaca el objetivo n.º 1: *Fortalecer la experiencia de nuestros clientes*, menciona el crecimiento de clientes activos y reconoce no entender muy bien los *leads* activos que tendrán en los medios digitales.

Retoma las palabras de la gerente general corporativa sobre el hecho de que se ha tenido un crecimiento en la aplicación con respecto a captaciones y afirma que eso no puede evidenciarlo en ese primer indicador de crecimiento de clientes activos.

En este mismo objetivo, pero en cuanto a la integración de productos, reconoce que esa integración sigue siendo solamente bancaria, por ejemplo, si un cliente tiene su cuenta en el Banco, pero también su fondo de pensiones, no se integra en este CMI. Lo ha dicho en años anteriores y lo seguirá diciendo porque la integración aparece como meta en las subsidiarias donde se mide integración de productos con el Banco, pero no es recíproco desde el Banco a las subsidiarias.

Ahora bien, con respecto a los ingresos por servicios, le gusta esa alusión a que vaya al porcentaje de activos y precisa que tendrían que cambiarlo en todas las otras presentaciones que se hagan de la Administración, dejar de pensar en el monto total de ingresos por servicios y así hacer referencia al propio indicador.

La directora Sra. Palomo Leitón destaca el indicador de integración de productos y consulta cuál es la meta que se maneja por colaborador para los efectos de los productos que se integran. Pregunta también si hay alguna integración que incluya aspectos del Banco a las sociedades y cómo se controla.

Retoma la recurrencia y frecuencia o, como lo llama ella, frecuencia de visita en canales digitales y confirma que lo digital es simple, pero cómo se determina ese indicador o a quién evalúa ese indicador en el tema de la recurrencia de los canales digitales.

Por último, entendió que el índice de cultura organizacional sería bienal y observa en el CMI institucional propuesto, pide que se le responda si esto es lo vigente o no. Recuerda que ese tema se vio la semana antepasada.

La directora Sra. Solano Brenes observa que están midiéndose índices de ambiente laboral y cultura organizacional y consulta dónde se está midiendo la parte de innovación, si ya está monitoreándose la introducción de factores de innovación, qué tanto está innovando la gente, qué tanto está produciéndose y cómo el Banco está fomentando ese espíritu innovador que se ocupa. Pregunta por la opinión de los expositores sobre estos aspectos.

El jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Rivera Garita hace referencia al valor agregado de esta modificación y su enfoque va más allá de incorporar indicadores que sean, desde el rol de la Junta Directiva, más estructurales, más comparables y evolucionados.

Recuerda que están a mitad de camino de la cobertura estratégica 2024-2027, las lecciones aprendidas de 2025 son que las métricas que se tenían definidas debían evolucionar y apuntan a la generación de valor en la toma de decisiones desde el punto de vista de la supervisión de esta Junta Directiva. Esta sería la justificación principal de la modificación.

La directora de Relaciones Corporativas Sra. Borbón Garita agrega que esta área estratégica le solicitó a la empresa consultora que se hiciera un análisis de la evaluación del desempeño estratégico y, en general, se tuvo una respuesta positiva sobre los indicadores.

Destaca una observación sobre la inclusión del ROA, que se presenta como una propuesta de integración e indicador de referencia, además, la incorporación de los indicadores que miden la evolución respecto a mora temprana y destaca el inicio de la propuesta estrategia de gestión de cobro.

Observa que los ingresos por servicios también están incluidos como parte de un indicador de referencia y seguimiento. La mora ya se conoce, pero debe impactarse el cuadro de mando de resultados porque las estimaciones son una oportunidad de mejora estratégica, señalada por la empresa consultora. Además, hace una referencia breve a las estimaciones tan altas que impactan de alguna manera la sostenibilidad financiera de la institución.

Efectivamente, es una incorporación visible y enfatiza en la importancia estratégica que este tema reviste. De igual manera, especifica la línea de eficiencia respecto al modelo comercial que debe reflejarse en los indicadores relacionados con eficiencia operativa.

Observa que están proponiéndose también añadir en eficiencia operativa, la relación de costo e ingreso y especifica que fueron tres oportunidades que están incorporándose.

El jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Rivera Garita destaca que la evolución de los indicadores está en un 90%, se mantiene, la estrategia tiene una muy buena configuración, están en una evolución, además, se incorporan elementos alineados a varias tácticas.

En cuanto a las sociedades anónimas, destaca el objetivo n.º 5 y precisa que en conjunto con el objetivo n.º 4, son indicadores corporativos o conglomerales, es decir, van a sociedades anónimas también.

Observa que es un alcance de Banco y reporta que las metas de esos indicadores en las sociedades se verán en la próxima sesión del Comité Ejecutivo Ampliado, luego los gerentes visitarán las juntas directivas para hacer las propuestas de las metas de esos indicadores y en su momento vendrán a esta Junta Directiva con la actualización de las metas específicas que tocan a las sociedades.

Aprecia que así cerrarían el ciclo de actualización y explica que, al ser indicadores corporativos, la propuesta final llegaría a la Asamblea de Accionistas por ese motivo.

La directora de Relaciones Corporativas Sra. Borbón Garita retoma el indicador de integración de productos desde la perspectiva conglomeral, reconoce que esta propuesta no la integra y cada una de las subsidiarias vendría con un indicador propio, no conglomeral.

Indica que ese sería un siguiente paso, se trabaja de manera colaborativa en la redefinición de un modelo organizacional, sin embargo, aún no está la madurez para hacer las integraciones y tener un indicador conglomeral relacionado con la integración de productos entre subsidiarias. Estima que esta es aún una tarea.

El jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Rivera Garita añade que, a hoy, se tienen indicadores de desempeño corporativos que tratan de evolucionar y el primero es el de integración. Agrega que están desde una justa individual, tratando de integrar procedimientos y sistemas a la vez. Aprovecha también para avisar que la parte legal ya fue solventada.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece y pide leer la propuesta del acuerdo.

La directora de relaciones corporativas Sra. Borbón Garita indica que la meta de integración de 3.25%, pero no es por colaborador, sino por cliente activo. Por colaborador no la tienen.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano expresa una duda sobre la propuesta de acuerdo para el CMI, por eso consultó si incide en los indicadores de las subsidiarias, si es así, deben tener el aval de estas, por eso desea que quede claro lo que se planteó, porque la propuesta de acuerdo propone aprobar el CMI del Banco, pero la propuesta que viene en el documento es como Junta de Accionistas.

Plantea que si hay indicadores que inciden en las subsidiarias, la normativa establece que debe venir con el aval de cada subsidiaria.

A continuación, lee la propuesta de acuerdo:

1. Aprobar los ajustes al CMI Institucional, vinculado al Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2024-2027, del Banco Popular; como parte de las acciones de actualización estratégica 2026, contenidos en el oficio GGC-0366-2026, según el siguiente detalle:

-Actualización de metas del objetivo estratégico #2, vinculadas a las proyecciones financieras presentadas mediante oficio AEF-025-2026.

-Ajustes planteados en los indicadores de los objetivos estratégicos #2, #3, #4 y #5, según el detalle presentado en esta sesión.

2.- Instruir a la Administración para que, a partir de la presente actualización del nivel estratégico, coordine con las dependencias responsables la realización de los ajustes correspondientes en los instrumentos vinculados en los niveles táctico y operativo:

-Planes Tácticos: Liderado por la División Planificación Estratégica Corporativa.

-PAO-Presupuesto 2026: Liderado por el Área de Presupuesto.

-Sistema de Evaluación del Desempeño 2026: Liderado por la Dirección Corporativa de Capital Humano.

Lo anterior, de conformidad con el SIG-079 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional, así como el punto 5.8., Ajustes de la estrategia, correspondiente a la Guía de Planificación Estratégica (Versión febrero 2026).

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

El director Sr. Espinoza Guido consulta si este cambio de indicadores y metas tiene que ver con la modificación de las proyecciones financieras realizada antes.

La modificación que hicieron a las proyecciones financieras solo son del Banco, de modo que deberían modificar e incidir sobre los indicadores del Banco, en consecuencia, estima que no debería haber ningún cambio en los indicadores y metas de las subsidiarias. Con esto, se ahorran un proceso, pues no tendrían que consultarlo con las sociedades.

Desde un inicio esta fue su duda cuando vieron las proyecciones financieras, porque ese ejercicio macro se hace una vez al año y todos lo envían a la Contraloría, con base en eso es que se elabora el presupuesto y todo el ciclo ya conocido.

Ahora bien, lo que están haciendo ahora es un cambio únicamente sobre las proyecciones financieras del Banco que afectan el PAO y el CMI. Además, el Área de Gobierno trae mejoras cualitativas al instrumento, que es la inclusión de estos indicadores, que le parecen oportunos.

Sin embargo, tiene la misma duda que la Sra. Palomo Leitón en torno al indicador de clima organizacional que aprobaron aquí que tuviera una frecuencia de dos años. Desconoce si el indicador se mantendrá cada dos años con la misma meta o si tendrá una modificación.

En cuanto a la propuesta de acuerdo, coincide con el Sr. Navarro Ceciliano en el sentido de que debe ser únicamente del Banco.

La directora Sra. González Mora refiere que si la presentación no cambió, en la que ella estudió había una imagen con una modificación a un indicador de SAFI, de modo que están ante un híbrido. No se mencionó en la presentación, pero sí lo vio y hay un indicador de SAFI que se modifica.

El jefe de la División de Planificación Estratégica Sr. Rivera Garita pide una disculpa por el indicador de SAFI, porque sí lo presentaron completo con Banco y sociedades en el Comité, pero hoy solo corresponde la presentación del Banco. Eso vendrá luego.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja hace notar que lo importante es que queda en actas que la discusión es del Banco y así se votará la propuesta de acuerdo.

Todos expresan su conformidad con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“1. Aprobar los ajustes al CMI Institucional, vinculado al Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2024-2027, del Banco Popular; como parte de las acciones de actualización estratégica 2026, contenidos en el oficio GGC-0366-2026, según el siguiente detalle:

- **Actualización de metas del objetivo estratégico #2, vinculadas a las proyecciones financieras presentadas mediante oficio AEF-025-2026.**
- **Ajustes planteados en los indicadores de los objetivos estratégicos #2, #3, #4 y #5, según el detalle presentado en esta sesión.**

2.- Instruir a la Administración para que, a partir de la presente actualización del nivel estratégico, coordine con las dependencias responsables la realización de los ajustes correspondientes en los instrumentos vinculados en los niveles táctico y operativo:

- **Planes Tácticos: Liderado por la División Planificación Estratégica Corporativa.**
- **PAO-Presupuesto 2026: Liderado por el Área de Presupuesto.**
- **Sistema de Evaluación del Desempeño 2026: Liderado por la Dirección Corporativa de Capital Humano.**

Lo anterior, de conformidad con el SIG-079 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional, así como el punto 5.8., *Ajustes de la estrategia*, correspondiente a la Guía de Planificación Estratégica (Versión febrero 2026)”. (347)
(Ref.: oficio GGC-366-2026)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

Al ser las **diecinueve horas con veinte minutos**, salen la directora de relaciones corporativas Sra. Jessica Borbón Garita y el jefe de la División de Planificación Estratégica Sr. Manuel Rivera Garita. Al mismo tiempo, ingresa la directora corporativa de capital humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

ARTÍCULO 7

Plan de Sucesión para posiciones de Alta Gerencia y dependencias adscritas a la Junta Directiva Nacional.

La directora corporativa de capital humano Sra. Goyez Rojas comunica que el Plan de Sucesión ya ha sido conocido tanto por la Junta Directiva Nacional como por las instancias que lo revisaron en el 2024 y 2025.

Recuerda que el último Plan de Sucesión fue conocido en el Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, tanto la parte que tiene que ver con Alta Gerencia y las instancias que responden a la Junta como la Administración.

Sin embargo, por una omisión, al acuerdo del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones no le agregaron que debía elevarse para ser conocido en la Junta Directiva Nacional. Ahora que el Supervisor realizó la revisión, se encontró esta falta.

Señala que el Plan se está ejecutando, tiene un objetivo, las personas y posiciones estratégicas están ubicadas, hay un plan de formación, capacitación, cierre de brechas y revisión de idoneidad de estas personas y se actualiza una vez al año. Así, todo lo que tiene que ver con el Plan se está ejecutando, pero no se contaba con el acuerdo de la Junta Directiva Nacional donde el Plan está debidamente aprobado.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano lee la propuesta de acuerdo:

Aprobar el Informe del Plan de Sucesión y programas de entrenamiento de los puestos clave del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

La directora corporativa de capital humano Sra. Goyez Rojas plantea otra propuesta:

La Junta Directiva Nacional del Banco Popular, en cumplimiento de lo dispuesto en el Acuerdo 04-16 del Conassif, particularmente su artículo 15 inciso 15.6 relativo a la gestión del recurso humano clave y la continuidad del negocio acuerda por unanimidad:

Aprobar el Plan de Sucesión para posiciones de Alta Gerencia y dependencias adscritas a la Junta Directiva Nacional, Plan que tiene como objetivo garantizar la continuidad operativa, estabilidad institucional y adecuada gestión del riesgo, mediante la identificación, desarrollo y preparación de talento interno para asumir posiciones críticas en caso de situaciones planificadas o imprevistas.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

El director Sr. Espinoza Guido consulta hasta qué nivel de la estructura llega el Plan de Sucesión. En el acuerdo se anotó a los puestos clave, pero deberían hacer una lista de ellos e indicarlos, para tenerlo más claro.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja sugiere agregarle la definición del vinculante o no de esa línea de sucesión, con vinculante se refiere a que quien está en la línea de sucesión no es necesariamente quien debe ser nombrado en el concurso, en la inmediatez es quien atiende en ausencia del propietario.

La directora corporativa de capital humano Sra. Goyez Rojas explica que el Plan de Sucesión está dividido en dos grandes bloques, el que tiene que ver con Alta Gerencia, que son la Gerencia General y las dos Subgerencias, y el otro bloque son las instancias que están adscritas a la Junta Directiva como lo son la Oficialía de Cumplimiento, la Dirección Corporativa de Riesgo, etcétera.

Dicho esto, lo que se está aprobando es el Plan de Sucesión que corresponde a esas instancias: Alta Gerencia y áreas adscritas. Por un acuerdo de la Junta Directiva se le delegó a la Gerencia General que aprobara y mantuviera actualizado el Plan de Sucesión de los puestos clave del Banco, donde están todas las jefaturas y algunos puestos vitales de Tecnología principalmente, donde se requiere que siempre haya una persona.

En torno a la consulta del Sr. Sánchez Sibaja, indica que en el Plan hay una serie de instrucciones o reglas que se deben cumplir, el Plan se activa automáticamente cuando el titular no estará por un periodo de al menos 5 días.

Por otra parte, cuando se trata de un concurso, un periodo más grande o porque ya no hay un titular, aplica el procedimiento de selección común que existe en el Banco para un concurso o una lista de elegibles. La sucesión automática es solo para periodos temporales y tienen que cumplir con la idoneidad del perfil, eso ya está revisado.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a votación la propuesta citada.

Todos expresan su conformidad con la propuesta.

La Junta Directiva Nacional del Banco Popular, en cumplimiento de lo dispuesto en el Acuerdo 04-16 del Conassif, particularmente su artículo 15 inciso 15.6 relativo a la gestión del recurso humano clave y la continuidad del negocio acuerda por unanimidad:

“Aprobar el Plan de Sucesión para posiciones de Alta Gerencia y dependencias adscritas a la Junta Directiva Nacional. Dicho plan tiene como objetivo garantizar la continuidad operativa, estabilidad institucional y adecuada gestión del riesgo, mediante la identificación, desarrollo y preparación de talento interno para asumir posiciones críticas en caso de situaciones planificadas o imprevistas”. (348)

(Ref.: acuerdo CCNR-7-ACD-48-2026-Art-3)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular.

ARTÍCULO 8

9.- Asuntos Varios.

El asesor legal Sr. Rey González recuerda en una sesión pasada la Sra. Palomo Leitón hizo una consulta sobre el informe que está realizando la Dirección Corporativa de Capital Humano sobre los CMI y BDP, a efectos del conocimiento que debe darse en las subsidiarias.

Hace notar que la Dirección Corporativa de Capital Humano está haciendo este informe de manera consolidada para todo el Conglomerado y tiene plazo hasta el 30 de abril, entonces antes de esa fecha, vendrá a este Órgano Colegiado para que se haga el análisis, se tome el acuerdo y se traslade a las juntas directivas de las subsidiarias.

En las subsidiarias se debe conocer el informe, valorar cada una su situación y decidir cómo lo aplican según el cumplimiento de metas establecido. Así, tendrá que venir a este espacio para tomar el acuerdo respectivo.

Al ser las **diecinueve horas con treinta minutos**, salen la directora corporativa de capital humano Sra. Silvia Goyez Rojas, el asesor legal Sr. Manuel Rey González, el subgerente general de negocios Sr. Mario Roa Gutiérrez y el subgerente general de operaciones Sr. Daniel Mora Mora.

Al ser las **diecinueve horas con treinta minutos**, se decreta un receso.

Al ser las **diecinueve horas con cuarenta y seis minutos**, se retoma la sesión.

ARTÍCULO 9 CONFIDENCIAL

*Lo declarado CONFIDENCIAL en este artículo, así como la documentación de soporte, obedece a que el tema discutido contiene información o se relaciona con asuntos de **información sensible**, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la Constitución Política, artículo 30 párrafo final de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, en relación con las disposiciones de la Ley de Información No Divulgada, Ley No. 7975 y la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley No. 8968.*

Finaliza la sesión al ser las **DIECINUEVE HORAS CON CINCUENTA Y DOS MINUTOS**.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Juan Luis León Blanco
Secretario General