INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Sra. Iliana González Cordero
Dependencia:	Junta Directiva Nacional
Periodo de Gestión:	19 de setiembre del 2022 al 31 de julio del 2026
Destinatarios:	
Firma:	ILIANA GONZALEZ CORDERO (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-01-0834-0309. Fecha declarada: 30/07/2026 11:57:38 a. m. Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.
Fecha:	31/07/2026

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1
La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.

INDICE

Contenido

1- Presentación. 3
2- Aspectos de la Junta Directiva Nacional. 4
2.1. Generalidades. 4
2.2. Integración de la Junta Directiva Nacional. 5
2.3. Funciones de la Junta Directiva Nacional. 7
2.4. Sesiones de la Junta Directiva Nacional. 9
2.5. Acuerdos de la Junta Directiva Nacional. 9
3- Sustento de las Comisiones Especiales y Comités. 13
3.1. Generalidades de los Comités y Comisiones. 14
3.2. Clasificación de estos órganos. 15
3.3. Participación Comités y Comisiones integrados. 16
4- Resultados de la gestión. 39
4.1. Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027. 39
4.1.1. Hoja de Ruta 2.0. y su implementación. 39
4.1.2. Hoja de Ruta 3.0 (Portafolio de Proyectos de Transformación) 42
4.1.3. Portafolio de Transformación Organizacional. 44
4.1.4. Articulación JDN-División Planificación Estratégica. 47
4.1.5. Principales logros alcanzados en la planificación institucional. 51
4.1.6. Resultados de la ejecución del Plan Estratégico del CFBPDC. 55
4.2. ASPECTOS ECONÓMICOS. 57
4.2.1. Resultados financieros relevantes. 57
4.2.2. Gestión del Riesgo Conglomerado Financiero Banco Popular 68
4.2.3. Gestión del Riesgo Estratégico Conglomerado Financiero Banco Popular. 76

4.2.4. Fortalecimiento del modelo de Gobierno Corporativo. 79
4.3. ASPECTOS SOCIALES. 81
4.4. ASPECTOS AMBIENTALES. 107
4.5. GESTION DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS. 109
4.6. DESARROLLO LOCAL 122
5. Estado de la autoevaluación de control interno. 127
6. Atención a requerimientos Auditoría interna, externa, Contraloría, Sugef. 129
7. Cultura Organizacional. 130
8. Participación en capacitaciones durante mi período. 131
9. Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público. 133

1- Presentación.

Al ejercer las funciones de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y conforme a lo dispuesto en la normativa vigente y las directrices aplicables, los funcionarios públicos se encuentran sujetos a procesos de evaluación de desempeño y a la obligación de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus responsabilidades. De acuerdo con lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, Ley N.º 8292 y sus reformas —publicadas en La Gaceta N.º 131 del 7 de julio de 2005— así como con las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República mediante resolución R-CO-61 del 24 de junio de 2005, corresponde a los funcionarios obligados presentar un informe final de gestión, razón por la cual procedo a cumplir con dicho deber en mi calidad de Directora de este órgano.

La elaboración y presentación del informe de gestión, junto con la participación en los procesos de rendición de cuentas, constituye un compromiso ético inherente a todo servidor público frente a la ciudadanía. Este deber se fundamenta en la promoción de la transparencia y el fortalecimiento de la democracia, partiendo de que el ejercicio de la función pública debe desarrollarse dentro de esquemas de control y evaluación que faciliten el logro de los objetivos y metas institucionales.

El mismo se fundamenta en la información institucional correspondiente al periodo analizado (septiembre de 2022 a julio de 2026), en el marco de mi participación como miembro de la Junta Directiva Nacional, Junta Directiva de Popular Seguros, así como en otras Comisiones y Comités.

El 19 de septiembre de 2022 asumimos funciones en la Junta Directiva Nacional. Con responsabilidad, realizamos diagnósticos para conocer la situación de la entidad. A lo largo de este período, hemos tomado las decisiones necesarias para que el Banco mantenga su rumbo.

El propósito es aportar al desarrollo de Costa Rica mediante un trabajo constante y comprometido, enfocado en la generación de consensos. Para ello, es fundamental promover una actitud de diálogo que facilite la construcción de acuerdos en beneficio directo de la población trabajadora.

Durante este período se ha logrado avanzar con la implementación de manera coordinada hoja de ruta estratégica para la transformación institucional, la cual incluye lo relativo a mapa de priorización, capacidades, estrategias, transformación digital y de tecnología de información, con el fin de ofrecer a la población un Banco Popular y de Desarrollo Comunal moderno, innovador y orientado al servicio de nuestros clientes.

Igualmente, la Junta Directiva Nacional, en el ejercicio de su rol de supervisión estratégica, se ha permitido orientar acciones oportunas para fortalecer la ejecución y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

Desde el inicio, asumí este nombramiento con la firme intención de contribuir al fortalecimiento de la gobernanza, tanto de la Junta Directiva como de la institución en general. Acepté la designación realizada por el señor Presidente de la República convencida de que quienes ocupamos posiciones de liderazgo debemos impulsar transformaciones que generen valor y resultados positivos para la organización.

Asimismo, considero que nuestra gestión debe estar guiada por una responsabilidad superior hacia quienes son la razón de ser del Banco: las personas trabajadoras. Aunque es indispensable preservar el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia y eficiencia en la gestión institucional, también resulta esencial garantizar que nuestras decisiones y acciones se traduzcan en beneficios concretos para la población a la que sirve esta entidad, reafirmando así su naturaleza y propósito como banco de desarrollo.

Hago un recuento de las principales acciones ejecutadas que, se relacionan directamente con las obligaciones que son atribuidas a la Junta Directiva Nacional, a través de las Pautas y Orientaciones Generales vigentes aprobadas durante la LXIII Asamblea Plenaria Extraordinaria, celebrada el 21 de julio del 2014 donde su formulación responde a la triple línea de la sostenibilidad, de manera que promueve lineamientos en el ámbito económico financiero, social y ambiental, de la Ley Orgánica el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, su Reglamento y demás normativa que regula el ámbito de acción del Conglomerado.

2- Aspectos de la Junta Directiva Nacional.

2.1. Generalidades.

La Junta Directiva Nacional es el máximo jerarca responsable de la dirección del Banco Popular, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en su Artículo 14, la Ley General de Control Interno en su Artículo 2 y según la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en su Artículo 27 y en su Artículo 34. Adicionalmente, la Junta Directiva Nacional es el órgano responsable de la estrategia, de la gestión de riesgos, de la solidez y solvencia financiera, de la organización interna y estructura de la gobernanza del Conglomerado Financiero, considerando la responsabilidad subsidiaria e ilimitada que posee el Banco Popular como entidad controladora ante las acciones de las Sociedades que conforman el Conglomerado Financiero, según la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No 7558

Este órgano deberá delegar las tareas operativas, pero no la responsabilidad, y deberá rendir cuentas por la gestión de los recursos y por el seguimiento de las acciones de sus directores en el ejercicio de sus funciones y de los comités conformados por este órgano. Por tanto, es importante que la Junta Directiva Nacional esté conformada por personas con un balance de habilidades, competencias y conocimientos que, de forma colectiva, posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del Conglomerado Financiero.

Es necesario que durante el proceso de nombramiento de los miembros que conformarán la Junta Directiva Nacional del Conglomerado Financiero, la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, así como el Poder Ejecutivo, se verifiquen los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en su Artículo 19.

Es importante mencionar que, con el fin de fortalecer la gobernanza del Conglomerado Financiero, las personas que conformarán la Junta Directiva Nacional también tendrán un rol de presidencia en las Juntas Directivas de las Sociedades, por lo que es importante que sus miembros cuenten con conocimientos y experiencia en intermediación financiera, intermediación bursátil, fondos de inversión, pensiones y seguros de conformidad a lo establecido en el Acuerdo Conassif 15-22: Reglamento Sobre Idoneidad y Desempeño de los Miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de Entidades y Empresas Supervisadas, el cual entró a regir a partir del 1 de enero del año 2023.

Asimismo, para lograr la eficiencia y una mayor profundidad en el análisis de los temas relevantes del Conglomerado Financiero, las personas que conformarán la Junta Directiva Nacional también conformarán comités técnicos (tales como: Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgos y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones) y comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnologías de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento). Por tanto, es necesario que los miembros de Junta Directiva Nacional que conformen estos comités posean los conocimientos y experiencia demostrable para lograr una mayor profundidad en los análisis, según corresponda.

2.2. Integración de la Junta Directiva Nacional.

La Presidencia de la República y el Ministerio de la Presidencia, en el uso de las facultades que les confieren los artículos 140, inciso 20) y 146 de la Constitución Política; 28 de la Ley No. 6227 del 02 de mayo de 1978 “Ley General de la Administración Pública” y de conformidad con las disposiciones del artículo 15, inciso a), de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, No. 4351 del 11 de julio de 1969 y sus reformas, define mediante el acuerdo número 019-MP, publicado en La Gaceta No. 197, del lunes 17 de octubre del 2022, el nombramiento de los tres Directores Propietarios y sus Suplentes de la Junta Directiva Nacional en representación del Poder Ejecutivo:

Miembros nombrados por el Poder Ejecutivo:

Propietarios	Suplentes
Jorge Eduardo Sánchez Sibaja	Juan Carlos Fallas Muñoz
Vilma María Campos Gómez	Margarita Eugenia Fernández Garita
Genoveva Fátima Socorro Carmen Chaverri Chaverri	Nidia Consuelo de los Ángeles Solano Brenes

Posteriormente, la Sra. Vilma Campos renuncia y en su lugar nombran a la Sra. María Clemencia Palomo Leitón, según certificación 00132-2023 a partir del 8 de marzo de 2023.

Adicionalmente, la Sra. Genoveva Chaverri renuncia y toma como miembro propietaria Nidia Solano Brenes.

Debido a que no se integra en tiempo y forma el plenario de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco para el periodo 2022-2026, el Poder Ejecutivo nombró en forma pro tempore a los representantes de los trabajadores por un periodo que va del 19 de septiembre de 2022 hasta por quince meses que vencen el 19 de diciembre del 2023, mediante acuerdo tomado en el artículo siete del acta de la sesión ordinaria número 20 del Consejo de Gobierno, quedando de la siguiente manera:

Propietario	Sector
Shirley González Mora	Profesional
Iliana González Cordero	Comunal
Raúl Espinoza Guido	Solidarista
Abel Francisco Salas Mora	Cooperativo Tradicional

El señor Eduardo Navarro Ceciliano se nombra como representante del sector Cooperativo Tradicional el 16 de enero de 2023, mediante acuerdo tomado en el artículo dos del acta de la sesión ordinaria número 37 del Consejo de Gobierno ante la renuncia del señor Abel Francisco Salas Mora; y a todos los representantes se les extendió el plazo el día 19 de mayo de 2023 y hasta el 19 de diciembre de 2023. Según el acta de la Sesión Ordinaria número ochenta y cinco, del Consejo de Gobierno, celebrada el diecisiete de enero de dos mil veinticuatro, se prorrogan los nombramientos de los representantes de los trabajadores, efectuados por el gobierno en su designación como miembros *"pro tempore"* de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, lo cual surte efectos a partir del 17 de enero de 2024, y hasta tanto se cumpla con la compleja y responsable verificación del cumplimiento de los requisitos de las personas propuestas por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Actualmente está conformada de la siguiente manera:

Junta Directiva Nacional 2022-2026	
Jorge Eduardo Sánchez Sibaja	Presidente
Eduardo Navarro Ceciliano	Vicepresidente
Raúl Espinoza Guido	Director
Iliana González Cordero	Directora
María Clemencia Palomo Leytón	Directora
Nidia Solano Brenes	Directora
Shirley González Mora	Directora

Me ha correspondido formar parte de la Junta Directiva Nacional desde el 19 de setiembre del 2022 que fui juramentada por el señor Presidente de la República don Rodrigo Chaves Robles, como directora propietaria de la Junta Directiva Nacional del Banco hasta el 31 de julio del 2026, día de vencimiento de dicha designación.

2.3. Funciones de la Junta Directiva Nacional.

De conformidad con lo establecido en la Ley y los reglamentos externos aplicables, son atribuciones de la Junta Directiva Nacional, actuando como tal y en el ejercicio de las funciones de asamblea de accionistas de las sociedades según corresponda, las siguientes:

1) Formular la política general del Banco Popular de acuerdo con la ley y su reglamento.
2) Aprobar los reglamentos de organización y funcionamiento del Conglomerado y del Banco Popular.
3) Integrar las Comisiones Especiales de estudio que considere convenientes y los comités de apoyo de carácter obligatorio.
4) Aprobar el Plan Estratégico y cualquier otro instrumento que, en su criterio, tenga carácter estratégico.
5) Conocer y aprobar el Plan Anual Operativo y el presupuesto anual de la Institución y someterlos a la aprobación de la Contraloría General de la República.
6) Calificar las solicitudes presentadas y conceder créditos a las personas físicas o jurídicas que determine la ley.
7) Aceptar transacciones judiciales y extrajudiciales.
8) Nombrar a los miembros de las Juntas de Crédito Local y fijar las normas a las Juntas de Crédito Local en materia técnica.
9) Otorgar, a la Gerencia General y a las Subgerencias, los poderes necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
10) Aprobar la revelación en el sitio web institucional o por medio de otro mecanismo de fácil acceso a los grupos de interés, aquellos asuntos de interés corporativo en los términos dispuestos por el artículo 43 del Acuerdo SUGEF 16-16.

11) Aprobar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el desarrollo de un marco estratégico que defina los segmentos de negocio o actividades principales, los retornos esperados y el Apetito de Riesgo; lo cual debe ser comunicado a la organización.
12) Nombrar y remover los funcionarios de la Junta Directiva de las Sociedades y sus Fiscales, Alta Gerencia, responsables de los órganos de Control, Director (a) de Riesgo, Director (a) de FODEMYPIME; así mismo, debe realizar una evaluación periódica de su desempeño.
13) Aprobar y supervisar la aplicación de un marco sólido de Gobierno Corporativo.
14) Aprobar el Apetito de Riesgo de la entidad.
15) Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo.
16) Aprobar el sistema de incentivos y remuneración de la entidad, asegurando que esté alineado con la cultura y Apetito de Riesgo de la entidad.
17) Asegurar que las transacciones con partes vinculadas sean revisadas para evaluar el riesgo y están sujetas a las políticas definidas para evitar o gestionar conflictos de intereses; asimismo, que dichas transacciones sean ejecutadas en condiciones iguales a las realizadas con terceros.
18) Aprobar las políticas para la gestión de la entidad y emitir políticas para las relaciones con grupos de interés e intragrupo.
19) Aprobar y supervisar la implementación de procesos de autoevaluación de riesgos de la entidad, las políticas de cumplimiento y el sistema de control interno.
20) Ejecutar las responsabilidades y funciones que correspondan según el marco normativo dictado por la SUGEF.
21) Comunicar a la SUGEF, los cambios relevantes en su plan estratégico, en la estructura de propiedad de la entidad y las operaciones con partes vinculadas, en el plazo establecido en normas específicas, o en su defecto, en un plazo no mayor a tres días hábiles posteriores al cambio.
22) Asegurar que la entidad cuente con un sistema de información gerencial íntegro, confiable y que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas.
23) Realizar un seguimiento periódico de las recomendaciones que emita la Contraloría General de la República, el Banco Central, la SUGEF y los Órganos de Control, actuando de manera oportuna y proactiva ante sus observaciones, promoviendo una cultura de control y cumplimiento en todo el Conglomerado.
24) Aprobar planes de contingencia y de continuidad del negocio, incluyendo tecnologías de información, que aseguran su capacidad operativa y que reducen o limitan las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones.
25) Establecer los mecanismos de aprobación requeridos para las desviaciones de la estrategia de gestión de riesgos o de los riesgos tomados en exceso respecto del Apetito de Riesgo declarado.
26) Aprobar, comunicar a todo el Conglomerado y dar seguimiento a: La Declaración del Apetito de Riesgo (DAR) y sus modificaciones, los Niveles de Tolerancia al Riesgo (NTR) y el Perfil de Riesgo (PdR) vigentes para el Banco Popular y para el Conglomerado, de conformidad con lo

dispuesto por el artículo 12, siguientes y concordantes del Acuerdo SUGEF 16-16.
27) Supervisar a la Alta Gerencia en los términos dispuestos por la Ley y reglamentos aplicables, así como el artículo 15 del Acuerdo SUGEF 16-16.
28) Establecer los mecanismos para fomentar la transparencia y rendición de cuentas al grupo de interés en los términos establecidos por el artículo 41 del Acuerdo SUGEF 16-16.
29) Todas las demás que le correspondan por naturaleza o que le sean asignadas por ley o por Reglamento.

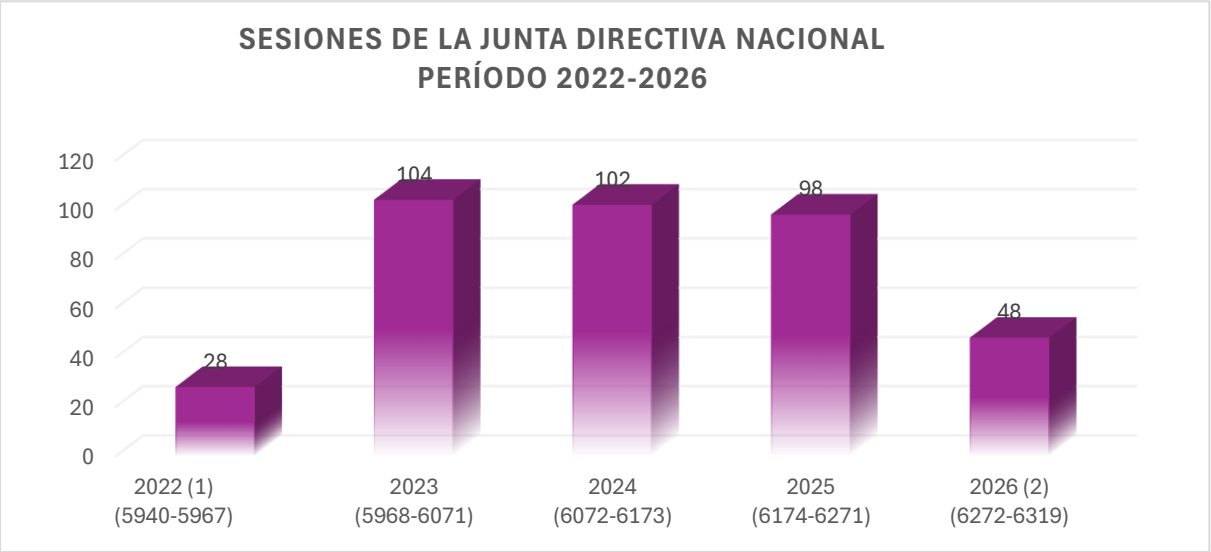
2.4. Sesiones de la Junta Directiva Nacional.

Durante este cuatrienio en la Junta Directiva Nacional como director Propietario, participé en la primera Sesión del 26/09/2022 que, fue la número 5940 y la última la número 6319 del 24/06/2026. En todo este período en que pertenecí a la JDN, se realizaron un total de 380 Sesiones entre ordinarias y extraordinarias, donde participé en 380.

Sesiones de la Junta Directiva Nacional por período del 2022-2026

Año	2022 (1) (5940-5967)	2023 (5968-6071)	2024 (6072-6173)	2025 (6174-6271)	2026 (2) (6272-6317)
Cantidad de sesiones	28	104	102	98	48

(1) Primera Sesión No.5940 del 26/09/2022.
(2) Sesiones de 7 meses.



Fuente: Secretaría General Junta Directiva Nacional

2.5. Acuerdos de la Junta Directiva Nacional.

Durante el período de setiembre a diciembre del 2022 se tomaron 366 acuerdos correspondientes a 27 Sesiones que representan el 7% del total, en el año 2023 en las 104 Sesiones se tomaron 1501 acuerdos, para un 30% del total, en el año del 2024 en las 102 Sesiones se tomaron 1391 acuerdos, para un 28% del total, en el año 2025 en las 98 Sesiones se tomaron 1171 acuerdos, para un 24% del total y de enero a junio del 2026 en las 47 Sesiones se tomaron 532 acuerdos, para un 11% del total y durante todo el cuatrienio la cantidad total de acuerdos fue de 4963 y 378 sesiones.

Acuerdos de Junta Directiva Nacional por período del 2022-2026

Año	2022 (1)	2023	2024	2025	2026 (2)
Cantidad de acuerdos	366	1501	1391	1171	532

(1) Acuerdos de setiembre 2022 a diciembre 2022.
(2) Acuerdos de enero 2026 a junio 2026.

Fuente: Secretaría General Junta Directiva Nacional

2.6. Constitución y formalización de la Sociedad Popular Servicios Compartidos SRL

Desde su creación el 28 de abril del año 2022, Popular Servicios Compartidos ha logrado una implementación institucional exitosa, pasando rápidamente de su fase de constitución a una operación activa con impacto directo en la transformación digital del Banco Popular.

Destaca especialmente por:

- Su rápida conversión a rentabilidad.
- Su rol clave en la digitalización y modernización tecnológica.
- El fortalecimiento sostenido de su estructura financiera y operativa.

Lo anterior la posiciona como un actor estratégico para la innovación y eficiencia del conglomerado financiero.

Logros desde la creación:

1. Constitución y puesta en marcha exitosa
    - Se logró completar todo el proceso de creación institucional entre 2022 y 2024, incluyendo autorizaciones del BCCR, CONASSIF y CGR, aprobación del pacto constitutivo e inscripción legal.
    - Inicio formal de operaciones en diciembre de 2024 con la designación de su estructura gerencial y de control.
    - Establecimiento de bases operativas, legales y funcionales que permitieron arrancar con solidez institucional.

2. Desarrollo tecnológico y aporte a la estrategia digital
    - Participación clave en la habilitación de billeteras digitales (Wallet y Apple Wallet) para el Banco Popular.
    - Implementación de nuevos canales de servicio como Puntos BP en alianza con Walmart, ampliando la cobertura de atención.
    - Apoyo en el lanzamiento de la nueva App de Banca Móvil (2026), con énfasis en diseño, desarrollo y aseguramiento de calidad.
    - Desarrollo de múltiples iniciativas estratégicas: banca móvil, canales virtuales, onboarding digital, firma digital e integración tecnológica.
    - Fortalecimiento de capacidades internas mediante talento especializado en desarrollo, DevOps, automatización y UX/UI.

3. Crecimiento financiero y sostenibilidad
    - Recuperación financiera destacada: pasó de pérdidas iniciales a rentabilidad sostenida en menos de dos años.
    - Logro de utilidades:
        - ₡73 millones en 2025
        - ₡72,2 millones a mayo 2026
    - Incremento significativo de ingresos operativos, alcanzando ₡1.462 millones en 2025.

4. Mejora de indicadores de desempeño
   - Evolución del ROE de valores negativos a positivos (14,8% en 2025 y 12,9% en 2026).
   - Mejora progresiva en eficiencia operativa (de niveles iniciales a 86% en 2026).
   - Fortalecimiento patrimonial, creciendo de ₡513 millones (2024) a ₡622,8 millones (2026).

5. Consolidación operativa
   - Construcción de un modelo de servicios compartidos enfocado en tecnología para el Banco Popular.
   - Incremento de la capacidad de producción mediante contratación estratégica de talento especializado.
   - Aporte transversal a múltiples iniciativas digitales del conglomerado.

2.7. Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S.A.

Desde el 28 de marzo del 2023 y hasta el 12 de marzo del 2025, y del 02 de abril del 2025 al 02 de abril del 2027 he formado parte de la Junta Directiva de Popular Seguros, Correduría de Seguros S.A. como presidenta.

A continuación, se detallan los aportes estratégicos más relevantes durante el período:

1. Fortalecimiento del gobierno corporativo
   - Consolidación de un modelo de toma de decisiones robusto, con supervisión activa en riesgos, continuidad y regulación.
   - Alineamiento con normativas (CONASSIF, SUGESE) y cultura de rendición de cuentas.
   - Control interno sólido, sin hallazgos relevantes y con seguimiento efectivo de auditorías.

2. Impulso a la transformación digital
   - Rediseño e implementación del **Core KADSI**, migración a la nube (Azure) y desarrollo de CRM.
   - Fortalecimiento de la gobernanza de datos, analítica y ciberseguridad.
   - Avance hacia omnicanalidad y automatización de procesos comerciales y operativos.

3. Estrategia de eficiencia financiera y comercial
   - Optimización continua de gastos y mejora de indicadores de eficiencia operativa.
   - Negociación exitosa de contratos colectivos (mejores comisiones y condiciones).
   - Diversificación de ingresos y fortalecimiento del patrimonio institucional.

4. Sostenibilidad y enfoque ASG
   - Integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la estrategia.
   - Implementación de reportes GRI y normas NIIF S1 y S2.
   - Obtención y mantenimiento de certificaciones ambientales y de sostenibilidad.

5. Gestión del talento humano
   - Impulso a liderazgo, capacitación, bienestar laboral y teletrabajo.
   - Mejora del clima organizacional y aumento en productividad por colaborador.

6. Solidez financiera y crecimiento sostenido
   - Incremento continuo de ingresos y utilidades, con control riguroso de gastos.
   - Activos casi duplicados (de ₡14.017 a ₡27.913 miles de millones entre 2022–2025).
   - Crecimiento del patrimonio (de ₡12.666 a ₡25.921 miles de millones).

7. Mejora significativa en eficiencia operativa

- Reducción del ratio de gastos sobre ingresos (de ~0,70 a ~0,39).
- Mejora del indicador de eficiencia hasta 29,63% en 2025.
- Mayor productividad por colaborador y optimización de la planilla.

8. Resultados comerciales sobresalientes

- Cumplimiento y superación de metas de ingresos (ej. hasta 202% en cartera individual).
- Expansión de clientes corporativos y crecimiento de programas sociales de seguros.
- Crecimiento relevante en ventas digitales y nuevos canales.

9. Innovación tecnológica y digital

- Avance casi total del sistema KADSI y habilitación productiva.
- Implementación de analítica avanzada (Power BI) y Data Lake.
- Desarrollo de CRM, automatización comercial y canales digitales (incluyendo WhatsApp).

10. Reconocimientos y cumplimiento

- Calificación “Avanzado” por la Contraloría (top 10% nacional).
- 100% de cumplimiento en planes estratégicos y regulatorios.
- Altos niveles de seguridad de la información (≈98%).

11. Avances en sostenibilidad

- Certificaciones destacadas (Carbono Neutral, Bandera Azul, Esencial Costa Rica).
- Publicación de reportes de sostenibilidad y gestión ambiental.

La gestión 2022–2026 se caracteriza por una transformación integral de Popular Seguros, destacándose por:

- Crecimiento financiero sólido y sostenido
- Alta eficiencia operativa y control de costos
- Digitalización avanzada y modernización tecnológica
- Fuerte gobernanza y cumplimiento regulatorio
- Integración de sostenibilidad y enfoque ASG

Esto consolidó a la organización como una correduría moderna, eficiente y líder, preparada para competir en un entorno altamente digital y regulado.

3- Sustento de las Comisiones Especiales y Comités.

El capítulo I de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal Nº 4351 y sus Reformas, define las atribuciones y deberes en el accionar de la Junta Directiva Nacional, dicha norma jurídica permite complementar el accionar de dicho órgano colegiado a través de la creación y/o constitución de las comisiones especiales de trabajo. Textualmente, en su artículo No.24, inciso c, se establece:

Son atributos de la Junta Directiva Nacional:
a)…
b)….
c) Integrar las comisiones especiales de estudio que considere convenientes
(……)

h) Todas las demás que le correspondan por naturaleza o que le sean asignadas por Ley o por Reglamento.

Dicha regulación es complementada por el legislador en el Reglamento a la Ley Orgánica vigente.

Con el fin de obtener eficiencia y una mayor profundidad en el análisis de los temas de su competencia, la Junta Directiva Nacional contará con comités técnicos (Comité Corporativo de Auditoría, Comité Corporativo de Riesgo y Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones, según lo establecido en el acuerdo SUGEF 16-16); comités de apoyo (Comité Corporativo de Tecnología de Información y Comité Corporativo de Cumplimiento) y la Comisión de Pautas y Banca Social. Como labor de apoyo técnico legal a la Junta Directiva existe la comisión técnica de asuntos jurídicos.

3.1. Generalidades de los Comités y Comisiones.

➢ Estos comités y comisión deberán contar con una normativa que regule, al menos, su funcionamiento e integración, así como el alcance de sus funciones. Además, deberán llevar actas en las cuales consten sus deliberaciones y los fundamentos de sus decisiones.

➢ La Junta Directiva Nacional podrá designar en los Comités y las Comisiones a los miembros y/o asesores externos cuando la normativa externa y/o a criterio de la Junta Directiva Nacional se requiera, con base en el procedimiento de contratación que para tal efecto corresponda. Asimismo, sus miembros podrán ser reelectos o removidos por la Junta Directiva Nacional.

➢ La rotación de los miembros es un elemento que debe ser tomado en cuenta, según sean las competencias y la experiencia de los miembros y de los nominados.

➢ El perfil profesional o de competencias y experiencia de quienes integran un Comité o Comisión deberá estar de acuerdo con las funciones del respectivo Comité o la Comisión y con los requisitos de idoneidad personal exigidos por las normas aplicables en cada entidad

➢ Para los Comités y Comisiones Corporativos, la Presidencia le corresponderá a un miembro director de la Junta Directiva Nacional, no pudiendo recaer el nombramiento en la Presidencia de dicho órgano, con el fin de mantener el balance y el cumplimiento de las labores de esas instancias.

➢ Quien coordine un Comité o una Comisión desempeña un rol fundamental en el funcionamiento del órgano, debiendo aportar liderazgo y responsabilidad sobre su correcto y efectivo funcionamiento.

➢ La Secretaría General de la Junta Directiva Nacional dará el apoyo logístico a los Comités y a las Comisiones adscritas a las Juntas Directivas del Conglomerado Financiero.

➢ Las decisiones y los acuerdos de los Comités o las Comisiones se tomarán por mayoría simple. Los votos contrarios y las abstenciones se regirán por lo señalado en el artículo 57 de la Ley General de la Administración Pública. Por otra parte, aquellos acuerdos que deban ser remitidos a las Juntas Directivas y/u otras instancias del Conglomerado Financiero, deberán considerar las conclusiones y recomendaciones del respectivo Comité o Comisión producto de los análisis efectuados, cuando corresponda.

➢En las actas de los Comités o las Comisiones Corporativos se deben separar las deliberaciones y los acuerdos para cada entidad.

➢ Los Comités y las Comisiones deben elaborar un plan de trabajo que deberá ser aprobado en diciembre del año anterior a su vigencia. Los planes de trabajo corporativos los aprueba la Junta Directiva Nacional y los correspondientes a un Comité de una sociedad su respectiva Junta Directiva.

➢ Los Comités y las Comisiones deben rendir un informe trimestral de labores, que contemple como mínimo: impacto de las recomendaciones realizadas por el órgano, propuestas, iniciativas y resultados, personas integrantes del órgano, número de sesiones celebradas, acuerdos tomados, cumplidos, en proceso, pendientes, temas diversos de interés del Comité o de la Comisión y el cumplimiento del plan de trabajo. Los corporativos los rinden ante la Junta Directiva Nacional, en los demás casos, ante la respectiva Junta Directiva.

➢ El respectivo órgano de nombramiento evalúa anualmente la gestión de cada Comité o Comisión y de cada uno de sus integrantes, considerando: la eficiencia a nivel conglomeral, del Banco como entidad controladora y de cada Sociedad.

3.2. Clasificación de estos órganos.

Comisiones

Órganos colegiados creados por la Junta Directiva Nacional que tienen por objetivo apoyar al cumplimiento de las funciones que el ordenamiento jurídico les haya asignado, o bien, procurar un mejor desempeño de las funciones asignadas a una sociedad. Una comisión es corporativa cuando su cometido sea apoyar a más de una junta directiva.

Comisiones especiales

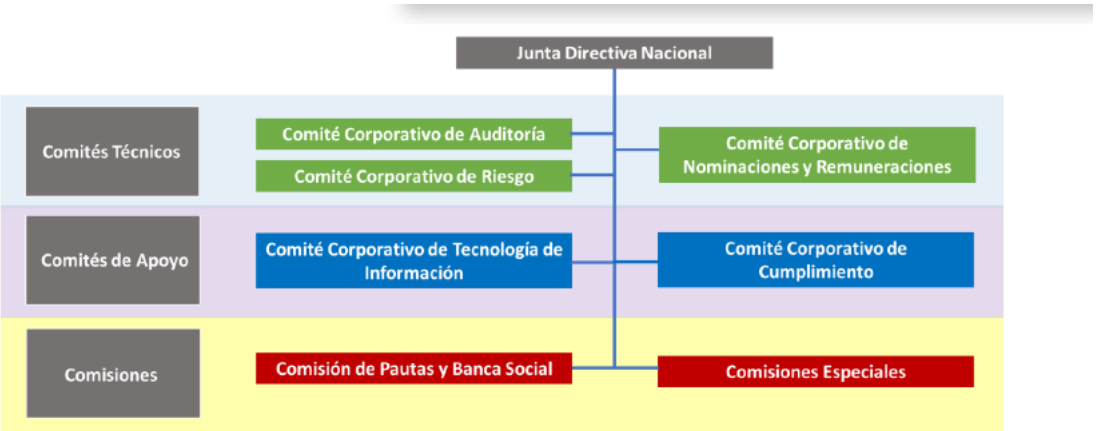
Comisiones de carácter temporal, creadas cuando un determinado asunto, por su complejidad o importancia, no pueda ser estudiado y resuelto inmediatamente. Estas comisiones serán creadas por la Junta Directiva Nacional. Para el caso de las juntas directivas de las sociedades, podrán contar con estas comisiones siempre y cuando tengan la respectiva aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional.

Comités técnicos

Órganos colegiados creados mediante el acuerdo SUGEF 16-16, cuyo objetivo es apoyar a la Junta Directiva Nacional o a las juntas directivas de las sociedades cuando se requiera por alguna regulación específica para el cumplimiento de sus funciones, mediante el análisis exhaustivo de los temas de su competencia.

Comités de apoyo

Órganos colegiados adicionales a los definidos por el acuerdo SUGEF 16-16, creados por la Junta Directiva Nacional, cuyo objetivo es apoyar a dicho órgano para el cumplimiento de sus funciones, mediante el análisis exhaustivo de los temas de su competencia.



3.3. Participación Comités y Comisiones integrados.

Se detalla a continuación, los objetivos, integración, funciones y los aspectos de mayor relevancia tratados en los Comités y Comisiones, que integré durante el período de mi gestión:

1- Comité Corporativo de Cumplimento.

	2022	2023	2024	2025	2026
Sesiones	7	18	xx	xx	xx
Acuerdos	69	240	xx	xx	xx

Fundamento del Comité Corporativo de Cumplimiento.

El Comité Corporativo de Cumplimiento tiene su fundamento en el acuerdo SUGEF 12-21, Reglamento para la Prevención del Riesgo de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley 7786.

Objetivo del comité.

Este Comité debe brindar apoyo a la Junta Directiva Nacional en la vigilancia de la gestión eficiente del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Orientación estratégica.

El Comité Corporativo de Cumplimiento conoce sobre aquellos asuntos propuestos por la Junta Directiva Nacional, las Juntas Directivas de las Sociedades, la Gerencia General Corporativa, los Oficiales de Cumplimiento del Banco y de las Sociedades, así como cualquier otro que considere pertinente, relacionados con los roles y responsabilidades de este Comité.

Funciones.

a) Revisar las políticas, procedimientos, normas y controles implementados por el sujeto obligado para cumplir con el marco normativo vigente en materia de LC/FT/FPADM.
b) Proponer a las Juntas Directivas, tanto Nacional como de las Sociedades, las políticas de confidencialidad en el manejo de la información propia respecto a empleados, directivos y socios y aquella a la que tienen acceso, en el tratamiento de los temas relacionados con LC/FT/FPADM.
c) Proponer el apartado sobre las políticas para la prevención de LC/FT/FPADM que se deben incluir en el Código de Conducta para su aprobación por parte del órgano de dirección. Este apartado debe incluir al menos: las responsabilidades, consecuencias legales y medidas o sanciones disciplinarias relacionadas con este tema.
d) Conocer el plan de trabajo de las oficialías de cumplimiento y elevarlo a las Juntas Directivas correspondientes; así mismo vigila periódicamente el cumplimiento del Plan.

e) Presentar informes a las Juntas Directivas, tanto Nacional como de las Sociedades, sobre la exposición al riesgo de LC/FT/FPADM, con la periodicidad establecida en la normativa que regula su funcionamiento, pero al menos de forma semestral y además en los casos en que existan situaciones relevantes de reportar. Asimismo, al menos en forma semestral debe informar sobre el seguimiento de los planes correctivos definidos por el sujeto obligado para subsanar las debilidades y oportunidades de mejora identificadas en los estudios de las auditorías interna y externa, informes de la superintendencia respectiva, de la evaluación de riesgos de LC/FT/FPADM del sujeto obligado, por la oficialía de cumplimiento y por el comité de cumplimiento.

f) Además de todas las funciones establecidas en el Artículo 3, del Manual de Cumplimiento Corporativo de políticas y procedimientos para la prevención y gestión de riesgos de Legitimación de Capitales, del Financiamiento al Terrorismo y a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LC/FT/FPADM).

Principales logros de este período

1. Seguimiento y control de acuerdos

- Se estableció un **seguimiento mensual obligatorio** de los acuerdos vencidos, con informes de avance y acciones realizadas.
- La Oficialía de Cumplimiento debe presentar reportes periódicos del estado de cumplimiento.
- **Resultado clave:** hacia finales de 2022 y durante 2023, se evidencia que **no había acuerdos pendientes**, lo que refleja cumplimiento oportuno.

2. Gestión de riesgos LC/FT/FPADM (Ley 7786)

- Se analizaron y remitieron informes **semestrales y trimestrales** sobre:
  - Exposición a riesgos de legitimación de capitales, financiamiento del terrorismo y proliferación.
  - Cumplimiento normativo (Ley 7786).
- Aprobación de **evaluaciones institucionales de riesgo** y sus planes de mitigación.
- Seguimiento estricto a las recomendaciones derivadas de auditorías y supervisiones.

3. Planes correctivos por hallazgos de la SUGEF

- Aprobación e implementación del **plan correctivo derivado del oficio SGF-2227-2022**.
  - Incluye decenas de actividades con responsables y fechas.
- Monitoreo continuo:
  - 97.8% de avance al primer trimestre 2023.
  - Posteriormente cercano o igual al 100%.
- Se exigieron informes mensuales y trimestrales de avance.

4. Auditoría interna y externa

- Análisis continuo de informes de:
  - Auditoría Interna
  - Auditoría Externa (principalmente Crowe Horwath)
- Se aprobaron y dieron seguimiento a:
  - **Planes de acción para atender hallazgos.**
  - Evaluaciones de eficacia de controles.
- Remisión de resultados a las Juntas Directivas de todo el conglomerado.

5. Fortalecimiento tecnológico y monitoreo

- Impulso a mejoras tecnológicas para cumplimiento:
  - Implementación y mejora del **CICAC (Conozca a su Cliente)**.
  - Automatización de controles y reportes.
  - Integración de alertas transaccionales.
- Ajustes en monitoreo:
  - Creación de **reportes automatizados** para clientes de alto riesgo.
  - Umbrales de alerta (ej. ≥ USD 10,000).
- Seguimiento a requerimientos tecnológicos y cronogramas.

6. Mejora del monitoreo transaccional

- Aprobación de nuevas reglas y parámetros:
  - Clientes PEP.
  - Actividades restringidas (ej. apuestas, activos virtuales).
  - Patrimonios altos y estructuras complejas.
- Objetivo: fortalecer la detección de operaciones sospechosas.

7. Actualización normativa y cumplimiento regulatorio

- Análisis e implementación de cambios regulatorios:
  - Reformas a la Ley 7786.
  - Acuerdos CONASSIF 11-21 y 12-21.
  - Circulares de SUGEF.
- Elaboración de **planes de implementación normativa**.
- Ajustes a:
  - Manual de Cumplimiento.
  - Código de Conducta.
  - Metodologías de riesgo.

8. Metodologías de riesgo

- Modificación y fortalecimiento de:
  - Metodología de clasificación de riesgo de clientes.

    - Metodología de riesgo institucional.
- Inclusión de criterios más sofisticados:
    - Perfil transaccional.
    - Reglas por exceso de efectivo.
    - Variables de comportamiento.

9. Capacitación y cultura de cumplimiento

- Aprobación de **planes anuales de capacitación** para:
    - Personal del banco.
    - Juntas Directivas.
    - Comités.
- Incorporación de evaluación de resultados.
- Participación en actividades externas (ej. formación especializada).

10. Gestión de clientes (KYC / CICAC)

- Fortalecimiento del proceso “Conozca a su Cliente”:
    - Mejora de procesos de vinculación.
    - Validación de origen de fondos (especialmente Mipymes).
- Definición de documentos válidos para respaldar ingresos.
- Estudios para mejorar tiempos y requisitos frente a la competencia.

11. Gobernanza y estructura organizacional

- Ajustes en:
    - Estructura y dependencia de la Oficialía de Cumplimiento.
    - Roles y responsabilidades (separación de funciones).
- Aprobación de:
    - Manuales y estructuras de cumplimiento en sociedades.
    - Contratación de miembro externo del comité.

12. Coordinación con Juntas Directivas

- Prácticamente todos los informes y decisiones relevantes:
    - Se **analizan en el Comité**.
    - Se **remiten a la Junta Directiva Nacional o de sociedades** para aprobación o conocimiento.
- Refuerza el modelo de gobernanza y control.

Los acuerdos del período 2022–2026 se enfocan en:

- Fortalecer el cumplimiento regulatorio (Ley 7786).
- Gestionar activamente los riesgos de LC/FT/FPADM.

- Atender hallazgos de supervisión (SUGEF) con planes correctivos rigurosos.
- Modernizar los sistemas de monitoreo y control (tecnología y automatización).
- Consolidar la gobernanza mediante reportes constantes a las Juntas Directivas.
- Impulsar una cultura de cumplimiento a través de capacitación y mejora continua.

2- Comité Corporativo de Auditoría.

	2022	2023	2024	2025	2026
Sesiones	1	5	25	25	11
Acuerdos	12	250	235	228	109

Objetivo del comité.

Conocer sobre aquellos asuntos propuestos por la Junta Directiva Nacional, las Juntas Directivas de las Sociedades, la Gerencia General Corporativa, las Auditorías Internas, así como, cualquier otro que considere pertinente, relacionados con los roles y responsabilidades de este Comité.

Funciones.

a) Revisar el proceso de reporte financiero e informar a la respectiva Junta Directiva sobre la confiabilidad de los procesos contables y financieros, incluido el sistema de información gerencial.
b) Supervisar e interactuar con auditores internos y externos.
c) Proponer o recomendar a la respectiva Junta Directiva las condiciones de contratación y el nombramiento o revocación de la firma o auditor externo conforme los términos del Reglamento sobre auditores externos aplicable a los sujetos fiscalizados por las superintendencias.
d) Revisar y aprobar el programa anual de trabajo de cada auditoría interna del Conglomerado, así como el alcance y frecuencia de la auditoría externa de carácter conglomeral, de acuerdo con la normativa vigente.
e) Vigilar que la Alta Gerencia de cada entidad del Conglomerado Financiero toma las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno para hacer frente a las debilidades de control, el incumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos, así como otras situaciones identificadas por los auditores y el supervisor.
f) Supervisar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables.
g) Conocer, revisar y analizar los resultados de las evaluaciones de la efectividad, diseño y confiabilidad de los sistemas de información gerencial, así como, la efectividad del gobierno riesgos y control interno.

h) Proponer al Órgano de Dirección, los candidatos para ocupar el cargo de auditor interno, excepto en el caso de las entidades supervisadas que se rigen por lo dispuesto en la Ley General de Control Interno, Ley 8292.
i) Dar seguimiento al cumplimiento del programa anual de trabajo de la Auditoría Interna del Banco y de las Sociedades.
j) Revisar la información financiera anual y trimestral antes de su remisión a la respectiva Junta Directiva, poniendo énfasis en cambios contables, estimaciones contables, ajustes importantes como resultado del proceso de auditoría, evaluación de la continuidad del negocio y el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes que afecten al Conglomerado Financiero.
k) Revisar y trasladar a la respectiva Junta Directiva, los estados financieros anuales auditados, los informes complementarios, las comunicaciones del auditor externo y demás informes de auditoría externa o interna.
l) Conocer y dar seguimiento a los informes que remita la Contraloría General de la República en la materia de especialidad del Comité.
m) Dar seguimiento a la implementación de las acciones correctivas que formulen la Auditoría Externa, la respectiva Auditoría Interna y la Superintendencia correspondiente.
n) Supervisar el proceso de reporte financiero, para informar a la Junta Directiva correspondiente sobre la confiabilidad de los procesos contables y financieros, incluido el sistema de información gerencial.
o) Conocer, revisar y analizar la evaluación y ejecución presupuestaria. Así como el resultado producto de la evaluación PAO.
p) Conocer, revisar y analizar las modificaciones presupuestarias cuya aprobación dependa de la Junta Directiva Nacional.
q) Conocer, revisar y analizar el informe de liquidación presupuestaria anual.
r) Aprobar la formulación del Plan Estratégico de A.I.; así como su seguimiento al cumplimiento de este.
s) Someter a discusión, revisión y aprobación los informes correspondientes a las Auditorías Internas de las Sociedades, según el CIA.

Principales logros del período

El enfoque de los acuerdos, decisiones y seguimientos de este comité se centraron en:

- Fortalecimiento del control interno
- Supervisión de auditorías internas y externas
- Cumplimiento normativo
- Evaluación financiera y presupuestaria
- Gestión de riesgos y mejora continua

Principales ejes de gestión

1. Auditoría interna y externa

- Aprobación anual de los planes de trabajo de Auditoría Interna para todas las entidades del conglomerado.
- Seguimiento sistemático a los informes trimestrales y anuales de auditoría.
- Impulso a la estandarización de metodologías, informes y ciclos de auditoría (horizonte de 3 años).
- Atención y cierre de recomendaciones de auditoría interna y externa (Crowe Horwath, Deloitte).
- Promoción de herramientas tecnológicas (ej. automatización de auditorías).

2. Control interno y cumplimiento normativo

- Evaluación continua del Sistema de Control Interno, con metas de mejora en su nivel de madurez (≈90% o superior).
- Cumplimiento estricto de la Ley 7786 (LC/FT/FPADM) y normativa CONASSIF/SUGEF.
- Seguimiento a planes de acción para mitigar riesgos detectados.
- Fortalecimiento de la Oficialía de Cumplimiento y procesos asociados.

3. Gestión financiera y presupuestaria

- Análisis y aprobación de estados financieros trimestrales y anuales de todas las entidades.
- Evaluación de tendencias financieras, debilidades y riesgos.
- Aprobación y ajuste de presupuestos institucionales y planes operativos (PAO).
- Revisión de modificaciones presupuestarias, solicitando soporte técnico y legal.
- Impulso a la estandarización de reportes financieros en todo el conglomerado.

4. Seguimiento a recomendaciones y planes de acción

- Monitoreo continuo del cumplimiento de recomendaciones de auditoría.
- Exigencia de:
    - responsables definidos
    - cronogramas claros
    - informes periódicos de avance
- Cierre formal de acuerdos una vez atendidos.

5. Proyectos estratégicos y tecnológicos

- Supervisión de proyectos clave:
    - Core de sistemas (crédito, seguros)
    - Transformación digital
    - Infraestructura tecnológica (IaaS, nube)
- Identificación de riesgos y seguimiento a planes de mitigación.

- Mejoras en sistemas de información gerencial.

6. Gobernanza y normativa

- Revisión y actualización de:
  - reglamentos de comités
  - políticas de auditoría externa (incluyendo rotación de firmas)
  - políticas financieras y de estimaciones
- Coordinación permanente con la Junta Directiva Nacional y subsidiarias.
- Formalización de estructuras de reporte y control.

Hallazgos relevantes

1. Debilidades financieras y operativas detectadas en algunos periodos requieren ajustes estratégicos.
2. Persisten retos en:
   - eficiencia operativa
   - control del gasto
   - margen financiero
3. Riesgo legal significativo:
   - 52% de juicios laborales perdidos en el Banco (2022)
   - impacto económico superior a ₡805 millones
4. Necesidad de mejorar prácticas en:
   - gestión del talento humano
   - procesos disciplinarios
   - estrategia jurídica

Acciones estratégicas impulsadas

1. Alineación de auditoría interna con objetivos estratégicos del conglomerado.
2. Implementación de mejores prácticas internacionales en auditoría y control.
3. Fortalecimiento del enfoque de gestión de riesgos integral.
4. Desarrollo de políticas para:
   - rotación de auditoría externa
   - estimaciones financieras
5. Mayor integración entre auditoría, cumplimiento y administración.

Resultados y avances

1. Alto grado de cumplimiento de planes y programas de auditoría.
2. Mejora sostenida en la calidad del control interno.
3. Avances en:
   - estandarización de procesos
   - seguimiento de recomendaciones

- transparencia y rendición de cuentas

4. Cumplimiento significativo en normativa de prevención (Ley 7786).

El Comité Corporativo de Auditoría ha desempeñado un rol clave en el fortalecimiento de la gobernanza, el control interno y la disciplina financiera del Conglomerado Banco Popular durante 2022-2026.

Sus acciones han permitido mejorar la supervisión, estandarizar procesos y fortalecer la gestión de riesgos, aunque persisten desafíos relevantes en eficiencia operativa, gestión legal y sostenibilidad financiera que requieren seguimiento continuo.

3- Comité Corporativo de Tecnología de Información.

	2022	2023	2024	2025	2026
Sesiones	xx	28	xx	xx	xx
Acuerdos	xx	209	xx	xx	xx

Fundamento del Comité Corporativo de Tecnología de Información.

El Comité Corporativo de Tecnología de Información tiene su fundamento en el Acuerdo Conassif 5-24, Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología De Información.

Objetivo del comité.

Debe orientarse principalmente a asegurar que las tecnologías de información sean consistentes con la estrategia del Conglomerado Financiero, y contribuyan en la consecución de los beneficios esperados, eficiencia, productividad y competitividad. Asimismo, debe velar por que los riesgos relacionados con las tecnologías de información sean debidamente conocidos y administrados.

Orientación estratégica.

El Comité Corporativo de Tecnología de Información conocerá sobre aquellos asuntos propuestos por la Junta Directiva Nacional, las Juntas Directivas de las Sociedades, la Gerencia General Corporativa, las Áreas de Tecnología de Información del Banco y de las Sociedades, así como, cualquier otro que considere pertinente, relacionados con los roles y responsabilidades de este Comité.

Este Comité debe velar por que los insumos de información y análisis que genera sean empleados para la toma de decisiones.

Funciones.

a. Velar por la implementación de los procesos de la gestión de tecnologías de información.
b. Asesorar en la formulación de las estrategias, metas de tecnologías de información y velar por su cumplimiento.
c. Proponer las políticas generales con base en el marco de gestión de tecnologías de información.
d. Recomendar las prioridades para las inversiones en tecnologías de información.
e. Proponer los niveles de tolerancia al riesgo de tecnologías de información en congruencia con el perfil tecnológico de la entidad.
f. Velar por que la gerencia gestione el riesgo de tecnologías de información en concordancia con las estrategias y políticas aprobadas.
g. Analizar el Plan de Acción y sus ajustes que atiendan el reporte de supervisión de tecnologías de información.
h. Dar seguimiento a las acciones contenidas en el Plan de Acción.

Principales logros de este período

1. Gobierno y gestión de TI

- Aprobación de actas de sesiones previas sin observaciones.
- Seguimiento al Plan de Trabajo 2023 y cumplimiento de actividades.
- Informes periódicos sobre desempeño del comité y cumplimiento normativo.
- Recomendaciones para mejorar el seguimiento de acuerdos, reportes y control interno.

2. Plan Estratégico de Tecnología (PETI)

- Seguimiento continuo al Plan Estratégico de TI (2022–2024).
- Presentación de informes de avance trimestrales.
- Evaluación de alineación entre tecnología y objetivos del negocio.
- Identificación de necesidades de transformación digital.

3. Gestión de riesgos tecnológicos

- Análisis y seguimiento de:
    - Riesgos tecnológicos.
    - Niveles de tolerancia al riesgo.
- Informes trimestrales sobre riesgos y su control.
- Planes de mitigación y seguimiento de auditorías.

4. Seguridad de la información y ciberseguridad

- Revisión de la postura de seguridad del conglomerado.
- Indicadores sobre:

    - Incidentes
    - Vulnerabilidades
    - Amenazas
- Seguimiento a auditorías (incluyendo Deloitte).
- Ajustes en la periodicidad de reportes (trimestral/anual).

5. Proyectos estratégicos de TI

Se da seguimiento a proyectos clave como:

- IaaS (Infraestructura como servicio / Datacenter)
- Solución Integral de Crédito
- Adelgazamiento de SIPO

Acciones principales:

- Solicitud de cronogramas, bitácoras y control de avances.
- Requerimientos de recursos humanos.
- Seguimiento mensual a proyectos de alto riesgo.

6. Transformación digital e innovación

- Evaluación del avance de la estrategia de innovación.
- Seguimiento a indicadores y KPIs.
- Informes de transformación digital del conglomerado.
- Exposiciones de expertos (ej. Alejandro Azofeifa).
- Énfasis en capacitación y desarrollo tecnológico.

7. Continuidad del negocio

- Revisión y actualización de planes de continuidad y recuperación.
- Seguimiento de:
    - Ejercicios de prueba
    - Oportunidades de mejora
    - Cronogramas y responsables
- Informes sobre resiliencia ante incidentes.

8. Informes de sociedades del conglomerado

Se reciben y analizan informes periódicos de:

- Popular Valores
- Popular Pensiones
- Popular Seguros
- Popular SAFI

Sobre:

- Planes estratégicos de TI
- Auditorías

- Proyectos
- Transformación digital

9. Normativa y regulación

- Cumplimiento de normativa como:
  - SUGEF 14-17
  - COBIT
- Modificaciones a reglamentos del conglomerado.
- Propuestas de actualización de políticas (ej. Seguridad de la Información).

10. Decisiones estratégicas relevantes

- Derogación de acuerdos sobre desarrollar un core bancario propio, tras análisis técnico.
- Creación de comisiones ad hoc (ej. Ciudad Tecnológica).
- Recomendaciones a la Junta para aprobación de iniciativas clave.

11. Seguimiento de acuerdos

- Informes periódicos sobre:
  - Acuerdos cumplidos, pendientes y en proceso.
- Mejora del control y trazabilidad de compromisos.

12. Confidencialidad

- Se declaran confidenciales algunos artículos y acuerdos específicos (según temas sensibles).
-

Durante este período se muestra que el Comité Corporativo de Tecnología de Información:
Tiene un rol estratégico en la gobernanza tecnológica del Banco.

- Supervisa constantemente:
  - proyectos,
  - riesgos,
  - seguridad,
  - transformación digital.
- Funciona como enlace entre la gestión técnica y la Junta Directiva, elevando recomendaciones clave para la toma de decisiones.

4- Comité Corporativo de Riesgo.

	2022	2023	2024	2025	2026
Sesiones	xx	xx	23	24	10
Acuerdos	xx	xx	244	266	140

Fundamento del Comité Corporativo de Riesgo.

El Comité Corporativo de Riesgo tiene su fundamento en el Acuerdo SUGEF 2-10, Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgos.

Objetivo del comité.

Apoyar y asesorar a la Junta Directiva Nacional en lo referente a la estrategia de gestión integral de riesgos del Conglomerado Financiero.

Proponer políticas, criterios y lineamientos destinados a establecer el apetito, tolerancia y la capacidad de riesgo.

Velar porque el Conglomerado Financiero realice sus operaciones dentro de un marco controlado de riesgos, que garantice su sostenibilidad económica y operativa.

Orientación estratégica.

El Comité Corporativo de Riesgo ejerce sus funciones sobre el Banco y todas las Sociedades que conforman el Conglomerado Financiero y conoce sobre aquellos asuntos propuestos por la Junta Directiva Nacional, las Juntas. Directivas de las Sociedades, la Gerencia General Corporativa, el Director Corporativo de Riesgo, así como cualquier otro que considere pertinente, relacionados con los roles y responsabilidades de este Comité.

Funciones.

a) Monitorear las exposiciones a riesgos y contrastar dichas exposiciones frente a los límites de tolerancia aprobados, tanto por la Junta Directiva Nacional, como por las Juntas Directivas de las Sociedades, según corresponda. Entre otros aspectos que estime pertinentes, el Comité Corporativo de Riesgo debe referirse al impacto de dichos riesgos sobre la estabilidad y solvencia del Conglomerado Financiero.

b) Informar a la Junta Directiva Nacional los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones al riesgo del Conglomerado Financiero.

c) Informar a las Juntas Directivas de las Sociedades los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones al riesgo de cada entidad, según corresponda.

d) Recomendar límites, estrategias y políticas que coadyuven con una efectiva administración de riesgos, así como definir los escenarios y el horizonte temporal en los cuales pueden aceptarse excesos a los límites aprobados o excepciones a las políticas, así como los posibles cursos de acción o mecanismos mediante los cuales se regularice la situación. La definición de escenarios debe considerar tanto eventos originados en acciones de la propia entidad como circunstancias de su entorno.
e) Conocer y promover procedimientos y metodologías para la administración de los riesgos.
f) Proponer planes de contingencia en materia de riesgos para la aprobación de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades, según corresponda.
g) Proponer a la Junta Directiva Nacional y a las Juntas Directivas de las Sociedades, según corresponda, la designación de la firma auditora o el profesional independiente para la auditoría del proceso de administración integral de riesgos.
h) Proponer para la aprobación de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades, según corresponda, los sistemas y metodologías de medición del nivel de exposición a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesto el Conglomerado Financiero, incluyendo metodologías de análisis de estrés.
i) Las demás funciones y requerimientos que le establezca la Junta Directiva Nacional y las Juntas Directivas de las Sociedades.

Principales logros de este período.

Este comité refleja la supervisión integral de:

- Riesgos financieros y no financieros,
- Cumplimiento normativo,
- Desempeño del conglomerado, y
- Decisiones estratégicas elevadas a la Junta Directiva Nacional.

1. Gestión integral de riesgos

- Seguimiento continuo a riesgos:
  - crédito, mercado, liquidez, operativo, legal, reputacional y tecnológico.
- La mayoría de indicadores se mantienen en niveles de apetito o tolerancia.
- Control mediante:
  - informes mensuales y trimestrales,
  - planes de mitigación (muchos finalizados o en ejecución).

2. Informes y seguimiento

- Aprobación y conocimiento recurrente de:
  - Informes integrales de riesgo por mes.
  - Informes de cada sociedad (SAFI, Valores, Seguros, Pensiones)

- Traslado de estos informes a la Junta Directiva Nacional.
- Seguimiento de acuerdos y planes de trabajo del comité.

3. Situación financiera y riesgos clave

Margen financiero

- Presionado por el aumento de tasas de interés.
- Ajustes en tasas activas (2023).
- Tendencia a estabilización conforme bajan tasas.

Riesgo de crédito

- Deterioro en algunas líneas (especialmente Banca de Desarrollo).
- Riesgo por:
    - desaceleración económica,
    - despidos en empresas internacionales.

Liquidez y mercado

- Sensibilidad a:
    - tipo de cambio,
    - tasas internacionales.
- Se mantiene posición adecuada, pero con vigilancia.

4. Contexto económico externo

- Análisis constante de:
    - posible recesión en EE. UU.
    - crisis financiera internacional.
- Conclusión general:
    - no hay contagio significativo, pero sí riesgos indirectos.
- Necesidad de monitoreo permanente.

5. Cumplimiento normativo

- Informes mensuales y trimestrales en todas las entidades.
- Debilidades detectadas:
    - expedientes de crédito.
    - reportes regulatorios.
    - algunos incumplimientos operativos.
- Acciones orientadas a:
    - corregir causas raíz.
    - fortalecer controles.

En agosto del 2024 se da por recibido conocido el informe elaborado por KPMG respecto a la función del Cumplimiento Normativo y Regulatorio en el Conglomerado. Se solicita a la

Administración preparar una propuesta sobre la redefinición de la función del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio.

Propuesta ante la Junta Directiva Nacional (JDN-6173 – 2024)

Se presentaron **dos escenarios**:

Escenario 1: Mejoras básicas a la estructura existente.

- **Escenario 2 (Recomendado):** Incluía la **creación de un Área de Análisis Normativo** con un jefe de área adicional, fortaleciendo la capacidad del sistema de cumplimiento normativo para un análisis más profundo y técnico de las normativas antes de su presentación a la Junta Directiva, en respuesta a los hallazgos del informe SGF-072 y las recomendaciones de los reguladores. La reorganización de la estructura del área de Cumplimiento Normativo responde a una necesidad del Banco en cumplimiento de requerimientos del regulador.

6. Regulación y supervisión

- Cumplimiento de normativa:
  - SUGEF, CONASSIF.
- Atención a auditorías (internas y externas).
- Seguimiento a hallazgos del regulador (ej. SGF-0411-2023).

7. Actualización de metodologías y políticas

- Aprobación y mejora de:
  - Manual Integral de Riesgo (varios tomos)
  - metodologías de crédito, liquidez y mercado
  - modelos de score y rating
  - metodologías LC/FT/FPADM
- Incorporación de mejores prácticas internacionales.

8. Riesgos operativos y tecnológicos

- Identificación de:
  - fraudes (varios eventos reportados),
  - caídas de sistemas,
  - riesgos en proyectos tecnológicos.
- Solicitudes de:
  - planes correctivos,
  - mejora de tiempos de atención,
  - análisis de causas de fallas.

9. Proyectos y riesgos estratégicos

- Seguimiento a proyectos relevantes (ej. SAS, plataformas tecnológicas).
- Identificación de:

    - atrasos,
    - riesgos de ejecución,
    - impactos financieros.
- Recomendación de mejorar gobernanza y control de proyectos.

10. Cultura de riesgo y gobernanza

- Fortalecimiento de:
    - cultura organizacional de riesgo,
    - indicadores de desempeño en riesgo.
- Identificación de debilidades en:
    - liderazgo,
    - toma de decisiones,
    - gobernanza corporativa.
- Recomendación de mejoras estructurales.

11. Decisiones relevantes

- Incremento del capital social de Popular Valores.
- Aprobación de planes:
    - trabajo del comité,
    - continuidad del negocio,
    - cultura de riesgo.
- Participación en:
    - pruebas de estrés (BUST),
    - análisis macroeconómico y financiero.

- El conglomerado mantiene una posición de riesgo controlada en términos generales.
- Existen presiones importantes en:
    - margen financiero,
    - riesgo de crédito,
    - rentabilidad.
- Se observa un enfoque fuerte en:
    - mejora continua,
    - cumplimiento regulatorio,
    - fortalecimiento de metodologías.

El Comité Corporativo de Riesgo actúa como un órgano estratégico, vigilando riesgos emergentes y apoyando la toma de decisiones de la Junta Directiva.

5- Comisión para la selección y nombramiento del auditor interno

Mediante acuerdo JDN-6119-Acd-677-2024-Art-7 se da por conocida la conformación de la Comisión para la selección y nombramiento del auditor interno. Lo anterior, según lo estipulado en el artículo 4 del Reglamento de concurso público externo para la selección y nombramiento del Auditor y Subauditor Interno del Banco Popular y Desarrollo Comunal y de sus Sociedades Anónimas.

A continuación, se resume el trabajo realizado por esta comisión especial.

1. Inicio y conformación del proceso

- Se designa al Sr. Eduardo Navarro Ceciliano como presidente de la Comisión y se formaliza su integración conforme al reglamento vigente.
- La Junta Directiva Nacional aprueba ajustes al perfil del Auditor General, lo cual se constituye como base técnica del concurso.
- Se establece la obligación de desarrollar un cronograma de actividades alineado con la normativa aplicable.
- Se oficializa el reglamento del concurso mediante publicación en La Gaceta.

2. Planificación y estructuración del concurso

- Se elabora y aprueba el cronograma general del proceso, incluyendo etapas de reclutamiento, evaluación y selección.
- Se solicita la definición de una plantilla de requisitos basada en el perfil aprobado para el puesto.
- Se establece la necesidad de detallar actividades posteriores a la publicación del concurso, asegurando trazabilidad del proceso.

3. Gestión de postulaciones y evaluación inicial

- Se recibe y analiza la información de los postulantes, incluyendo verificación de requisitos de admisibilidad.
- Se identifican inicialmente 10 candidatos que cumplen con los requisitos, requiriéndose ampliación de información en algunos casos.
- Se incorporan mejoras en la matriz de evaluación (experiencia detallada, puesto actual, empresa).
- Tras revisión adicional, se decide:
    - Continuar con los candidatos ID27 e ID30.
    - Excluir al candidato ID24 por no cumplir con experiencia requerida en entidad financiera supervisada.

4. Diseño del modelo de evaluación

- Se definen los factores de valoración:
    - 40% evaluación de competencias (KompeDisc).
    - 60% entrevista estructurada con preguntas y caso práctico.
- Posteriormente, se recomienda ajustar el orden de las pruebas:

1. Evaluación de competencias
2. Pruebas psicométricas
3. Entrevista estructurada

- Se desarrollan guías de entrevista y herramientas de evaluación para medir

conocimientos, experiencia y desempeño en auditoría interna.

5. Avance del proceso de selección

- Los 10 candidatos elegibles completan la evaluación de competencias (KompeDisc); las pruebas psicométricas quedan pendientes en una fase intermedia.
- Se recomienda programar entrevistas para los candidatos que cumplen requisitos.
- Se valida la guía de preguntas y el esquema de evaluación para las entrevistas finales.

6. Gestión de incidencias y aspectos legales

- Se tramita una denuncia relacionada con un concursante, remitiéndose a instancias jurídicas para análisis.
- Se solicita información adicional a Auditoría Interna sobre el procedimiento seguido y resultados de la denuncia.
- Se acuerda que cualquier resolución relevante será comunicada a los candidatos que avancen en el proceso.

7. Seguimiento y control

- Se mantienen informes periódicos de avance del proceso y seguimiento de acuerdos.
- La Dirección Corporativa de Capital Humano lidera la ejecución operativa, incluyendo reclutamiento, evaluación y documentación del proceso.

El proceso de selección del Auditor Interno se desarrolló de manera estructurada, transparente y alineada con la normativa vigente, evidenciando avances significativos en la depuración de candidatos, definición del modelo de evaluación y preparación de la fase final de entrevistas. Asimismo, se han gestionado adecuadamente incidencias legales y se ha garantizado el seguimiento continuo por parte de la Comisión y la Junta Directiva Nacional hasta finalizar la contratación.

6- Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos.

Fundamento de la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos.

Este Reglamento se emite de conformidad con el artículo 24 inciso b) y c) y 25 de la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el acuerdo CONASSIF 4-16 y el Código de Buen Gobierno Corporativo del Conglomerado Financiero del Banco Popular.

Esta comisión está integrada por el asesor jurídico de la Junta Directiva Nacional o la persona de su área que este designe, el director jurídico corporativo o el subdirector Jurídico corporativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y un asesor de la Junta Directiva Nacional.

Objetivo del comité.

Servir como órgano de apoyo, consulta, opinión, evaluación en asuntos jurídicos, particularmente en la definición de los reglamentos, sus reformas, así como cualquier otro asunto que sea de índole jurídico y que la Junta Directiva Nacional someta para su análisis, dentro del marco de sus competencias.

Funciones.

a) Elevar a la Junta Directiva Nacional, para su aprobación, la reglamentación necesaria para la efectiva gestión del Banco, así como la normativa de alcance conglomeral.

b) Velar por que la normativa interna del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal sometida a su análisis se ajuste a la legislación y reglamentación aplicable.

c) Revisar, de previo a la aprobación de Junta Directiva Nacional, todas las propuestas de modificación de normativa que se sometan para su análisis, con la finalidad de formular observaciones y recomendar lo que estime pertinente.

d) Recomendar a la Junta Directiva Nacional las acciones jurídicas que estime necesarias como resultado del análisis de cualquier asunto del que, con motivo del ejercicio de sus funciones, haya tenido conocimiento y que pueda tener implicaciones de índole jurídica para el Conglomerado.

e) Desempeñar otras funciones que la Junta Directiva Nacional le asigne relacionadas con la materia legal.

f) Presentar a la Junta Directiva Nacional, en enero de cada año, un informe anual de labores que contemple como mínimo: a los integrantes de la Comisión, el número de sesiones y acuerdos tomados, cumplidos, en proceso y pendientes.

g) Presentar a la Junta Directiva Nacional, a más tardar en el mes de diciembre del año anterior a su vigencia, un Plan de Trabajo Anual de la Comisión que contemple como mínimo: el periodo de ejecución, el propósito y sus objetivos.

Principales logros de este período

Los Ejes principales de gestión de la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos (CTAJ) del Banco Popular en el período del 2022-2026 se detallan a continuación:

A. Reformas normativas (eje central)
La CTAJ se dedica principalmente a:

- Revisar y proponer cambios a reglamentos internos.
- Alinear normativa institucional con leyes externas.

Entre los reglamentos modificados destacan:

- Reglamento de Comités y Comisiones.
- Reglamento de Junta Directiva Nacional.
- Reglamento de Fondos Especiales.
- Contratación Administrativa.

- Reglamento de Crédito y políticas asociadas.
- Procedimientos disciplinarios.

También se incluyó:

- Derogación de normas obsoletas.
- Actualización de manuales (FATCA/CRS, cumplimiento).

B. Gobierno corporativo y estructura

Se fortaleció la gobernanza mediante:

- Ampliación de miembros en comités (hasta 3 directores).
- Revisión de participación de miembros externos.
- Ajustes en roles y responsabilidades.
- Alineación con normas de CONASSIF y SUGEF.

Se promovió un modelo más flexible y moderno de gestión de órganos colegiados.

C. Modernización y eficiencia

Se impulsaron mejoras como:

- Implementación de herramientas para consulta normativa (intranet).
- Publicación de boletines trimestrales.
- Seguimiento sistemático de acuerdos.
- Digitalización y orden de la normativa interna.

Enfoque claro en: transparencia + acceso a información + eficiencia operativa.

D. Cumplimiento normativo y regulatorio

Se trabajó en:

- Actualización del Código de Conducta.
- Política de Cumplimiento Normativo.
- Manuales de prevención de lavado de dinero (LC/FT/FPADM).
- Cumplimiento de nuevas leyes (ej. contratación pública, empleo público).

Fuerte alineación con:

- Reguladores financieros.
- Auditoría interna.
- Normativa internacional.

E. Recursos, fondos y financiamiento

- Se permitió explícitamente que Fondos Especiales reciban donaciones.
- Se impulsó el Fondo BP Bienestar.
- Se ajustaron reglas de crédito vinculadas a estos fondos.

También se analizó el fortalecimiento de FODEMIPYME (autonomía y gestión).

F. Evaluación de desempeño y control

Incluye:

- Revisión de metodologías de evaluación (ej. vacaciones y desempeño).
- Ajustes a indicadores (Cuadro de Mando Integral).
- Mejora en evaluación de comités y órganos.

Mayor enfoque en medición de resultados y control de gestión.

G. Recursos humanos y decisiones administrativas

- Definición de criterios para contratación de altos cargos.
- Establecimiento de umbrales de aprobación (ej. capacitaciones).
- Reglas sobre dietas y compensaciones.

Se alinean con, Ley Marco de Empleo Público y normativa salarial.

H. Uso de recursos institucionales

- Normas sobre uso de vehículos.
- Regulación de gastos (ej. alimentación).
- Criterios de austeridad y eficiencia.

Se prioriza el uso racional y controlado de recursos.

I. Seguimiento y control institucional

- Informes trimestrales y anuales.
- Boletines informativos institucionales.
- Registro y control de acuerdos.

Evidencia un sistema formal de monitoreo continuo de la gestión jurídica.

Tendencias clave del período

Fortalecimiento del gobierno corporativo

- Más control, claridad y estructura en órganos de decisión.

Evolución normativa constante

- Ajustes permanentes a reglamentos según necesidades institucionales.

Mayor cumplimiento regulatorio

- Adaptación a exigencias legales y regulatorias externas.

Digitalización y transparencia

- Mejor acceso a normativa y comunicación interna.

Enfoque en eficiencia y control

- Reducción de duplicidades, simplificación de procesos.

La gestión de la Comisión Técnica de Asuntos Jurídicos durante este período se caracteriza por:

- Un rol **altamente técnico y estratégico.**
- Orientación a la **modernización normativa.**
- Fortalecimiento de la **gobernanza institucional.**
- Enfoque en **cumplimiento, transparencia y eficiencia.**

4- Resultados de la gestión.

4.1. Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027.

4.1.1. Hoja de Ruta 2.0. y su implementación.

Con el ingreso de la actual Gerencia General Corporativa en julio del 2023, se valoró los alcances del Plan Estratégico del CFBPDC 2023-2025 vigente en ese momento; y se identificó que este requería de una **definición de foco y priorización estratégica** del Banco para propiciar una verdadera transformación organizacional. Es por ello que, en coordinación con esta Junta Directiva Nacional se generó el acuerdo JDN-6027-Acd-917-2023-Art-10 del 1° de agosto del 2023, que cita: "Solicitar a la Gerencia General Corporativa que, en un plazo de 2 semanas, presente a esta Junta Directiva la hoja de ruta estratégica para la transformación institucional, la cual incluye lo relativo a mapa de priorización, capacidades, estrategias y transformación digital y de tecnología de información".

En atención de este acuerdo, la Gerencia General Corporativa conformó un Equipo Líder y desarrolló el Plan de Trabajo fundamentado en una metodología de mejores prácticas, para construir la **Hoja de Ruta para la Transformación Organizacional**; presentado en la Junta Directiva Nacional el 08 de agosto del 2023

Una vez concluidas las 18 semanas definidas en el Plan de Trabajo presentado por la Gerencia General Corporativa, para desarrollar la actualización del Plan Estratégico del CFBPDC con la "Hoja de Ruta de la Estrategia de Transformación Institucional", se eleva para su aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional la actualización del "Plan Estratégico CFBPDC 2024-2027 V 2.0". El cual se aprueba mediante acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4 el 14 de diciembre 2023.

Nuevo Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027

A partir de nuestra Ley Orgánica y Pautas de la ATT; hemos alineado nuestro Propósito de Valor y la Visión del CFBPDC, se amplió nuestra misión, valores, prioridades y objetivos estratégicos 2024-2027 y se priorizó el portafolio transformación que sustentan la estrategia 2.0

Propósito de Valor:
¡Construyamos bienestar y excelencia!

Visión	"Ser el Conglomerado Financiero preferido que impulsa el bienestar, la seguridad financiera y el desarrollo económico, social y ambiental".
Misión	"Brindar protección económica y bienestar a las personas trabajadoras, sectores productivos y diferentes poblaciones del país".
Valores	Enfoque en el cliente - Innovación -Compromiso económico, social y ambiental Liderazgo - Evolución constante - Transparencia
Objetivos Estratégicos	1. Fortalecer la **experiencia de nuestros clientes** a través de una oferta de productos y servicios integrada y diferenciada, enfocada en sus necesidades y expectativas. 2. Maximizar la **rentabilidad financiera** potenciando los modelos de negocio comercial y social, mediante la gestión eficiente del balance, el riesgo, control y cumplimiento. 3. Implementar un proceso de transformación digital, para maximizar la **eficiencia** y ofrecer soluciones de negocio innovadoras, competitivas, seguras y oportunas para nuestros clientes. 4. Contribuir al **desarrollo sostenible** del país mediante la implementación de estrategias que garanticen el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, la protección del ambiente; con una gobernanza ética y transparente. 5. Promover un ambiente laboral propicio que contribuya a la satisfacción y **bienestar del colaborador** y el desarrollo del talento para alcanzar una cultura organizacional de excelencia.
Declaración de Cultura Organizacional	En el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, nos comprometemos a construir y fortalecer una cultura organizacional de alto rendimiento que refleje nuestro propósito y valores fundamentales, así como la ética, el desarrollo integral de las personas y gestión consciente de los riesgos.

En el acuerdo de aprobación del Plan Estratégico se solicita a la Administración implementar el proceso de operativización de la estrategia y se establezcan los mecanismos necesarios, para gestionar y controlar los factores críticos de éxito, en el desarrollo de las acciones que sustentan la estrategia.

Implementando la nueva Estrategia 2.0

De tal manera se presenta con corte a abril 2024, el avance en los elementos que permiten la operativización de la Estrategia 2.0.

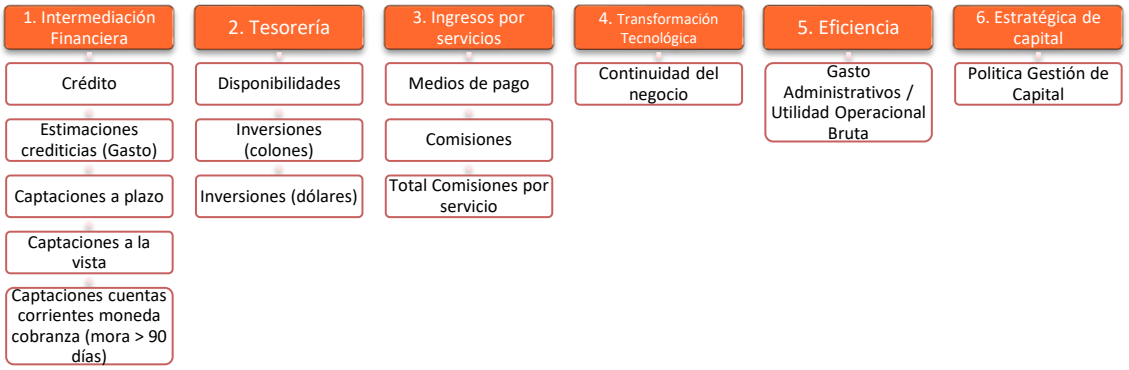
- **Formulación de Planes del Nivel Táctico**

Bajo una nueva metodología se definen los Planes Tácticos vinculados a la Estrategia 2.0, los cuales definen objetivos y metas de contribución a la estrategia; aprobados por el Comité Corporativo Ejecutivo en marzo 2024, mismos que se detallan a continuación:

Además, se formulan dos Planes de trabajo de Riesgo y Cumplimiento, los cuales están alineados con la estrategia definida.

Definición de Líneas Significativas de Negocio

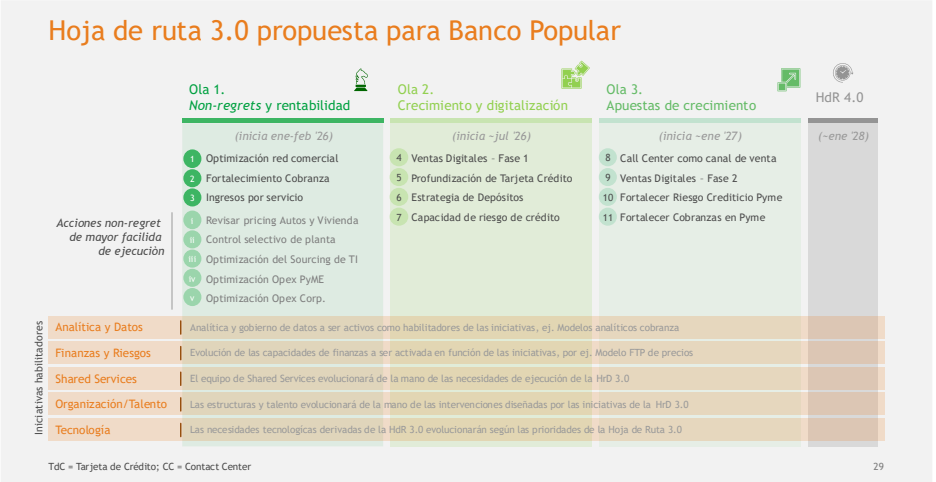
En atención del Acuerdo SUGEF 24-22, en el mes de abril 2024 con acompañamiento del Asociación Bancaria Costarricense, la Alta Administración y el equipo interdisciplinario de alto nivel del Banco se define la "**Metodología Líneas Significativas de Negocio**", con la cual se determinó el mapa de actividades significativas o líneas de negocio relevantes del Banco Popular, debidamente vinculados con los objetivos y proyectos estratégicos, así como la operatividad de los modelos de negocio. Esta definición de seis "Líneas Significativas de Negocio para el BPDC" y la granularización Nivel 1, fueron aprobadas por Junta Directiva Nacional con acuerdo **JDN-6101-Acd-437-2024-Art-11:**



4.1.2. Hoja de Ruta 3.0 (Portafolio de Proyectos de Transformación)

En el año 2025, en el marco del compromiso con el fortalecimiento de la gestión estratégica y la mejora continua, se gestionó la contratación de una empresa líder a nivel internacional, con amplia experiencia en procesos de transformación institucional. Esta decisión, debidamente analizada y avalada, responde a la necesidad de dotar al Conglomerado de herramientas metodológicas y una visión externa especializada que permita potenciar la ejecución de su estrategia en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

A partir de esta contratación, la empresa Boston Consulting Group (BCG) llevó a cabo un diagnóstico integral de la institución, el cual permitió identificar con claridad las principales oportunidades de mejora, así como aquellos ámbitos que requieren atención prioritaria. Este ejercicio constituyó un insumo fundamental para la construcción de la denominada Hoja de Ruta 3.0, orientada a focalizar esfuerzos, optimizar recursos y acelerar el proceso de transformación. Dicha hoja de ruta fue conocida y aprobada por la Junta Directiva Nacional en el mes de enero de 2026, consolidando así su alineación con las prioridades institucionales y el mandato estratégico del Conglomerado.



Fuente: Informe BCG, Construyendo el Futuro del Banco Popular: Hoja de Ruta 3.0.

La propuesta de Hoja de Ruta 3.0 representa un paso decisivo en la evolución del proceso de transformación institucional, al consolidar una visión estratégica estructurada en olas de intervención que permiten avanzar de manera progresiva, ordenada y con impacto tangible en los resultados del Conglomerado.

Desafíos

Durante el período de gestión, la Junta Directiva debió ejercer su liderazgo en un entorno caracterizado por una alta complejidad e incertidumbre, tanto a nivel internacional como nacional. La coyuntura global, marcada por la desaceleración del crecimiento económico, las tensiones geopolíticas y la fragmentación del comercio, planteó desafíos significativos que incidieron sobre las condiciones de operación del sistema financiero y, en consecuencia, sobre el accionar estratégico de la institución.

En el ámbito interno, estos factores se vieron complementados por un contexto económico que demandó **decisiones responsables y oportunas para resguardar la estabilidad institucional**. Aspectos como la volatilidad en los mercados financieros, los riesgos cambiarios, las presiones derivadas de factores externos —incluyendo variaciones en los precios internacionales— y los efectos de fenómenos climáticos, constituyeron elementos que exigieron una **gestión prudente, técnica y orientada al interés superior de la organización y de la población a la que sirve**.

Asimismo, se asumieron retos relevantes asociados al **fortalecimiento de la solidez financiera**, particularmente en el cumplimiento de nuevas exigencias regulatorias, como el cumplimiento progresivo de las **estimaciones contracíclicas**, lo que implicó balancear de manera responsable el crecimiento del negocio con la adecuada gestión de riesgos y la sostenibilidad de largo plazo. Este enfoque permitió dar continuidad a la misión institucional, en un contexto que exigía disciplina, visión y capacidad de adaptación.

De igual forma, la Junta Directiva enfrentó con especial atención un **entorno regulatorio y legislativo dinámico**, en el que diversas iniciativas con potencial impacto sobre la naturaleza, sostenibilidad financiera y misión social del Conglomerado requirieron una **actuación firme, articulada y estratégica**. En este marco, se promovió un diálogo propositivo y una defensa técnica de los intereses institucionales, conscientes de la importancia de resguardar el modelo solidario y el rol histórico de la entidad en el desarrollo económico y social del país.

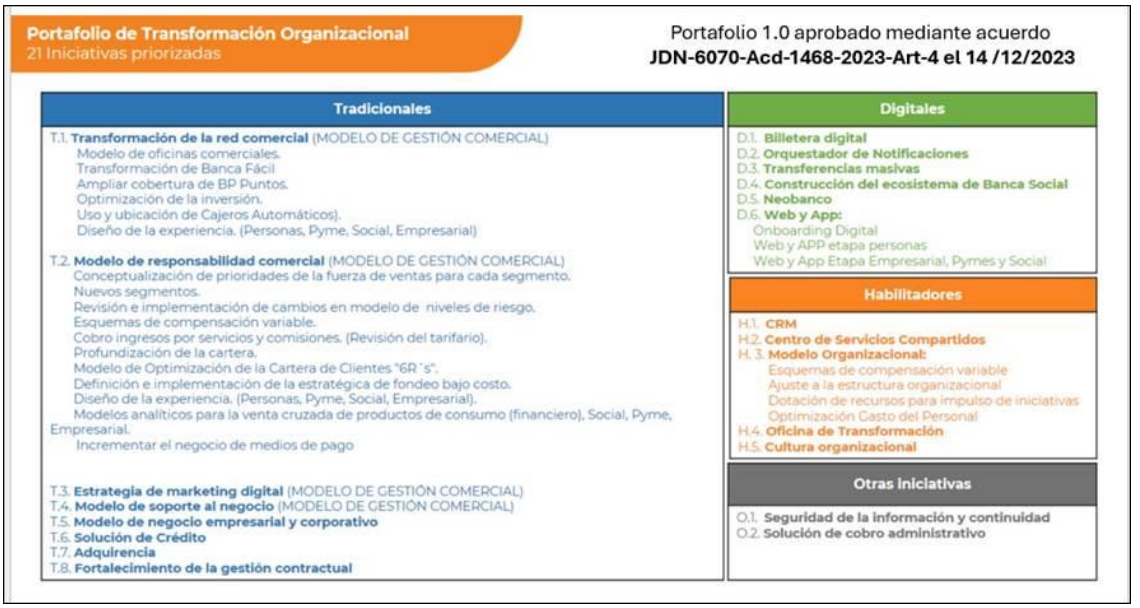
En este contexto, y considerando las condiciones descritas, a continuación, se presentan los principales desafíos actuales que enfrenta la institución, los cuales orientan las prioridades estratégicas:

Los desafíos identificados reflejan la complejidad del entorno en el que se desenvuelve el Conglomerado, así como la necesidad de mantener una gestión estratégica dinámica, proactiva y orientada a la adaptación continua. Lejos de constituir únicamente riesgos, estos retos representan oportunidades para fortalecer las capacidades institucionales, consolidar la transformación en curso y reafirmar el compromiso con el mandato social y económico que caracteriza a la organización.

4.1.3. Portafolio de Transformación Organizacional.

Portafolio 1.0

En el marco de la construcción del Plan Estratégico CFBPDC 2024–2027, se llevó a cabo un proceso de priorización estratégica que permitió definir un conjunto de 21 iniciativas clave, las cuales conforman el denominado Portafolio 1.0. Estas iniciativas fueron seleccionadas como los principales vehículos para impulsar la ejecución de la estrategia, concentrando los esfuerzos institucionales en aquellos ámbitos de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Fuente: Sitio de información interna SharePoint / División Planificación Estratégica Corporativa - Portafolio de Proyectos Estratégicos - Portafolio 3.0.

Portafolio 2.0

En el año 2025, como parte del proceso de mejora continua y fortalecimiento de la ejecución estratégica, se llevó a cabo un nuevo ejercicio de revisión y priorización de iniciativas, orientado a evaluar los avances alcanzados y ajustar el enfoque estratégico conforme a las necesidades del entorno y de la organización. Como resultado de este proceso, se conformó el Portafolio 2.0, el cual redefine y prioriza las iniciativas estratégicas que permitirán dar mayor focalización, coherencia y efectividad a la implementación del Plan Estratégico del CFBPDC 2024–2027.

Portafolio Activo Transformacional 2.0 Priorizado acuerdo No.25-art.02 Acd.02-CCE-2025,27 Junio 2025

ID	Premium
1	**T.5.** Modelo de Negocio Empresarial y Corporativo (alcance en revisión)
2	**D.8.** Onboarding Digital y Productos Digitales
3	**T.1.** Modelo de Gestión Comercial (antes T1-T2-T4) (Integradas iniciativas y ampliado alcance)
4	**H.1.** CRM
5	**D.6.** Web y App (alcance ampliado)
6	**D.7.** Conectividad(alcance en revisión)

Recursos dedicados 100%

ID	Gold
7	**D.3.** Transferencias Masivas
8	**D.1.** Billetera Digital (alcance ampliado)
9	**T.6.** Solución de Crédito (ajustado alcance y fecha finalización)
10	**T.7.** Adquirencia (en FASE II)
11	**H.5.** Cultura Organizacional (alcance en revisión)
12	**C.2.** Adquirencia ATM – MasterCard
13	**C.3.** Adquirencia ATM / POS -AMEX

Debe definir recursos con dedicación al 100% en 1 mes

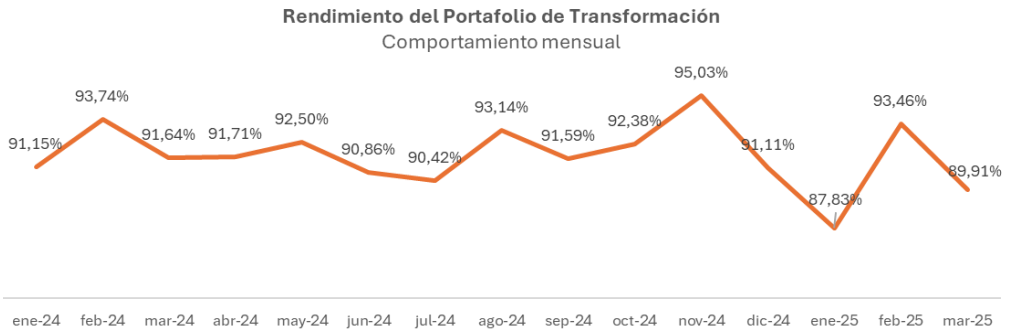
ID	Silver
14	**T.3.** Estrategia de Marketing Digital (alcance en revisión)
15	**T.8.** Fortalecimiento de la Gestión Contractual (FASE II en cierre) Mejoras en la Gestión de Adquisiciones (FASE III alcance en revisión)
16	**O.1.** Seguridad de la Información y continuidad
17	**IT.2.** Solución Continuidad de Negocio y T.I. (SIPRON-StandN)
18	**IT.1.** Proyecto Herramienta de Gestión de Servicios para activos tecnológicos (CMDB-ITSM)
19	**C.1.** Solución Planta Física
20	**D.1.** Hiper – Personalización (antes Orquestador de Notificaciones) *

Debe definir recursos con dedicación al 50% en 2 meses
* En proceso ajuste del nombre y activación de la iniciativa.

Fuente: Sitio de información interna SharePoint / División Planificación Estratégica Corporativa - Portafolio de Proyectos Estratégicos - Portafolio 3.0 .

Ejecución del Portafolio de Proyectos

Como parte de los procesos de seguimiento y evaluación de la estrategia, se presenta a continuación la evolución del rendimiento en la ejecución del portafolio de transformación, el cual constituye un componente clave para materializar los objetivos definidos en el Plan Estratégico.



El comportamiento mensual expuesto permite visualizar la tendencia en el desempeño del portafolio, destacando la estabilidad general en niveles superiores al 90%, así como variaciones puntuales que responden a dinámicas propias del proceso de implementación. Este seguimiento ha sido conocido por la Junta Directiva Nacional, en el ejercicio de su rol de supervisión

estratégica, permitiendo orientar acciones oportunas para fortalecer la ejecución y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

Evolución del Portafolio de Proyectos

En este contexto, y en el marco del trabajo conjunto que se viene desarrollando con la firma internacional Boston Consulting Group (BCG), se han identificado una serie de oportunidades de mejora e iniciativas estratégicas que responden a las necesidades de transformación, eficiencia y modernización del Conglomerado. Estos insumos constituyen un aporte relevante para la toma de decisiones estratégicas, al incorporar una visión externa, técnica y alineada con mejores prácticas internacionales.

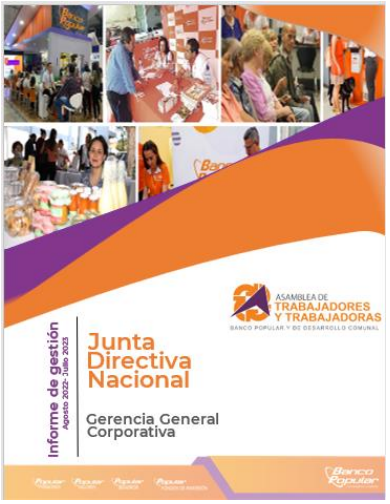
Dichas oportunidades e iniciativas serán valoradas para su eventual incorporación dentro del portafolio de transformación institucional, lo cual permitirá evolucionar progresivamente hacia la conformación de un **Portafolio 3.0**. Este proceso refleja un enfoque dinámico y adaptativo de la estrategia, orientado a fortalecer la capacidad institucional para responder a los desafíos del entorno y consolidar un modelo de gestión más ágil, innovador y centrado en la generación de valor económico y social.

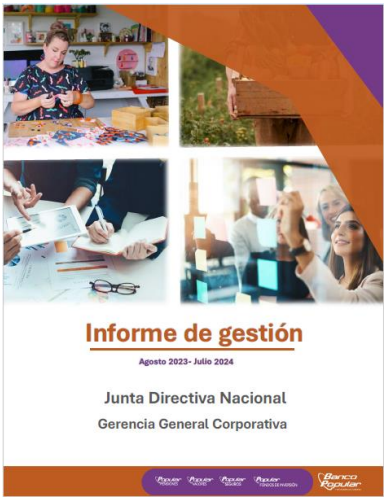
4.1.4. Articulación JDN-División Planificación Estratégica.

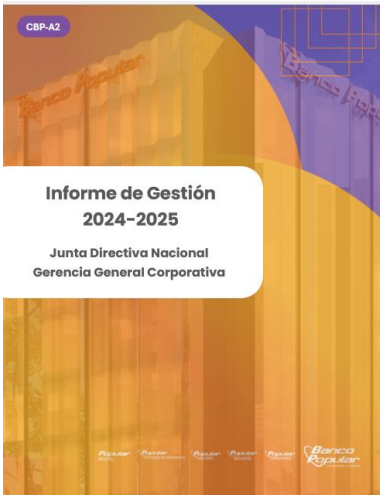
En el marco de la articulación entre la Junta Directiva Nacional y la División de Planificación Estratégica, se desarrollaron una serie de trabajos de carácter estratégico orientados a fortalecer la gobernanza, la transparencia y la coherencia en la gestión institucional del Conglomerado.

Informes de Gestión

Dentro de estos esfuerzos, se elaboraron los Informes que recopilan de manera integral la gestión tanto de la Junta Directiva Nacional como de la Gerencia General Corporativa, para su presentación al Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras; constituyéndose en un instrumento clave de rendición de cuentas que permite visibilizar el ejercicio responsable de la función directiva y ejecutiva, así como los principales logros, decisiones y avances alcanzados en cada período.

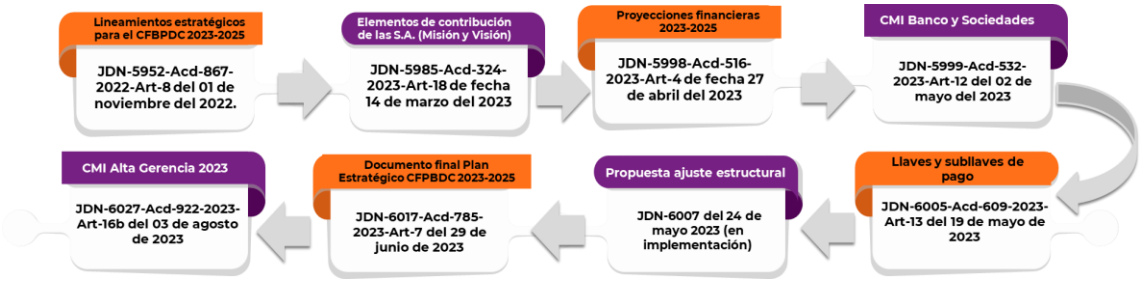






Planificación Estratégica del Conglomerado 2023-2025

Por otra parte, en noviembre 2022, se dio la participación en la formulación y aprobación de distintos componentes, elementos e instrumentos, vinculados a la Planificación Estratégica del CFBPDC 2023-2025, según se muestra:



Asimismo, como herramienta clave para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, medir el avance de las iniciativas estratégicas y garantizar la alineación de la ejecución con las prioridades definidas por la organización, se conocieron en este órgano colegiado, los informes de rendición de cuentas. Este ejercicio se enmarca en las responsabilidades propias de la Junta Directiva en materia de dirección estratégica, supervisión y control de la gestión institucional, conforme a las mejores prácticas de gobierno corporativo y a la normativa vigente aplicable al sistema financiero.

Plan Estratégico del CFBPDC 2023-2025	
Tipo de informe	**Acuerdo de aprobación**
Evaluación PECFBPDC - IV trimestre 2022	JDN-5976-Acd-167-2023-Art-7
Seguimiento PECFBPDC - I cuatrimestre 2023	JDN-6012-Acd-732-2023-Art-17
Seguimiento PECFBPDC - II trimestre 2023	JDN-6041-Acd-1110-2023-Art-12
Seguimiento PECFBPDC - III trimestre 2023	JDN-6060-Acd-1352-2023-Art-9
Evaluación PECFBPDC - IV trimestre 2023	JDN-6103-Acd-466-2024-Art-2

Planificación Estratégica del Conglomerado 2024-2027

Tras la incorporación de la nueva administración en el año 2023, esta Junta Directiva Nacional procedió a realizar el cierre técnico del Plan Estratégico vigente a ese momento, mediante acuerdo JDN-6017-Acd-786-2023-Art-8 del 28 de junio de 2023, consolidando así el cumplimiento de un ciclo estratégico previamente definido.

Posteriormente, en el marco del proceso de transformación institucional y como resultado del ejercicio de construcción de la Hoja de Ruta para la Transformación Organizacional, se dio paso a la formulación del nuevo Plan Estratégico del CFBPDC 2024–2027, el cual fue conocido y aprobado por esta Junta Directiva Nacional el 14 de diciembre de 2023, mediante acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4. Este nuevo plan establece las bases para el direccionamiento estratégico del Conglomerado, alineando sus objetivos con los desafíos del entorno y las prioridades de desarrollo institucional.

Este nuevo Plan Estratégico del CFBPDC ha sido igualmente objeto de los procesos sistemáticos de seguimiento y evaluación de su ejecución, en cumplimiento de las mejores prácticas de gestión y gobernanza. En este contexto, los avances, resultados y niveles de cumplimiento han sido periódicamente conocidos, analizados y valorados por esta Junta Directiva Nacional, en el marco de su rol de supervisión estratégica:

Plan Estratégico del CFBPDC 2023-2025	
Tipo de informe	**Acuerdo de aprobación**
Seguimiento PECFBPDC - I trimestre 2024	JDN-6103-Acd-467-2024-Art-3
Seguimiento PECFBPDC - II trimestre 2024	JDN-6134-Acd-877-2024-Art-3
Seguimiento PECFBPDC - III trimestre 2024	JDN-6161-Acd-1234-2024-Art-9
Evaluación PECFBPDC - IV trimestre 2024	JDN-6187-Acd-158-2025-Art-8
Seguimiento PECFBPDC - I cuatrimestre 2025	JDN-6219-Acd-570-2025-Art-11
Seguimiento PECFBPDC - II trimestre 2025	JDN-6235-Acd-749-2025-Art-12
Seguimiento PECFBPDC - III trimestre 2025	JDN-6258-Acd-1019-2025-Art-11
Evaluación PECFBPDC - IV trimestre 2025	JDN-6285-Acd-153-2026-Art-10

Por otra parte, se han llevado a cabo actualizaciones de los instrumentos de planificación de nivel estratégico, tanto del Banco como de las Sociedades que integran el Conglomerado, fortaleciendo la visión de conjunto, la alineación estratégica y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Este proceso permitió asegurar que la planificación institucional se mantenga vigente, integrada y orientada a la generación de valor económico y social.

Detalle del informe	Fecha presentación	Acuerdo de aprobación
Ajustes CMI Institucional 2023-2025	02 de mayo 2023	JDN-5999-Acd-532-2023-Art-12
Aprobación documento PECFBPDC 2023-2025	28 de junio 2023	JDN-6017-Acd-785-2023-Art-7
Aprobación PETI 2024-2027	10 de julio 2024	JDN-6123-Acd-734-2024-Art-7
Actualización metas CMI Institucional Banco	18 de setiembre 2024	JDN-6144-Acd-1023-2024-Art-12
Ajustes Planes Nivel Táctico	18 de setiembre 2024	JDN-6144-Acd-1023-2024-Art-12
Actualización metas CMI Institucional Banco y Sociedades Anónimas	08 de abril 2025	JDN-6200-Acd-325-2025-Art-10
Aprobación de ajuste indicadores medibles y de referencia – Objetivo 2 CMI Institucional Banco	28 de mayo 2025	JDN-6213-Acd-501-2025-Art-10
Ajustes CMI de las Sociedades Anónimas	02 de julio 2025	JDN-6224-Acd-618-2025-Art-12
Actualización metas CMI Institucional Banco y Sociedades Anónimas	24 de setiembre 2025	JDN-6246-Acd-885-2025-Art-9
Actualización metas CMI Institucional Banco	22 de abril 2026	JDN-6301-Acd-347-2026-Art-6

Otros temas de relevancia estratégica para el CFBPDC

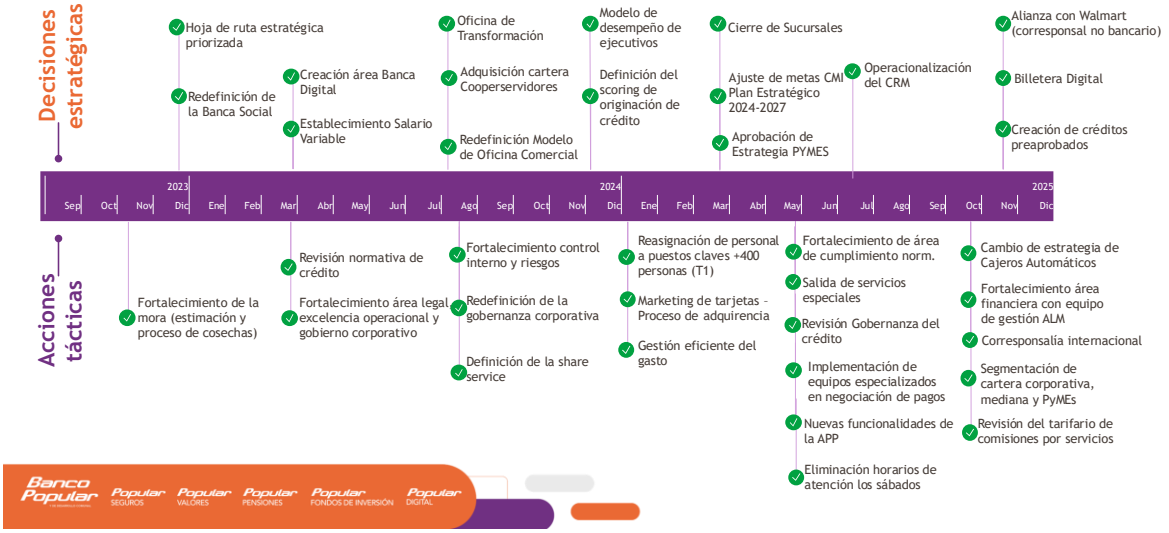
Adicionalmente, la Junta Directiva Nacional, en conjunto con la División de Planificación Estratégica, conoció, analizó y aprobó una serie de temas de alta relevancia estratégica para el Conglomerado. Estos elementos, por su impacto en el direccionamiento institucional, la sostenibilidad y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, requirieron del aval de este órgano colegiado, en apego a sus funciones de dirección, control y definición de políticas. A continuación, se presentan los principales hitos y decisiones adoptadas en este ámbito, los cuales complementan y fortalecen la ejecución de la estrategia institucional:

Detalle del informe	Fecha presentación	Acuerdo de aprobación
Hoja de ruta operativización de la estrategia	07 de febrero 2024	JDN-6078-Acd-090-2024-Art-8
Líneas de Negocio Significativas del Banco	30 de abril 2024	JDN-6101-Acd-437-2024-Art-11b
Aprobación lineamientos estratégicos Popular Servicios Compartidos	11 de febrero 2025	JDN-6184-Acd-131-2025-Art-12
Informe Hoja de Ruta 3.0	21 de enero 2026	JDN-6275-Acd-043-2026-Art-7
Ajuste ciclo de seguimiento PECFBPDC – I trimestre 2026	24 de marzo 2026	JDN-6294-Acd-265-2026-Art-5

4.1.5. Principales logros alcanzados en la planificación institucional.

La planificación institucional se ha consolidado durante el período como un eje articulador de la gestión estratégica del Conglomerado, permitiendo orientar de manera efectiva las decisiones y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos definidos.

A continuación, se presentan los principales hitos y resultados alcanzados en el ámbito de la planificación institucional, los cuales evidencian el compromiso con una gestión estratégica responsable y orientada a resultados.



Todo proceso de transformación profunda exige visión, liderazgo y decisiones firmes en momentos determinantes. En el **año 2023**, esta Junta Directiva, en ejercicio de sus competencias, nombró a una **nueva administración**, a la cual le correspondió asumir no solo la conducción del Banco, sino también el reto estratégico de redefinir su rumbo en un entorno altamente exigente. A partir de este punto de inflexión, y bajo la conducción y supervisión permanente de este órgano colegiado, se impulsó una agenda de transformación orientada a fortalecer el rol del Conglomerado como instrumento de desarrollo económico y social del país, mediante la construcción de una hoja de ruta estratégica clara y priorizada.

En cumplimiento de su mandato legal y su vocación social, uno de los principales logros fue la **redefinición de la Banca Social**, reafirmando su papel como eje diferenciador del Banco y como instrumento para promover la inclusión financiera, el desarrollo sostenible y el bienestar de la población trabajadora. Como parte de este fortalecimiento, se impulsó la integración del segmento PYMES dentro de este enfoque, reconociendo su relevancia estratégica para el desarrollo productivo del país. En esta misma línea, la Junta Directiva aprobó la **Estrategia**

PYMES, consolidando una visión que permite articular el impacto social con el impulso al crecimiento económico, bajo un modelo de atención más especializado, inclusivo y alineado con las prioridades nacionales.

Adicionalmente, como parte del proceso de fortalecimiento y modernización del Conglomerado, se concretó la consolidación de una nueva sociedad: **Popular Servicios Compartidos**, concebida como un habilitador estratégico para mejorar la eficiencia operativa y acelerar los procesos de transformación institucional. Esta nueva estructura tiene dentro de sus principales desafíos impulsar la transformación digital mediante el desarrollo e implementación de productos y servicios digitales más personalizados y competitivos, en respuesta a las crecientes expectativas de los usuarios y a la dinámica de actores tecnológicos disruptivos dentro y fuera del sistema financiero tradicional.

De manera complementaria, se impulsó la **creación y consolidación de la Banca Digital** como uno de los principales motores de modernización institucional, garantizando su alineación con la visión estratégica y los objetivos de largo plazo.

En el ámbito interno, se promovió una **cultura organizacional** orientada a resultados, mediante la implementación de **esquemas de salario variable** y la creación de la Oficina de Transformación, ambas iniciativas aprobadas por este órgano, como parte de un proceso estructurado para asegurar la correcta ejecución y seguimiento de la estrategia institucional.

Entre los hitos más relevantes destaca la **adquisición de la cartera de Coopeservidores**, aprobada por la Junta Directiva como una decisión estratégica de alto impacto país, mediante la cual el Conglomerado asumió un rol clave como agente estabilizador del sistema financiero nacional, brindando respaldo, tranquilidad y confianza a miles de clientes.

La transformación también se reflejó en el fortalecimiento de los canales y capacidades comerciales, destacando la operacionalización del **CRM**, la **alianza estratégica con Walmart** como corresponsal no bancario y el lanzamiento de la **Billetera Digital**, que representa un avance significativo en la democratización de los servicios financieros, permitiendo a los clientes acceder a soluciones de forma simple, rápida y segura.

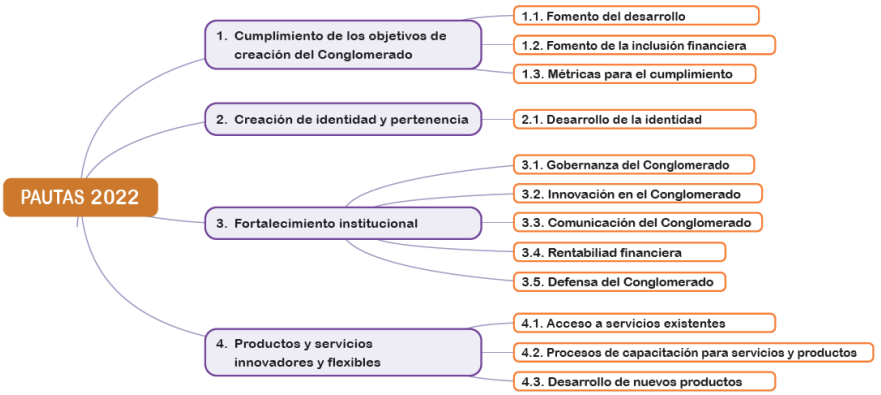
De forma complementaria, se avanzó de manera significativa en la modernización de la infraestructura institucional, destacando la **remodelación del Edificio Metropolitano**, obra emblemática que se proyecta como un espacio acorde con las nuevas necesidades operativas, tecnológicas y de atención, y cuya finalización está prevista para el presente año.

Cada uno de estos avances refleja una gestión que ha sabido combinar visión estratégica con ejecución efectiva. En conjunto, estos logros dan cuenta de un Banco que, bajo la conducción

definida por esta Junta Directiva, ha avanzado con decisión en su proceso de transformación, fortaleciendo su solidez, su competitividad y su capacidad de respuesta, para continuar generando bienestar y excelencia para la población trabajadora y los sectores productivos del país.

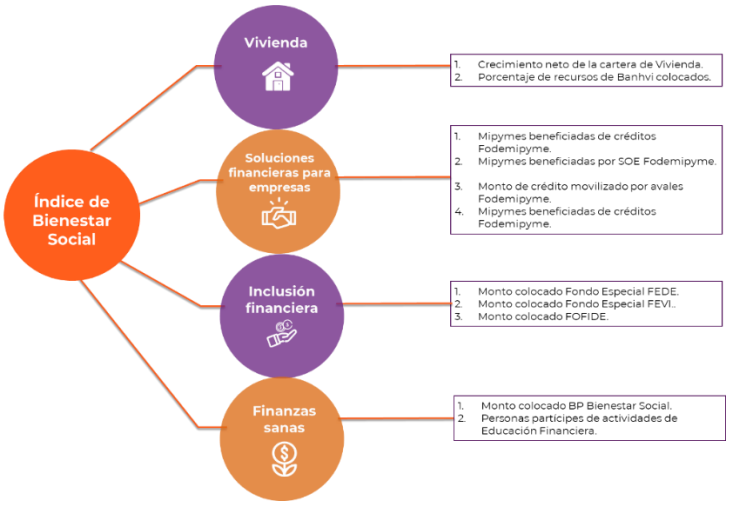
Cumplimiento de las Pautas 2022 de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras

El accionar estratégico de la institución ha estado claramente orientado a asegurar una adecuada atención a las pautas definidas por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras (ATT), en su condición de máximo órgano de gobernanza del Conglomerado y máxima expresión de la voluntad de la base trabajadora. En este marco, la gestión institucional ha respondido de manera directa y consistente a dicho mandato, mediante una alineación deliberada y rigurosa con los objetivos estratégicos. Tal como se refleja en el esquema de articulación, cada una de las pautas establecidas encuentra correspondencia en múltiples dimensiones estratégicas, evidenciando un enfoque integral que fortalece la coherencia entre la definición política y la ejecución institucional.



Fuente: Pautas 2022, Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras .

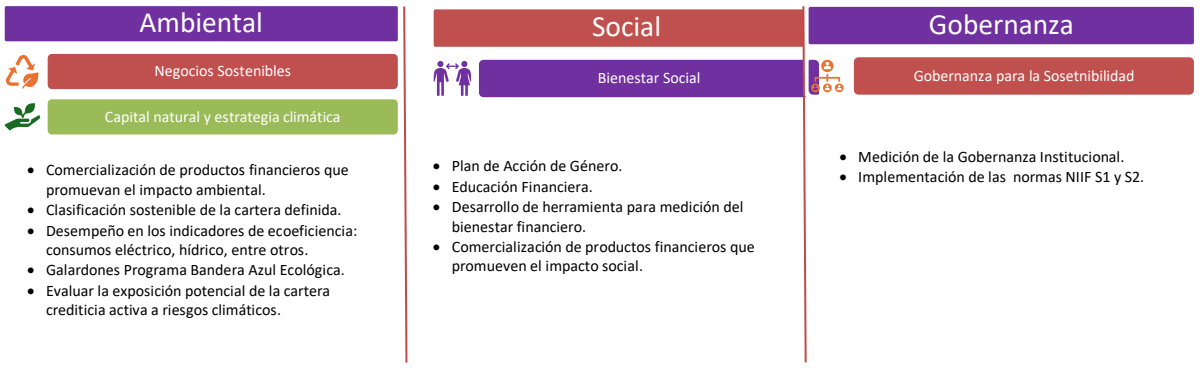
En este sentido, cuando se llevó a cabo el ejercicio de formulación del Plan Estratégico 2023-2025, se consideró un indicador denominado “Índice de Bienestar Social”, el cual fue una medición que permitió monitorear nuestro impacto más allá de lo financiero y rendir cuentas sobre el cumplimiento del Propósito Estratégico del Conglomerado; establecido en nuestra Ley Orgánica y las Pautas de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.



Con la formulación del Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027, el indicador antes mencionado (Índice de Bienestar Social), evolucionó para convertirse en un objetivo estratégico que dicta:

"Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la implementación de estrategias que garanticen el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, la protección del ambiente; con una gobernanza ética y transparente".

Este objetivo es medido por un indicador denominado "Índice de Sostenibilidad ASG (Ambiental, Social y Gobernanza)", el cual está conformado por:



Por otra parte, en cada uno de los objetivos estratégicos que conforman el Plan Estratégico vigente, 2024-2027, se vinculan temáticas tendientes a dar cobertura a las Pautas 2022 establecidas por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, según se muestra en el siguiente esquema:

	Objetivos Estratégicos				
Pautas ATT	Fortalecer la experiencia del cliente	Maximizar la rentabilidad financiera	Implementar la transformación digital para maximizar la eficiencia	Contribuir al desarrollo sostenible del país	Promover el bienestar del colaborador
Cumplimiento de los objetivos de creación del conglomerado	✓	✓		✓	
Creación de identidad y pertenencia	✓			✓	✓
Fortalecimiento Institucional	✓	✓	✓	✓	
Productos y servicios innovadores y flexibles	✓	✓	✓	✓	✓

De esta forma, la alineación entre las pautas de la ATT y los objetivos estratégicos no solo demuestra consistencia en la gestión, sino también un compromiso claro con la materialización del mandato de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, asegurando que las decisiones y acciones estratégicas se traduzcan en resultados concretos en beneficio de la población trabajadora y del desarrollo sostenible del país.

4.1.6. Resultados de la ejecución del Plan Estratégico del CFBPDC

Desde la Junta Directiva Nacional se participó en la formulación y aprobación de diversos componentes, elementos e instrumentos vinculados a la Planificación Estratégica del CFBPDC.

Durante el periodo de gestión de esta Junta Directiva Nacional, acordó:

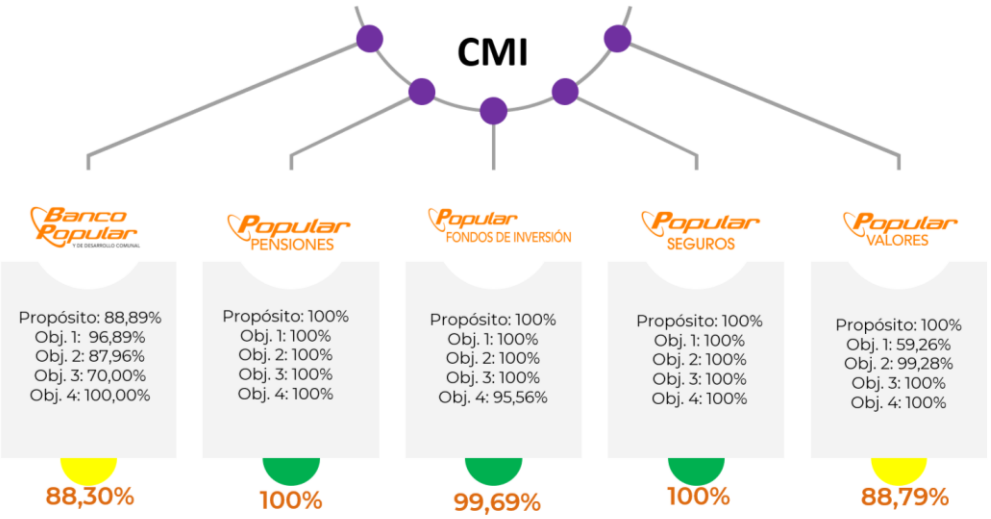
- Aprobar los Lineamientos estratégicos para el CFBPDC 2023-2025, mediante acuerdo JDN-5952-Acd-867-2022-Art-8 del 01 de noviembre 2022.
- Aprobar el Cierre técnico del Plan Estratégico vigente a ese momento, mediante acuerdo JDN-6017-Acd-786-2023-Art-8 del 28 de junio de 2023.
- Aprobar el Plan Estratégico vigente del CFBPDC 2024-2027, mediante acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4 del 14 de diciembre 2023.

Evaluación y cierre Plan Estratégico 2023-2025

Desde esta Junta Directiva se conoció el informe de evaluación del Plan Estratégico del CFBPDC 2023-2025, al cierre de diciembre 2023. Este resultado corresponde al Plan Estratégico aprobado

mediante acuerdo JDN-5952-Acd-867-2022-Art-8 del 03 de noviembre de 2022, que indica "Aprobar los Lineamientos y Acciones Estratégicas para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2023-2025".

Resultados Evaluación PECFBPDC
al 31 de diciembre 2023
(Con Estados Financieros Auditados)



Posterior al cierre técnico del Plan Estratégico 2023–2025, esta Junta Directiva Nacional aprobó el nuevo Plan Estratégico del CFBPDC 2024–2027, mediante acuerdo JDN-6070-Acd-1468-2023-Art-4 del 14 de diciembre de 2023. Este instrumento de gestión institucional ha sido objeto de los procesos correspondientes de seguimiento y evaluación, de los cierres al 2024 y al 2025, cuyos resultados se presentan a continuación:

Los resultados alcanzados en la ejecución del Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027, evidencian la consolidación de un sistema de planificación institucional más robusto, coherente y

orientado a resultados. Este desempeño refleja tanto el fortalecimiento de las capacidades técnicas como el rol activo de la Junta Directiva Nacional en el conocimiento y seguimiento de estos resultados, en cumplimiento de sus responsabilidades de dirección y supervisión estratégica conforme a la normativa y a las mejores prácticas de gobierno corporativo, garantizando así la alineación con el mandato institucional y la generación de valor económico y social.

4.2. ASPECTOS ECONÓMICOS.

4.2.1. Resultados financieros relevantes.

Durante el periodo comprendido entre abril 2023 y abril 2026, la entidad muestra una evolución financiera positiva, caracterizada por un crecimiento sostenido y un fortalecimiento de su estructura patrimonial.

El activo total registra un incremento acumulado del 12,7%, impulsado principalmente por la expansión de la cartera de crédito (+17,5%), que continúa siendo el principal motor del negocio. Adicionalmente, se observa una recuperación de las disponibilidades, lo que mejora la posición de liquidez al cierre del periodo. Sin embargo, se identifican ajustes en la composición del activo, destacando la disminución en inversiones financieras (-7,4%) y en cuentas por cobrar y bienes realizables, lo que sugiere procesos de depuración, rotación o cambios en la estrategia de inversión.

Por su parte, el pasivo crece en menor proporción (10,9%), evidenciando una gestión prudente del endeudamiento. Este crecimiento está liderado por el aumento en las obligaciones con el público, reflejando mayor captación y confianza de los clientes. Paralelamente, se reduce la dependencia de financiamiento con entidades financieras, lo cual fortalece la estabilidad y reduce riesgos asociados a fondeo externo.

El patrimonio presenta el mayor dinamismo, con un crecimiento del 18,8%, respaldado por la acumulación de resultados y reservas, lo que mejora los niveles de solvencia. Este comportamiento permite una ligera mejora en los indicadores de apalancamiento y capitalización, evidenciando una estructura financiera más sólida.

En términos generales, la entidad consolida un perfil financiero saludable, con crecimiento equilibrado entre activos y pasivos, fortalecimiento del capital y una adecuada gestión del riesgo**,** un Ban**c**o consolidándose en una posición financiera robustas al cierre de abril 2026, con capacidad para sostener su crecimiento y enfrentar escenarios futuros con mayor resiliencia.

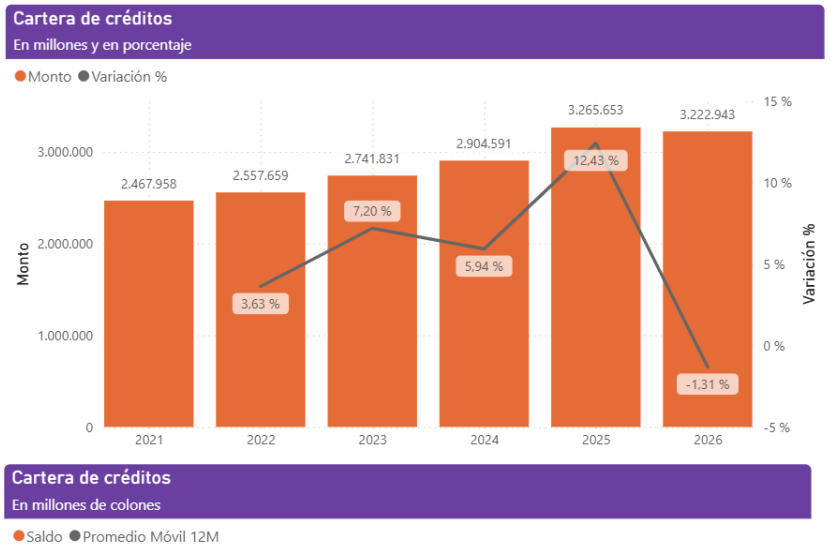
Análisis de Balance General

Balance

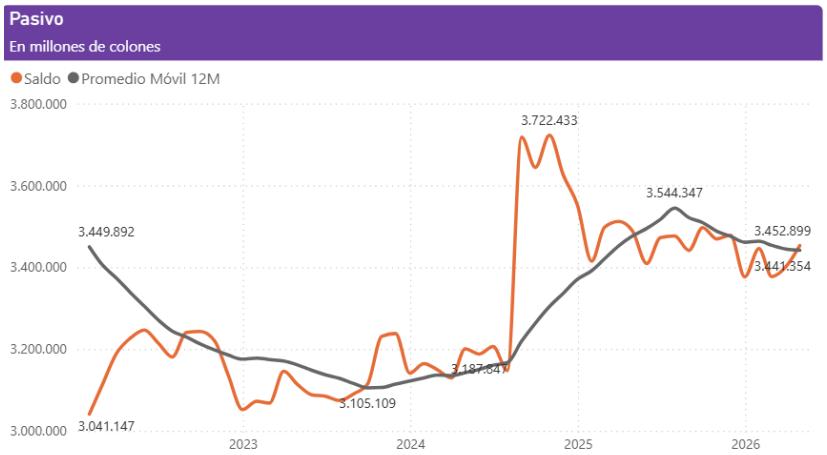
Las partidas de disponibilidades e inversiones en instrumentos financieros han sido gestionadas bajo un enfoque prudencial, cuyo objetivo primordial es garantizar niveles adecuados de liquidez y el estricto cumplimiento de los indicadores regulatorios establecidos por la normativa vigente. En particular, estas posiciones se administran en función del cumplimiento de los indicadores normativos de liquidez como el de Cobertura de Liquidez (ICL) y demás métricas prudenciales, asegurando la capacidad de la entidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo bajo escenarios tanto normales como de estrés. En este sentido, la composición y evolución de estos rubros responde no solo a criterios de rentabilidad, sino principalmente a lineamientos de seguridad, liquidez institucional y calidad crediticia del portafolio de inversiones.
En consecuencia, la entidad mantiene una posición sólida en términos de liquidez estructural, respaldada por activos líquidos de alta calidad, lo que contribuye de manera significativa a la estabilidad financiera y al cumplimiento sostenido del marco normativo aplicable.

El crecimiento del activo en el periodo analizado estuvo explicado principalmente por la expansión de la cartera de crédito, derivada en gran medida de la compra de cartera a Coopeservidores. El saldo de la cartera de crédito al mes de abril del 2026, representa el 71.25% del total del activo.

En el período 2024, se realizó la primera compra de activos y pasivos de la extinta Coopeservidores por un monto de 189.403.800 millones y en mayo del 2025, la segunda compra de cartera por un monto de ¢36.940 millones.



En la siguiente gráfica se muestra la tendencia del pasivo total.



La estructura del pasivo total está privilegiada por las captaciones con el público, que en promedio representan el 78.17% y el producto de ahorro a plazo representa una mayor proporción del total de captaciones con el público en razón de un 59.00% en promedio.

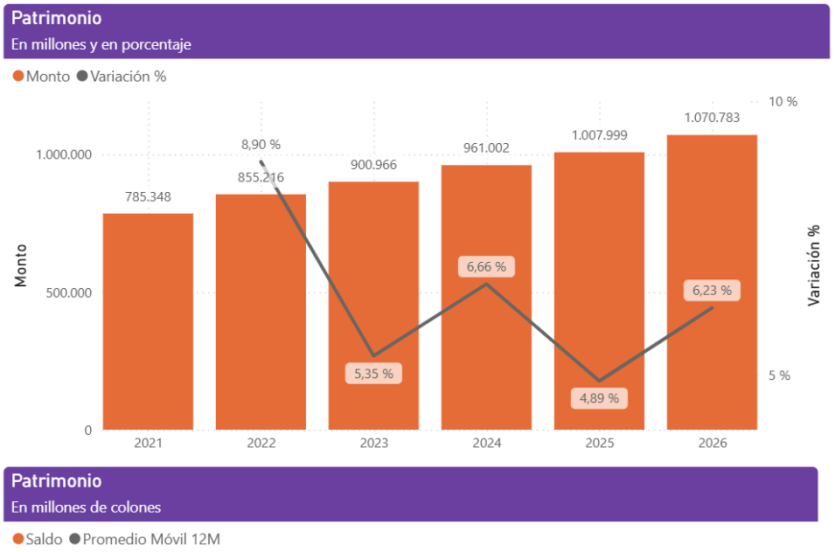
Detalle (cifras en millones)	abr-23	abr-24	abr-25	abr-26	Variación %	Tendencia
Pasivo Total	**3 113 685**	**3 200 434**	**3 488 469**	**3 452 899**	**-1,0%**	
Obligaciones Con El Publico (210)	**2 307 773**	**2 452 287**	**2 773 996**	**2 846 253**	**2,6%**	
Captaciones A La Vista (211)	573 414	685 633	845 662	903 543	6,8%	
Captaciones A Plazo (213)	1 423 775	1 461 468	1 612 013	1 610 649	-0,1%	
Otras Obligaciones A Plazo Con El Publico	276 407	272 944	288 666	304 631	5,5%	
Cargos x Pagar Obligaciones Público (219)	34 177	32 243	27 653	27 430	-0,8%	
Obligaciones BCCR (220)	129 482	116 876	0	0	0,0%	
Obligaciones Con Entidades (230)	**582 195**	**555 552**	**621 189**	**518 592**	**-16,5%**	
Obligaciones a la Vista Con Ent. Financ.	86 614	120 258	174 859	134 224	-23,2%	
Captaciones A Plazo De Ent País	430 530	372 785	306 502	257 557	-16,0%	
Préstamos	10 332	14 455	93 977	90 873	-3,3%	
Otras obligaciones con bancos	54 720	48 053	45 851	35 938	-21,6%	
Cuentas Por Pagar Y Provisiones (240)	87 872	72 859	92 130	86 242	-6,4%	
Otros Pasivos (250)	6 363	2 861	1 154	1 812	57,0%	

Es importante señalar que dentro de las obligaciones con el público se registran los recursos correspondientes al 0,25% del aporte patronal y al 1,00% del aporte del trabajador, en cumplimiento de lo establecido en la Ley N.° 7983, Ley de Protección al Trabajador. Dichos recursos forman parte del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROP), específicamente del segundo pilar del sistema de pensiones costarricense.

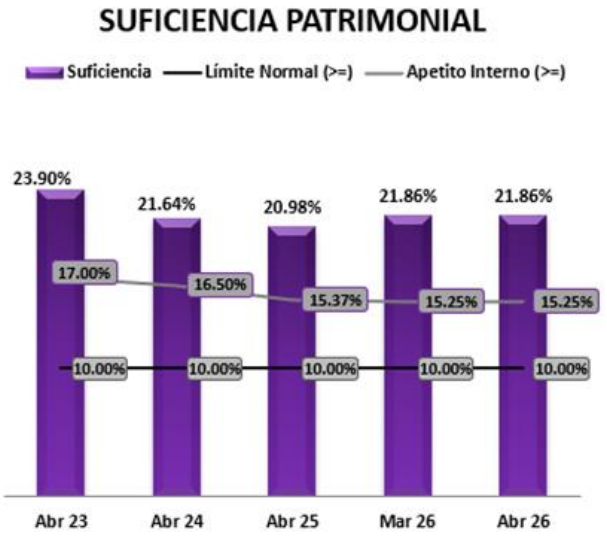
Estos fondos son administrados temporalmente por el Banco y posteriormente trasladados a las respectivas Operadoras de Pensiones Complementarias (OPC), conforme a la normativa vigente: el aporte laboral (1,00%) se transfiere de forma mensual, mientras que el aporte patronal (0,25%)

se acumula y se traslada cada 18 meses. Al mes de abril del 2026, se tienen registrados contablemente un monto de ¢282 007 millones.

El patrimonio presenta el mayor dinamismo, con un crecimiento del 18,8%, respaldado en la generación de utilidades del período de cada año en análisis y el registro del 0.25% del aporte patronal que por Ley ingresa y se registra contablemente en el patrimonio. el respaldado por la acumulación de resultados y reservas, lo que mejora los niveles de solvencia. Este comportamiento permite una ligera mejora en los indicadores de apalancamiento y capitalización, evidenciando una estructura financiera más sólida.



Esta fortaleza patrimonial, se refleja en el indicador de suficiencia patrimonial, con resultados superiores al apetito de riesgo y el criterio establecido en la normativa prudencial.



Análisis del Estado de Resultados

En la siguiente tabla, se muestran los resultados a nivel agregado del estado de resultados al mes de abril de cada año.

ABRIL DE CADA AÑO (CIFRAS EN MILLONES) Principales Cuentas del Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	Var. inter %
+ INGRESOS FINANCIEROS	126 289	124 392	135 079	129 819	-3,89 %
+ GASTOS FINANCIEROS	67 106	62 185	57 137	52 119	-8,78 %
RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA	59 183	62 208	77 942	77 700	-0,31 %
+ Ingresos Operativos Diversos (530)	19 547	20 149	25 306	23 322	-7,84 %
+ Gastos Operativos Diversos (430)	13 788	15 558	13 239	11 762	-11,16 %
RESULTADO DE OPERACIÓN	64 941	66 798	90 009	89 260	-0,83 %
+ Gastos De Administracion (440)	52 259	53 261	56 454	55 707	-1,32 %
RESULTADO ANTES DE RECUPERACIÓN Y ESTIMACIONES	12 683	13 537	33 554	33 553	-0,00 %
+ Ingresos Por Recuperacion De Activos (520)	10 903	23 351	12 871	9 442	-26,64 %
+ Gasto Por Estimacion De Deterioro (420)	16 608	32 632	36 059	34 739	-3,66 %
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	6 977	4 255	10 367	8 257	-20,36 %
RESULTADO NETO	7 308	7 590	7 426	6 706	-9,69 %

Durante el periodo comprendido entre abril 2023 y abril 2026, se evidencia una evolución positiva en su desempeño de intermediación financiera, sustentada en la gestión del portafolio de crédito, generador de ingresos por intereses y en una gestión eficiente del costo de fondeo. En particular, se observa una reducción sostenida de los gastos financieros, lo que ha permitido mejorar de manera significativa el resultado de intermediación y el resultado de operación.

Asimismo, durante el periodo analizado, la administración ha venido fortaleciendo y madurando el marco de gobernanza de la gestión de balance (ALM), incorporando prácticas más robustas en la gestión de capital, el desarrollo de modelos de asignación de tasas activas (pricing) basados

en métricas ajustadas por riesgo como el RAROC, y la implementación de esquemas de precios de transferencia para la determinación de tasas pasivas. Todo lo anterior contribuye a una gestión integral del balance, alineada con la rentabilidad ajustada por riesgo y la sostenibilidad financiera, que se refleja en el estado de resultados de cada período analizado.

En los ingresos operativos diversos, se contabilizan tanto los ingresos por servicios como las utilidades de las sociedades anónimas, mismas que se registran bajo el método de participación en los resultados del Banco. Hay que destacar la tendencia creciente en la generación de ingresos por servicios, en línea con las mejores prácticas internacionales orientadas a fortalecer la diversificación de ingresos. Este comportamiento resulta favorable desde la perspectiva de eficiencia operativa, en la medida en que un mayor nivel de ingresos por servicios contribuye a mejorar la cobertura de los gastos administrativos, reduciendo la dependencia del margen financiero.

En la tabla siguiente, se muestran las utilidades a cada período desagregadas por utilidades de Banco Popular y utilidades Sociedades.

Detalle	abr-23	abr-24	abr-25	abr-26	Variación %	Tendencia
Utilidad Neta (cifras en millones)	**7 308**	**7 590**	**7 426**	**6 706**	**-9,7%**	
Utilidad de Sociedades	**3 401**	**4 373**	**4 373**	**4 795**	**9,6%**	
Pop. Valores	981	1 350	1 040	1 287	23,7%	
Pop. Pensiones	666	978	1 040	1 209	16,3%	
Pop. SAFI	497	474	280	237	-15,6%	
Pop. Seguros	1 256	1 570	2 035	2 004	-1,5%	
Pop. Servicios Compartidos	0	0	-22	59	-368,0%	
Utilidad Banco Popular	**3 907**	**3 217**	**3 052**	**1 911**	**-37,4%**	

Desde una perspectiva estructural, se identifica una recomposición en el estado de resultados, caracterizada por una menor participación del costo financiero y un mayor peso relativo del riesgo crediticio dentro de la estructura de gastos. Esta dinámica evidencia un traslado del foco de atención hacia la calidad de la cartera y la gestión prudencial del riesgo, por lo que la administración a fortalecido la gobernanza de crédito y de esta manera mitigar el impacto de las estimaciones de la cartera de crédito.

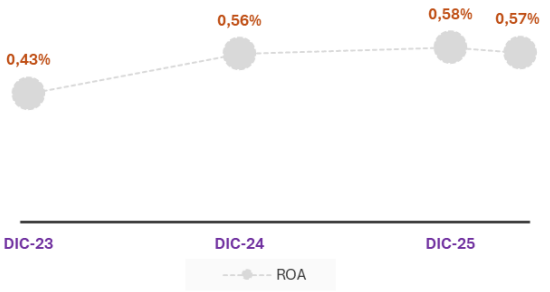
En este contexto, la entidad mantiene una operación sólida y eficiente; sin embargo, el principal desafío estratégico radica en contener el crecimiento de las estimaciones por deterioro y estabilizar los factores que inciden en la utilidad neta, con el fin de asegurar la sostenibilidad de los resultados y una adecuada generación de valor en el mediano plazo.

Indicadores financieros

Se presenta a continuación, los principales indicadores del Banco Popular durante el período en consulta:

ROA (Rentabilidad sobre Activos)

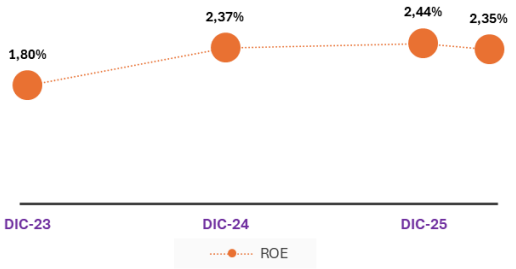
El indicador ROA muestra una evolución favorable en el período analizado, al pasar de 0,43% en diciembre de 2023 a 0,56% en diciembre de 2024, 0,58% en diciembre de 2025 y ubicarse en 0,57% en abril de 2026. Esta trayectoria evidencia una mejora sostenida en la capacidad del Banco para generar utilidades a partir del conjunto de sus activos productivos, reflejando un uso más eficiente de la estructura del balance.



Desde la perspectiva de gestión, el comportamiento observado sugiere una adecuada combinación entre crecimiento del activo, expansión de la cartera de crédito y generación de resultados, manteniéndose niveles de rentabilidad relativamente estables aun en un entorno de transformación del balance y fortalecimiento prudencial.

ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

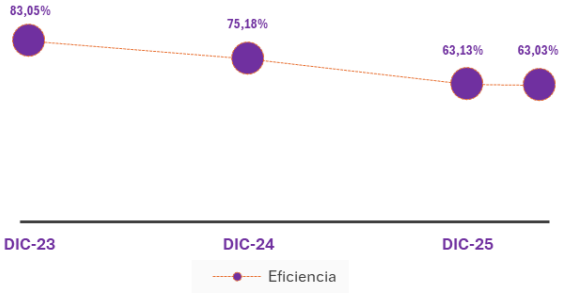
El ROE presenta una mejora importante entre diciembre de 2023 y diciembre de 2025, al pasar de 1,80% a 2,37% y posteriormente a 2,44%, con una ligera moderación a 2,35% en abril de 2026. En términos generales, este comportamiento refleja una mayor capacidad del Banco para generar utilidades sobre los recursos patrimoniales aportados o acumulados institucionalmente.



La tendencia observada es consistente con el fortalecimiento del patrimonio, el crecimiento de las utilidades y la mejora progresiva en la estructura financiera. Aunque se registra una leve reducción en abril de 2026 respecto al cierre de 2025, el indicador se mantiene en niveles superiores a los observados al inicio del período, lo que evidencia solidez en la rentabilidad patrimonial.

Indicador de Eficiencia

El indicador de Eficiencia muestra una mejora muy significativa a lo largo del período, pasando de 83,05% en diciembre de 2023 a 75,18% en diciembre de 2024, y posteriormente a 63,13% en diciembre de 2025, manteniéndose prácticamente estable en 63,03% en abril de 2026. Esta disminución del indicador es positiva, pues refleja una reducción relativa de los gastos administrativos y operativos respecto a los ingresos generados.



La evolución del indicador evidencia avances importantes en la racionalización del gasto, el aprovechamiento de economías de escala y una mejor cobertura de los costos operativos mediante mayores ingresos, tanto financieros como por servicios. La estabilidad mostrada al cierre de abril de 2026 sugiere que la mejora alcanzada no responde a un evento aislado,

sino a una tendencia de consolidación en la gestión operativa.

Distribución de utilidades (2023, 2024 Y 2025)

La distribución de utilidades correspondiente a los períodos 2023, 2024 y 2025 refleja la capacidad del Banco Popular para generar resultados sostenibles y, al mismo tiempo, traducir ese desempeño en beneficios concretos para sus grupos de interés y para el cumplimiento de su función institucional. Este comportamiento evidencia una gestión financiera orientada al equilibrio entre rentabilidad, solvencia y responsabilidad social.

Distribución de utilidades (EF Auditados)

(en millones de ¢)

Concepto	2 023	2 024	2 025
Utilidad antes de impuestos, participaciones y aportes	19 294	24 480	32 666
Impuestos, participaciones y aportes sobre la utilidad			
Impuesto sobre la renta	136	185	5 343
CONAPE	883	916	962
Comisión Nacional de Emergencias	234	162	577
Fodemipyme	897	1 195	618
Fondos Especiales	0	3 303	1 673
Fofide	842	1 215	558
TOTAL	**2 992**	**6 976**	**9 731**
Aumento del Patrimonio	**16 302**	**17 504**	**22 935**

Participación			
Utilidad antes de impuestos, participaciones y aportes	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Impuestos, participaciones y aportes sobre la utilidad			
Impuesto sobre la renta	0,70%	0,76%	16,36%
CONAPE	4,58%	3,74%	2,94%
Comisión Nacional de Emergencias	1,21%	0,66%	1,77%
Fodemipyme	4,65%	4,88%	1,89%
Fondos Especiales	0,00%	13,49%	5,12%
Fofide	4,36%	4,96%	1,71%
TOTAL	**15,51%**	**28,50%**	**29,79%**
Aumento del Patrimonio	**84,49%**	**71,50%**	**70,21%**

Desde la perspectiva de gobernanza, la adecuada distribución de utilidades constituye una señal de solidez financiera, disciplina en la administración de los resultados y apego al marco normativo aplicable. Asimismo, reafirma la capacidad institucional para sostener una política de generación y asignación de utilidades compatible con la estabilidad patrimonial y con los objetivos estratégicos del Banco.

Otros aspectos relevantes.

Compra de activos y pasivos de Coopeservidores (2024 – ¢403.800 millones)

Esta operación constituye uno de los hitos más relevantes del período, al representar una acción estratégica orientada tanto a la estabilidad del sistema financiero como al fortalecimiento del posicionamiento del Banco.

La incorporación de activos permitió expandir de manera inmediata la base de ingresos mediante activos productivos, mientras que la incorporación de pasivos implicó una gestión cuidadosa de liquidez y fondeo. La ejecución del proceso se sustentó en análisis rigurosos de riesgo, calidad de cartera y sensibilidad a tasas.

Desde una perspectiva estratégica, permitió ampliar la participación de mercado, captar nuevos clientes y consolidar el rol del Banco como actor clave en procesos de resolución financiera. En términos de gobernanza, se evidenció a una alta capacidad de ejecución institucional en contextos de presión sistémica, reforzando la credibilidad ante reguladores y el sistema financiero.

Compra de cartera de crédito de Coopeservidores (Mayo 2026 – ¢36.940 millones)

Esta adquisición consolida la estrategia de crecimiento selectivo mediante la incorporación de cartera con potencial de rentabilidad. El impacto directo se refleja en la ampliación de activos generadores de intereses y en la mejora del margen financiero.

Desde la perspectiva de riesgo, la operación demanda un seguimiento activo para asegurar la calidad crediticia, evidenciando un enfoque técnico en la selección de cartera. Estratégicamente, fortaleció la presencia en segmentos específicos y permitió obtener valor adicional derivado de operaciones previas.

Venta del Inmueble Pentágono (2025 – ¢2.591 millones)

La desinversión responde a una política orientada a optimizar el uso del capital, mediante la salida de activos no estratégicos. Esta operación generó liquidez, liberó recursos inmovilizados y redujo costos asociados a mantenimiento.

Estados Financieros Auditados con opinión limpia (2023, 2024 y 2025)

La obtención de opiniones limpias consecutivas evidencia la solidez en la calidad de la información financiera, el cumplimiento normativo y la robustez de los sistemas de control interno.
Desde un enfoque reputacional, fortalece la confianza de reguladores, inversionistas y partes interesadas, reduciendo riesgos asociados a transparencia. A nivel de gobernanza, respalda la toma de decisiones estratégicas con información confiable y oportuna.

Cancelación de las ODP con el BCCR (enero 2024 – ¢131.000 millones)

En el mes de enero del 2024, se procedió con la cancelación ante el BCCR del préstamo para la reactivación económica luego de la pandemia, el monto total fue por más de ¢131.000 millones de colones, los cuales llevó una serie de acciones para cumplir en tiempo y forma, sin afectar la liquidez, ni los indicadores normativos.

La cancelación anticipada del financiamiento otorgado por el BCCR representa una decisión clave en la gestión del balance, el cual permitió reducir pasivos financieros, disminuir gastos por intereses y mejorar indicadores de apalancamiento.

Rendimiento del portafolio de inversiones

El portafolio de inversiones es el segundo activo en importancia en el balance del Banco Popular, el cual, a través de su gestión, contribuye en el control del margen; los rendimientos históricos al cierre de cada período son los siguientes:

RENDIMIENTO DEL PORTAFOLIO INVERSIONES

BPDC	AL 31-12-23	30/12/2024	31/12/2025	30/04/2026
COLONES	6,27%	5,35%	4,98%	5,06%
DOLARES	3,77%	3,27%	4,08%	3,75%

Complementariamente, esta gestión ha permitido la generación de ganancias de capital, las cuales vienen a contribuir en el crecimiento de las utilidades de la entidad.

REGISTRO GANANCIAS DE CAPITAL
EN MILES DE COLONES

PERIODO	MONTO
2023	9 077 585
2024	2 544 450
2025	4 138 734
2026	1 051 752
	16 812 521,21

La gestión evidencia un enfoque técnico que optimiza el equilibrio entre riesgo y rendimiento, funcionando además como mecanismo de estabilización de ingresos frente a variaciones del negocio crediticio.

Gestión de financiamiento institucional

La obtención de financiamiento con el Banco de Costa Rica y la Agencia Francesa de Desarrollo permitió diversificar fuentes de fondeo y mejorar la liquidez institucional. Estas operaciones reducen la dependencia de fuentes tradicionales, fortalecen el perfil de riesgo y alinean al Banco con prácticas internacionales.

Para la remodelación del Edificio Metropolitano se gestionó un crédito con el Banco de Costa Rica por un monto superior a los ¢29.000 millones de colones, el cual se firmó en enero del 2025, generando una importante inyección de liquidez y recuperación de capital invertido. Además, se gestionó y se brindó soporte en el proceso del financiamiento con la Agencia Francesa para el Desarrollo, en donde a finales del 2025 se firmó una línea de crédito, para lograr una mayor diversificación de las fuentes de fondeo institucional.

Aprobación de Presupuestos (2023, 2024, 2025 y 2026)

La aprobación por parte de la Contraloría General de la República valida la consistencia técnica de la planificación financiera, el cumplimiento normativo y la alineación con políticas públicas.

Desde la gobernanza, refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo una ejecución ordenada de la estrategia institucional.

4.2.2. Gestión del Riesgo Conglomerado Financiero Banco Popular

El presente informe evalúa las condiciones del entorno macroeconómico en las cuales se desempeñó el Conglomerado Banco Popular y sobre el cual se gestionaron los riesgos relevantes por parte del órgano director.

Al respecto, se detalla el comportamiento macro del perfil de riesgo de nuestra institución financiera a lo largo de un horizonte de 33 meses. Los datos reflejan una gobernanza activa, caracterizada por tres fases claramente diferenciadas: una etapa inicial de estabilidad (2023), un incremento controlado del apetito de riesgo con su consecuente pico de exposición (2024), y una contundente estrategia de mitigación ejecutada a principios de 2025 que ha consolidado un perfil marcadamente conservador y estable hasta el cierre de abril de 2026.

Condiciones macroeconómicas

Durante el periodo comprendido entre 2023 y la actualidad, la economía global y la economía costarricense han transitado por un contexto caracterizado por cambios estructurales significativos, elevados niveles de incertidumbre y procesos de ajuste tanto a nivel macroeconómico como financiero. A nivel internacional, el entorno ha estado dominado por tensiones geopolíticas, transformaciones en las cadenas de suministro, cambios en la política monetaria global y la consolidación de nuevas dinámicas productivas asociadas a la digitalización y la inteligencia artificial.

Paralelamente, Costa Rica ha mostrado un comportamiento macroeconómico relativamente sólido en comparación con sus pares, aunque con la persistencia de riesgos estructurales y la exposición inherente a choques externos debido a su condición de economía pequeña y abierta.

En este contexto, resulta fundamental analizar de forma integral los principales eventos internacionales y locales ocurridos en este periodo, así como los riesgos identificados, con el fin de comprender las condiciones actuales y las perspectivas futuras.

Entorno Internacional

El entorno internacional desde 2023 ha estado marcado por una elevada incertidumbre estructural, la cual se intensificó particularmente en 2024 y 2025. Esta incertidumbre se origina principalmente en la interacción de tres factores clave: el resurgimiento del proteccionismo comercial, las tensiones geopolíticas persistentes y la volatilidad en los mercados financieros internacionales. La imposición de medidas comerciales restrictivas por parte de economías avanzadas, particularmente Estados Unidos, generó un aumento en los índices de incertidumbre económica y comercial, afectando las expectativas de crecimiento y la confianza de los inversionistas.

Adicionalmente, los conflictos geopolíticos —incluyendo tensiones en Europa y el Medio Oriente— contribuyeron a aumentar la percepción de riesgo global, afectando los mercados energéticos, los flujos de capital y los costos de financiamiento internacional. Estos eventos repercutieron en el comportamiento de los mercados financieros, generando episodios de alta

volatilidad, donde se observó un aumento en la demanda de activos considerados refugio, como los bonos del Tesoro de Estados Unidos, y caídas temporales en los principales índices bursátiles.

A pesar de este contexto, la economía mundial mostró una resiliencia significativa, con un crecimiento cercano al 3,3% en 2024 y 2025. Este comportamiento fue superior a las expectativas iniciales, y estuvo impulsado por diversos factores, entre ellos la adaptación de las cadenas globales de valor, la recuperación del comercio internacional previo a la entrada en vigor de nuevos aranceles, y el aumento de la inversión en sectores tecnológicos, especialmente en inteligencia artificial.

Entorno local

En el ámbito nacional, Costa Rica presentó un desempeño macroeconómico favorable durante el periodo analizado. En 2025, el crecimiento económico alcanzó un 4,6% del PIB, superior tanto al promedio histórico como al crecimiento de la economía mundial, lo cual refleja la solidez del dinamismo económico interno. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por la demanda interna, particularmente el consumo de los hogares y la inversión, así como por el buen desempeño de las exportaciones, especialmente en sectores como la manufactura y los servicios empresariales.

Un elemento distintivo del entorno local fue la evolución de la inflación. Durante 2025, la economía experimentó un proceso de desinflación que derivó en deflación, con tasas negativas a partir de mayo y un nivel de -1,2% al cierre del año. Este comportamiento fue explicado por la caída en precios de alimentos y combustibles, factores de origen externo y de oferta.

La política monetaria en Costa Rica se caracterizó por una reducción gradual de la Tasa de Política Monetaria desde 2023, acumulando una disminución de 575 puntos base hasta 2025, en respuesta a la baja inflación y con el objetivo de estimular la actividad económica.

En el ámbito fiscal, el país continuó su proceso de consolidación. No obstante, la deuda pública alcanzó el 60,4% del PIB, lo cual evidencia que, si bien se han logrado avances, persisten desafíos en materia de sostenibilidad fiscal.

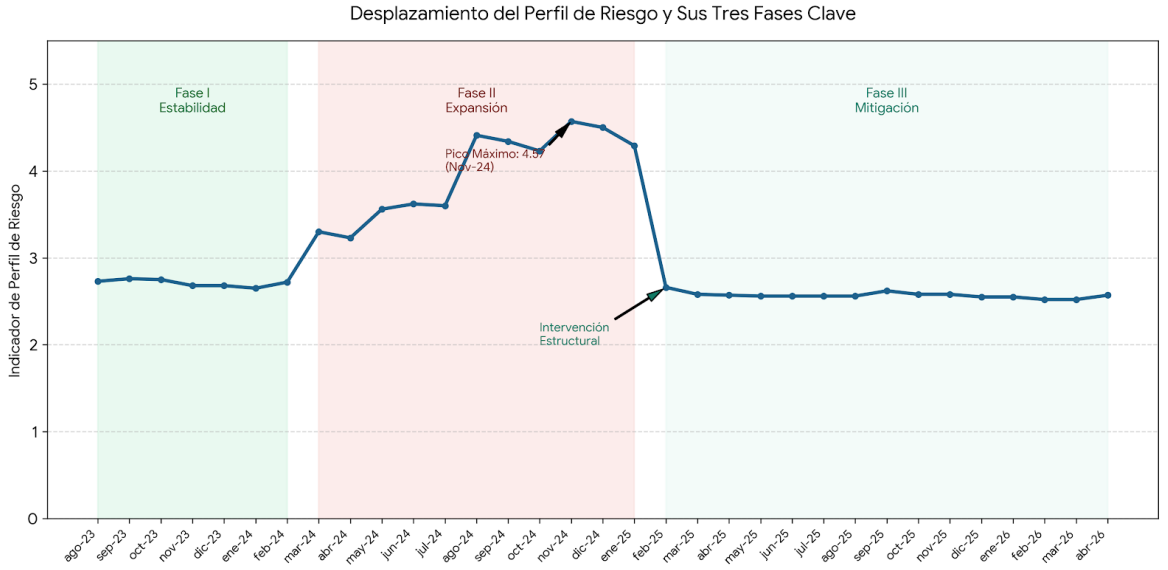
El sistema financiero, por su parte, se mantuvo estable, con adecuados niveles de solvencia, liquidez y rentabilidad, mostrando resiliencia ante escenarios adversos evaluados mediante pruebas de tensión.

Análisis del desplazamiento del Perfil de Riesgo

A nivel general, el comportamiento del indicador demuestra que la organización cuenta con mecanismos de respuesta oportunos y un marco de control interno alineado con los límites de tolerancia institucionales.

Para un mejor entendimiento de la trayectoria de nuestra exposición, el comportamiento histórico se ha estructurado en tres períodos clave:

Gráfico #1
Desplazamiento del Perfil de Riesgos
Agosto 2023 / Abril 2026



A partir del comportamiento observado en el gráfico anterior, se identifican tres fases que explican la evolución del perfil de riesgo durante el período analizado.

- **Fase I: Estabilidad Inicial y Línea Base (Agosto 2023 – Febrero 2024)**

  Durante este período de siete meses, el perfil de riesgo de la institución se mantuvo en niveles sumamente estables, oscilando en un rango estrecho entre **2,65** (enero 2024) y **2,76** (septiembre 2023). Esta etapa refleja una gestión operativa ordinaria, con una volatilidad marginal y un estricto apego a los parámetros tradicionales de concesión y exposición crediticia/de mercado.

- **Fase II: Expansión Voluntaria y Pico de Exposición (Marzo 2024 – Enero 2025)**

A partir de marzo de 2024, el indicador muestra un cambio de tendencia drástico, rompiendo la barrera de los 3 puntos (**3,30**) y escalando de manera sostenida durante el segundo semestre de 2024.

El Máximo Histórico, se alcanzó en noviembre de 2024 con un nivel de **4,57** y la exposición se mantuvo sobre la banda de los 4,20 - 4,50 puntos durante seis meses consecutivos (agosto 2024 a enero 2025).

- **Fase III: Intervención, Ajuste Estructural y Consolidación (Febrero 2025 – Abril 2026)**

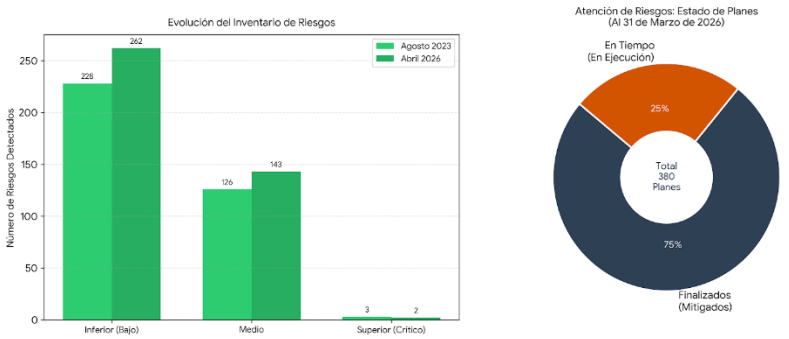
La respuesta de la Alta Gerencia y de esta Junta Directiva se materializó de forma contundente en **febrero de 2025**, mes en el que el indicador sufrió una contracción sin precedentes, cayendo de **4,29** (enero 2025) a **2,66**.

Lejos de ser un ajuste estacional, el perfil se redujo aún más, manteniéndose en un promedio de **2,56** durante los 14 meses siguientes. Al corte de abril de 2026, el riesgo se ubica en un saludable **2,57**.

Análisis del comportamiento de riesgos en el período.

Para comprender el trasfondo de la estabilidad lograda en la última fase del perfil de riesgo, la Junta Directiva Nacional ha monitoreado de cerca el inventario de riesgos institucionales. Al comparar la línea base inicial (agosto 2023) con el cierre del horizonte (abril 2026), se observan variaciones en el volumen absoluto de riesgos, pero con una consistencia porcentual en la estructura de criticidad, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico #2
Gestión de Riesgos y Efectividad de Mitigación
Agosto 2023 / Abril 20262



A continuación, se presenta una lectura comparativa de la composición del inventario de riesgos institucionales entre agosto de 2023 y abril de 2026, con el propósito de valorar no solo su crecimiento en términos absolutos, sino también la estabilidad de su distribución por niveles de criticidad. Este análisis permite evidenciar que, pese al aumento en la cantidad total de riesgos identificados, la entidad ha preservado una estructura equilibrada y consistente, particularmente en los segmentos de mayor relevancia para la supervisión estratégica.

- **Riesgos de Nivel Inferior:** En agosto de 2023 contábamos con 228 riesgos en esta categoría, representando el 64% del total. Para abril de 2026, a pesar del crecimiento transaccional y operativo del banco, la cifra se situó en 262 riesgos, logrando retener exactamente el mismo peso relativo del 64%.
- **Riesgos de Nivel Medio:** Pasaron de 126 riesgos (35%) en agosto de 2023 a 143 riesgos (35%) en abril de 2026. Al igual que en el nivel inferior, el crecimiento neto de eventos detectados se mantuvo bajo un control estricto, sin desbordar su representatividad proporcional en el balance operativo.
- **Riesgos de Nivel Superior (Críticos):** Este es el indicador más relevante para esta Junta. En agosto de 2023 se registraban 3 riesgos (1%). Gracias a la supervisión activa de los comités y las medidas de mitigación del banco, para abril de 2026 esta cifra crítica disminuyó netamente a solo 2 riesgos, manteniendo una participación marginal del 1% del inventario global.

El incremento en el número absoluto de riesgos totales (pasando de 357 a 407 riesgos detectados en el inventario) no debe interpretarse como un deterioro. Al contrario, refleja la madurez de nuestra cultura interna de autogestión y la efectividad de las herramientas de identificación de las líneas de defensa. Capturar más riesgos en las matrices riesgo nos permite gestionarlos de manera preventiva antes de que se transformen en pérdidas financieras reales.

De acuerdo con el corte realizado al 31 de marzo de 2026, el estado de los planes de mitigación diseñados para contener los riesgos operativos del banco arroja la siguiente métrica:

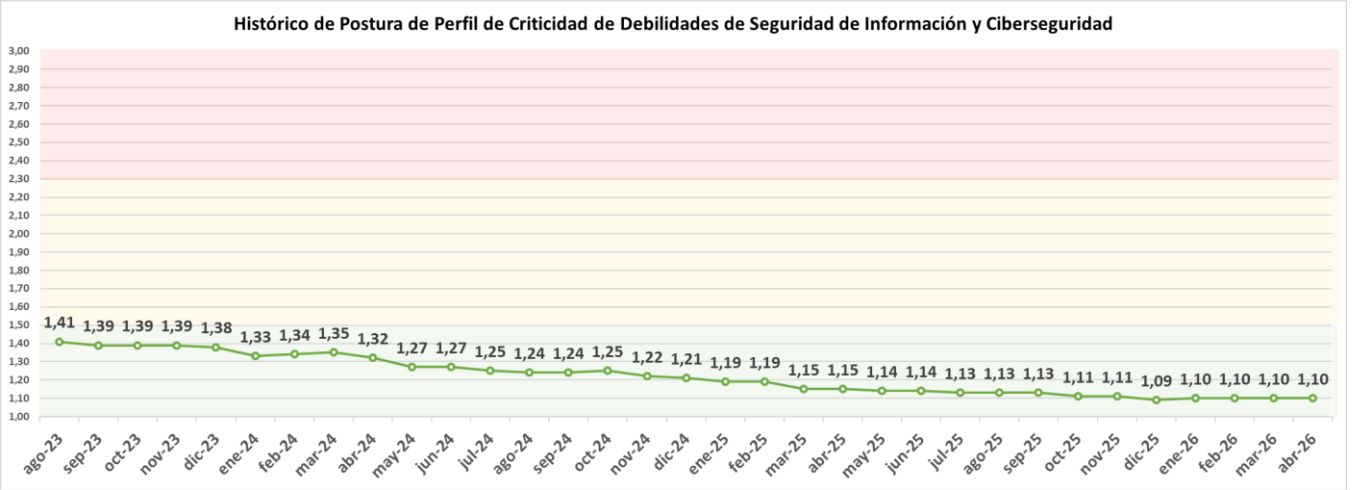
- Planes Finalizados: De la totalidad de las acciones de mitigación exigidas por este Directorio, 286 planes (el 75%) ya han sido ejecutados con éxito y cerrados al cierre del primer trimestre de 2026.
- Planes en Desarrollo ("En Tiempo"): Los restantes 94 planes (25%) se encuentran activos y ejecutándose dentro de los cronogramas establecidos, sin registrar desviaciones o retrasos críticos que pongan en riesgo la operación.

Por otra parte, la gestión de riesgos en Seguridad de la Información y Ciberseguridad ha sido fundamental para identificar vulnerabilidades y áreas de mejora, permitiendo el diseño e

implementación de controles más sólidos y eficaces. Estas iniciativas han fortalecido significativamente la capacidad de prevención y detección temprana de incidentes, facilitando una respuesta proactiva ante amenazas y reduciendo la exposición a riesgos potenciales con el apoyo de la Alta Administración y la Junta Directiva Nacional.

Aunado con lo anterior, se presentan las tendencias observadas desde Agosto 2023 a Abril 2026 en el Perfil de Criticidad de las Debilidades en Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Este gráfico permite visualizar los esfuerzos realizados para proteger los activos de información del Conglomerado, facilitando la identificación de avances, así como la toma oportuna de decisiones para corregir desviaciones detectadas y fortalecer los controles de seguridad establecidos.

Gráfico N°3
CFBP: Histórico de Postura de Perfil de Criticidad de Debilidades de Seguridad de la Información
Del Agosto 2023 a Abril 2026)



Fuente: Datos de elaboración del Área de Seguridad

La información anterior evidencia que el ***"Perfil de criticidad de debilidades de seguridad de la información y ciberseguridad"*** se mantiene dentro del apetito de Riesgo aprobado por la Junta Directiva Nacional.

Asimismo, se observa una mejora significativa en comparación con los resultados reportados en agosto de 2023, lo cual se explica por la implementación y cierre de diversos planes de acción que han contribuido de forma efectiva a la mitigación de los riesgos asociados a la seguridad de la información y la ciberseguridad.

El monitoreo mensual de la postura (*Gráfico N°3*) revela un patrón de optimización continua que se divide de forma idéntica en las fases del perfil macro del banco:

1. Fase de Contención y Diagnóstico (Agosto 2023 – Noviembre 2023): El indicador se mantuvo plano en 1,39, reflejando la estabilización inicial de los controles heredados.
2. Fase de Optimización Progresiva (Año 2024): A lo largo del 2024, coincidiendo con la fase en la que el banco asumió más riesgos financieros organizacionales, la Junta Directiva reforzó de manera preventiva las defensas de ciberseguridad. El indicador descendió paulatinamente mes a mes: de 1,33 en febrero, pasando por 1,27 en junio, hasta quebrar la barrera del 1,20 en diciembre de 2024 (1,19).
3. Fase de Consolidación y Madurez (Año 2025 – Abril 2026): A partir de marzo de 2025, la postura tecnológica se consolidó de manera permanente en niveles óptimos. El indicador tocó su mínimo histórico de 1,09 en diciembre de 2025 y se ha mantenido completamente plano y blindado en 1,10 durante el primer cuatrimestre de 2026

Conclusión.

El período a partir del año 2023 hasta la actualidad se caracterizó por un entorno global complejo, con elevados niveles de incertidumbre, pero también con señales de resiliencia económica. Costa Rica, en este contexto, ha logrado mantener un desempeño macroeconómico favorable, destacándose por su crecimiento económico, estabilidad financiera y control inflacionario.

No obstante, se evidenció la persistencia de riesgos estructurales tanto a nivel internacional como local, los cuales requieren un manejo prudente de la política económica. Entre estos destacan la incertidumbre global, la volatilidad financiera, la sostenibilidad fiscal y los riesgos cambiarios.

En este sentido, el futuro desempeño económico del país dependerá de su capacidad para fortalecer sus fundamentos macroeconómicos, diversificar su estructura productiva y mitigar los riesgos identificados, en un entorno internacional que continuará siendo desafiante, ante lo cual el órgano director ha sido diligente en el análisis constante de los riesgos que podrían afectar al Conglomerado a efectos de tomar decisiones en forma certera.

La Junta Directiva Nacional, al recibir las alertas del Comité Corporativo de Riesgos sobre la persistencia de niveles cercanos al límite de tolerancia durante el segundo semestre de 2024 (alcanzando el pico de 4,57 en noviembre), no postergó las decisiones requeridas, para mantener el indicador en una banda promedio de 2,52 a 2,62 durante todo el año 2025 y primer cuatrimestre de 2026, la Junta Directiva ha blindado proactivamente la solvencia y estabilidad del banco frente a potenciales choques macroeconómicos o de mercado.

La transición entre enero de 2025 (con un nivel de riesgo de 4,29) y febrero de 2025 (donde se redujo a 2,66) demuestra una velocidad de respuesta institucional. En el entorno bancario, desplazar el perfil de riesgo consolidado en una magnitud de -1,63 puntos en un único ciclo es posible mediante una intervención decidida y coordinada desde la alta dirección.

Esta postura ultra-prudente envía una señal de altísima confianza hacia los supervisores y las agencias calificadoras de riesgo, demostrando que el banco cuenta con un gobierno corporativo robusto, capaz de autocorregirse antes de comprometer los niveles de suficiencia patrimonial o violar los límites regulatorios normados.

La detección temprana de la tendencia alcista en la Fase II (2024) y el diseño de la estrategia de salida ejecutada en 2025 confirman que los flujos de información hacia la Junta Directiva Nacional funcionaron con transparencia y rigurosidad técnica, permitiendo fundamentar decisiones complejas sobre datos precisos.

En síntesis, el periodo 2023-2026 ratifica que la Junta Directiva Nacional ejerce una gobernanza activa y responsable. Se permitió una fase de expansión controlada para capturar valor de negocio, pero ante los signos de saturación o incremento del entorno de riesgo, se demostró un control total sobre el balance del banco, restableciendo el orden y la prudencia financiera de manera inmediata.

Para los próximos periodos, el reto de esta Junta no será mitigar, sino gestionar estratégicamente la estabilidad lograda, evaluando el momento idóneo para flexibilizar gradualmente los límites si las condiciones macroeconómicas permiten buscar una mayor rentabilidad, siempre bajo el estricto monitoreo que la caracteriza**.**

4.2.3. Gestión del Riesgo Estratégico Conglomerado Financiero Banco Popular.

Evolución de la gestión del riesgo estratégico

Durante el periodo agosto 2023 - junio 2026, el Conglomerado ha llevado a cabo un proceso de transformación significativa en la gestión del riesgo estratégico, orientado a fortalecer su integración con la estrategia corporativa y el modelo de negocio.

Este proceso ha implicado la actualización profunda de metodologías y procedimientos, incorporando mejores prácticas que aseguran un abordaje integral del riesgo.

Ampliación del alcance organizacional

Anteriormente, la gestión del riesgo estratégico se enfocaba principalmente a nivel de Banco Popular. Sin embargo, en este periodo se logró su extensión a todas las

Sociedades del Conglomerado Financiero, esta ampliación ha permitido alcanzar una estandarización en la gestión de riesgos relevantes, asegurando criterios homogéneos, comparabilidad de información y visión integral del riesgo a nivel corporativo.

Fortalecimiento metodológico

Se han incorporado nuevos elementos que robustecen el proceso, destacándose:

- **Trabajo colaborativo:** promoción de espacios de articulación entre áreas, involucramiento de la Alta Administración, acompañamiento técnico de la Dirección Corporativa de Riesgos.
- **Transparencia y trazabilidad:** mayor visibilidad de los riesgos y sus planes de acción, registro estructurado de información para seguimiento y control, disponibilidad de información actualizada y en tiempo real para la toma de decisiones.
- **Gestión dinámica del riesgo:** evolución desde procesos estáticos hacia un enfoque continuo y vivencial, actualización permanente de riesgos y acciones de mitigación, atención de oportunidades de mejora realizadas por parte de la Auditoría Interna.

Automatización y uso de herramientas tecnológicas

Con el objetivo de mejorar la eficiencia y accesibilidad de la información, se implementó una automatización del proceso de gestión del riesgo estratégico, utilizando herramientas de la suite de Microsoft ya disponibles en la organización.

Esto ha permitido optimizar recursos (evitando costos adicionales), centralizar la información, facilitar la actualización y consulta en tiempo real, así como potenciar el uso de analítica de datos.

Fortalecimiento de la supervisión y analítica

Se han desarrollado tableros de control (*dashboards*) que permiten visualizar y analizar la información de riesgos a nivel organizacional, facilitando el monitoreo de riesgos estratégicos por unidad estratégica, seguimiento de planes de mitigación, toma de decisiones basada en datos, rendición de cuentas mediante informes periódicos de riesgo estratégico.

Fortalecimiento de la auditabilidad y control

El proceso ha sido diseñado para ser completamente auditable, permitiendo evidenciar la gestión de cada riesgo, dar seguimiento detallado a las acciones de mitigación (controles y planes) y asegurar la evidencia y seguimiento histórico de la gestión de riesgos.

La información se encuentra disponible para Comité Corporativo Ejecutivo, Alta Dirección, Auditoría Interna y entes de control externos (cuando se requiere).

Mejora continua

Este proceso se ha desarrollado bajo un enfoque de mejora continua, incorporando progresivamente nuevas capacidades que fortalecen la anticipación de riesgos, la capacidad de respuesta organizacional, la alineación entre riesgo y estrategia.

Riesgos estratégicos vigentes

Los riesgos estratégicos vigentes abarcan aquellos factores que pueden impactar significativamente la rentabilidad financiera, la eficiencia digital, la experiencia del cliente, la gestión del talento humano, la gobernanza y sostenibilidad. Estos riesgos se encuentran sustentados en componentes clave, entre los que destacan: el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la solidez del modelo de negocio, el diseño y la ejecución de la estrategia, la identificación de riesgos emergentes y la gestión de riesgos intragrupo.

Logros relevantes en la gestión del riesgo estratégico

Durante el periodo agosto 2023 - junio 2026, el Conglomerado alcanzó logros significativos que reflejan el avance en la madurez de la gestión del riesgo estratégico, entre los que destacan:

- Consolidación de la gestión del riesgo estratégico a nivel de todo el Conglomerado, permitiendo una visión integral, estandarizada y comparable entre las distintas Unidades Estratégicas de Negocio.
- Gestión del perfil de riesgo estratégico en nivel tolerable y dentro del apetito de riesgo definido, lo que evidencia una gestión adecuada y controlada de la exposición al riesgo.
- Reducción de riesgos en nivel crítico durante el periodo, mediante la implementación de acciones de mitigación oportunas y efectivas.

- Automatización del proceso y centralización de la información en herramientas tecnológicas, fortaleciendo la trazabilidad, transparencia y disponibilidad de la información para la gestión organizacional.
- Fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos estratégicos, mediante la participación de la Alta Administración y las áreas responsables en la identificación y gestión de riesgos.
- Mejora en la capacidad institucional para anticipar riesgos y responder a cambios del entorno, mediante un enfoque dinámico y continuo de la gestión del riesgo estratégico.

Conclusión

El Conglomerado Financiero ha evolucionado hacia un modelo de gestión del riesgo estratégico integrado, estandarizado, automatizado y transparente, con cobertura a todas las Unidades Estratégicas de Negocio y alineado a la estrategia corporativa.

El proceso implementado ha permitido fortalecer la capacidad institucional para anticipar riesgos, mejorar la gestión organizacional y asegurar la sostenibilidad del negocio en un entorno dinámico y competitivo.

En este contexto, el perfil de riesgo estratégico se ha mantenido estable en un nivel medio durante el periodo, en alineación con el apetito de riesgo definido, evidenciando la efectividad de las acciones de mitigación y la capacidad de control de la exposición al riesgo por parte del Conglomerado.

En este sentido, la gestión del riesgo estratégico se consolida como un habilitador clave para la generación de valor, la resiliencia organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Conglomerado.

4.2.4. Fortalecimiento del modelo de Gobierno Corporativo.

Las siguientes son las gestiones que se han realizado en el Área de Gobierno Corporativo desde su creación hasta la actualidad.

Durante el período en análisis, el Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal continuó fortaleciendo su modelo de gobierno corporativo, en apego a la normativa vigente y a las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia.

En este contexto, se consolidó la implementación de procesos de evaluación de idoneidad y desempeño para los miembros de la Junta Directiva Nacional, las juntas directivas de las sociedades y la Alta Gerencia, conforme a lo establecido en el Acuerdo CONASSIF 15-22. Asimismo, se efectuaron actualizaciones relevantes al marco normativo interno, incluyendo el Código de Buen Gobierno Corporativo, reglamentos de órganos colegiados y comités, así como manuales vinculados con la idoneidad, el desempeño y la regulación de los comités de apoyo a la gestión.

Como parte del fortalecimiento organizacional, se impulsó la operación del Área de Gobierno Corporativo, encargada de liderar el diseño, implementación y seguimiento del modelo de gobernanza. En este ámbito, se desarrollaron herramientas clave como el Sistema de Información Gerencial (SIG) y la Calendarización de Informes Anuales (CIA), orientadas a mejorar la calidad de la información, la supervisión y la toma de decisiones en los órganos colegiados.

Adicionalmente, la Junta Directiva Nacional aprobó y actualizó el Modelo de Gobernanza Corporativa, definiendo su estructura, principios, roles y mecanismos de rendición de cuentas, con el objetivo de fortalecer la transparencia, la eficiencia y el control en la gestión institucional. Este modelo ha sido objeto de seguimiento continuo mediante la elaboración de informes periódicos que permiten evaluar su efectividad, identificar oportunidades de mejora y dar trazabilidad a su implementación en el banco y sus sociedades.

En línea con las exigencias regulatorias, se dio seguimiento a las evaluaciones de los entes supervisores, incluyendo la SUGEF, y se ejecutaron planes de acción orientados a fortalecer la calidad del gobierno corporativo. Asimismo, se atendieron recomendaciones de auditoría interna y se realizaron diagnósticos y reportes especializados, tales como el informe de gobierno corporativo incorporado en el Reporte de Sostenibilidad bajo estándares GRI.

El conglomerado también avanzó en la consolidación de prácticas de monitoreo y control mediante la emisión de informes periódicos sobre el estado y la efectividad de la gobernanza, tanto a nivel de órganos de dirección como de comités técnicos. Estas acciones han permitido robustecer los mecanismos de supervisión, así como optimizar la gestión de riesgos y la toma de decisiones.

En el ámbito operativo, se implementaron planes tácticos con indicadores para medir el grado de cumplimiento del modelo de gobernanza, acompañados de un proceso continuo de coordinación con las sociedades del conglomerado. Asimismo, se fortalecieron los procesos de comunicación institucional mediante la divulgación periódica de lineamientos, informes y herramientas de gestión.

Finalmente, se impulsaron iniciativas orientadas al fortalecimiento continuo del gobierno corporativo, tales como programas de capacitación, procesos de autoevaluación del sistema de control interno, emisión de criterios técnicos especializados, gestión de conflictos de interés y el desarrollo de esquemas para la evaluación del desempeño de dependencias estratégicas. Estas acciones contribuyen a consolidar un modelo de gobernanza sólido, transparente y alineado con los objetivos estratégicos del Conglomerado.

4.3. ASPECTOS SOCIALES.

Se detallan a continuación los principales logros y avances institucionales asociados a la Banca Social durante el período de la actual Junta Directiva (2022-2026):

Principales avances en la transformación y fortalecimiento de la Banca Social

En el marco de la gestión desarrollada para la Banca Social durante el período en análisis, se presentan a continuación los principales avances alcanzados en materia de transformación organizacional, fortalecimiento estratégico y ampliación del alcance de los servicios financieros con enfoque social.

Estas acciones reflejan el compromiso institucional con la inclusión financiera, la atención de poblaciones vulnerables y el impulso al desarrollo productivo del país, evidenciando una evolución significativa en la capacidad de la Banca Social para generar impacto económico y social sostenible.

a. **Aprobación y consolidación de la estructura organizacional de la Banca Social**

   Durante el periodo en referencia, se aprobó la nueva estructura organizacional mediante la creación de la Dirección General de Banca Social, lo cual permitió un adecuado ordenamiento jerárquico de las áreas y sus funciones. Esta transformación ha fortalecido significativamente la gestión institucional, evidenciándose en un crecimiento sostenido en la colocación de recursos sociales, la ampliación de la oferta de productos y servicios, así como en la incorporación de nuevos segmentos de atención prioritaria, con un enfoque en poblaciones vulnerables y la adecuada canalización de los recursos provenientes de fondos especiales.

b. **Aprobación de la Estrategia de Atención de la Banca Social**

La JDN aprobó la estrategia de atención de la Banca Social del Banco Popular, alineando la gestión institucional con un enfoque integral de inclusión financiera, desarrollo social y sostenibilidad.

c. **Creación y consolidación de la División de Microfinanzas**

Por primera vez en la historia del Banco Popular, se creó la División de Microfinanzas, constituyéndose en una dependencia clave para una entidad con enfoque social. A dos años de su implementación, esta división ha permitido asegurar la atención de actividades productivas tanto formales como informales, mediante el otorgamiento de microcréditos que impulsan el desarrollo económico. Asimismo, ha contribuido a atender poblaciones con necesidades urgentes de financiamiento, reduciendo su exposición a mecanismos informales de crédito. Adicionalmente, se desarrolló un programa integral de atención a la mujer, que incorpora no solo soluciones financieras, sino también ahorro, educación financiera, seguros y pensiones.

Actualmente, esta área administra cinco programas dirigidos a mujeres, población vulnerable, unidades productivas informales, estudiantes y comunidades.

d. Mejora en la gestión de Vivienda Social

Se aprobó el fortalecimiento del equipo del área de Productos de Vivienda Social, lo cual mejoró la posición del Banco en el ranking de entidades operadoras ante el BANHVI. Esto permitió gestionar proyectos en zonas de alta vulnerabilidad, canalizando más de ₡37.000 millones en recursos no reembolsables y financiamiento, beneficiando a familias en condición de pobreza extrema y clase media durante el periodo de gestión de la JDN.

e. Fortalecimiento de los fondos especiales

La JDN aprobó el traslado de utilidades hacia los fondos especiales por más de ₡9.000 millones, lo que permitió a la Banca Social colocar más de ₡42.300 millones y movilizar más de ₡30.400 millones en crédito hacia sectores vulnerables.

f. **Fortalecimiento de la atención al segmento MIPYME**
Durante el periodo de gestión, la Junta Directiva Nacional aprobó el traslado formal de la División de Micro y Pequeña Empresa a la Dirección General de Banca Social, con el propósito de consolidar un enfoque estratégico integral orientado a la atención de este segmento. Esta decisión ha permitido articular de manera más efectiva las capacidades institucionales, impulsar la implementación de la estrategia de colocación y maximizar el impacto social y económico en las micro y pequeñas empresas.
Con ello, la Banca Social fortalece su rol como motor de inclusión financiera y desarrollo productivo, promoviendo mayores oportunidades de acceso al crédito, acompañamiento y sostenibilidad para este segmento clave en la dinamización de la economía nacional.

g. **Ejecución del Fondo Especial de Vivienda (FEVI)**

Se logró la colocación de recursos disponibles en el FEVI por más de ₡19.000 millones, beneficiando a más de 1.200 personas y sus familias, principalmente de clase media, facilitando el acceso a vivienda.

Fortalecimiento de instrumentos financieros y programas de impacto social

En el marco de la gestión institucional orientada al fortalecimiento de la oferta de valor de la Banca Social, se presentan a continuación los principales avances en la consolidación de instrumentos financieros y programas de impacto social.

Estas acciones evidencian el compromiso del Banco con la generación de soluciones oportunas, accesibles y sostenibles para la población, así como con la atención de sectores estratégicos que requieren mecanismos innovadores de financiamiento. Los resultados alcanzados reflejan una gestión enfocada en la dinamización del crédito, la protección financiera de las personas y la promoción del desarrollo productivo y social en el país.

a. **Fortalecimiento del Fondo de Avales Especiales (FAE)**

Con el respaldo de la JDN, se consolidó la potencialización del Fondo de Avales Especiales (FAE), evolucionando de un programa activo a una plataforma integral con la creación e implementación de cuatro programas adicionales que facilitan la

movilización del crédito. Estos programas han permitido atender sectores estratégicos tales como:

- Sector agropecuario, mediante el Programa Agrocadenas Productivas.
- Sector productivo informal, a través del programa de microcrédito BP Reactiva.
- Sector turismo, mediante el Programa Turismo.
- Atención a población vulnerable para prevenir el acceso a crédito informal, mediante el Programa Prestamito Popular.

b. **Fortalecimiento del crédito pignoraticio**

La JDN aprobó mejoras significativas al crédito pignoraticio, producto emblemático de la institución. La reubicación de la oficina especializada a una zona estratégica del centro de la capital generó un reposicionamiento del servicio, incrementando su colocación en un 29% entre los años 2024 y 2025.

c. **Consolidación del Programa BP Bienestar**

Se impulsó la implementación del programa BP Bienestar, orientado a la atención de población en condición de sobreendeudamiento. Desde su inicio en febrero de 2023 y al cierre de 2025, este programa alcanzó una colocación superior a los ₡60.000 millones, con 2.581 operaciones realizadas y más de 8.400 personas beneficiadas a nivel nacional.

Impulso a la innovación social: Creación e implementación de nuevos programas sociales estratégicos

En el marco del proceso de transformación y fortalecimiento de la Banca Social, la Junta Directiva Nacional ha impulsado la creación e implementación de un conjunto de programas sociales estratégicos orientados a ampliar el alcance, la inclusión financiera y el impacto en poblaciones prioritarias. Estas iniciativas responden a un enfoque innovador e integral, que combina soluciones de financiamiento, acompañamiento y desarrollo de capacidades, permitiendo atender de manera oportuna las necesidades de distintos sectores productivos y sociales, así como contribuir al cierre de brechas económicas y sociales a nivel nacional.

a. **Desarrollo de nuevos programas sociales**

Durante la gestión de la JDN se lanzaron programas estratégicos que fortalecen la inclusión financiera, entre ellos:

- BP Reactiva
- Programa Turismo
- Agrocadenas Productivas
- Prestamito Popular
- BP Comunidad
- Estrategia BRETE
- Programa Conecta BP Mujer

b. **Estrategia BRETE**

La Estrategia BRETE se lanzó en el año 2024 por medio de este se ha contribuido a cerrar brechas de empleabilidad y acceso a oportunidades productivas, logrando vincular a 14.756 personas al sistema financiero nacional a través del Banco Popular hasta el presente.

c. **Programa BP Comunidad**

En el año 2025 se lanzó el programa BP Comunidad se orienta al fortalecimiento de las organizaciones de economía social en los territorios, promoviendo su rol como aliados estratégicos del Banco. A través de este enfoque, se impulsa el desarrollo local, el acceso al financiamiento y la generación de capacidades organizativas.

d. **Programa Prestamito Popular**

Este programa constituye un instrumento clave para combatir el crédito informal y extorsivo bajo la modalidad “gota a gota”, facilitando el acceso a microcréditos en condiciones justas y reguladas, contribuyendo a la protección financiera de la población vulnerable, fue lanzado en el año 2024 y a la fecha se han girado mas de 600 operaciones beneficiando alrededor de 2.200 personas para que no caigan en este extorsivo financiamiento.

e. **Programa Conecta BP Mujer**

El programa Conecta BP Mujer promueve la inclusión financiera y el empoderamiento económico de las mujeres mediante una oferta integral de productos y servicios. Desde su implementación, ha beneficiado a más de 3.800 mujeres mediante soluciones financieras, educación y protección social, contribuyendo a reducir brechas de género.

f. Gestión de fondeo internacional (AFD)

Durante el período en análisis, se gestionó exitosamente una fuente de fondeo internacional con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), orientada a fortalecer la sostenibilidad financiera de la Banca Social y ampliar la capacidad de colocación de recursos en condiciones favorables. Como resultado de estas gestiones, ya se cuenta con el primer desembolso disponible para la colocación de recursos, con un enfoque prioritario en el apoyo al financiamiento y empoderamiento económico de la población femenina.

Optimización operativa y fortalecimiento del gobierno estratégico de la Banca Social

En el marco del proceso de modernización institucional, la Banca Social ha impulsado acciones orientadas a la optimización de su gestión operativa y al fortalecimiento de su gobierno estratégico, con el propósito de asegurar una mayor eficiencia, coherencia normativa y alineamiento con los objetivos institucionales, en beneficio de la población atendida.

a. **Optimización de procesos institucionales**

Durante el periodo 2024, se impulsó la mejora de procesos de la Banca Social, asegurando su alineación con la estrategia institucional, el fortalecimiento de controles, el aumento de la productividad, la mejora en la experiencia del cliente y el posicionamiento competitivo para el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

b. **Marco Estratégico Social, Comercial y Ético**

Se desarrolló el “Marco Estratégico Social, Comercial y Ético de la Banca Social para la Inclusión Financiera”, instrumento normativo que orienta la gestión interna

y define lineamientos conceptuales, operativos, de transparencia y ética en la prestación de servicios.

Resultados de impacto financiero y social de la Banca Social

En el marco de la gestión estratégica desarrollada por la Banca Social, se presentan a continuación los principales resultados alcanzados en términos de impacto financiero y social. Estos resultados evidencian la capacidad de la Institución para movilizar recursos de manera eficiente y dirigirlos hacia sectores prioritarios, así como para ampliar significativamente el alcance de sus programas, contribuyendo al acceso al financiamiento, la inclusión económica y la mejora de las condiciones de vida de la población atendida en todo el territorio nacional.

a. **Resultados de colocación y movilización de recursos**

Durante el periodo en análisis, la Banca Social ha alcanzado resultados altamente significativos en la ejecución de su gestión, logrando una colocación total de recursos por medio de los distintos programas sociales por un monto de ₡129,7 mil millones. Asimismo, mediante la implementación de los programas de avales, se ha logrado la movilización de crédito por más de ₡30,7 mil millones, facilitando el acceso al financiamiento para sectores prioritarios y fortaleciendo el impacto social de la Institución.

b. Impacto en la población beneficiada

De manera complementaria, desde el año 2023 y como resultado de la ejecución de los distintos programas sociales, la Banca Social ha logrado beneficiar aproximadamente a 29.000 personas en todo el territorio nacional, contribuyendo de forma directa al acceso a servicios financieros, la inclusión económica y la mejora en la calidad de vida de las poblaciones atendidas.

Año 2023 - Marzo 2026				
Programa Banca Social	Población objetivo	Monto colocado (millones colones)	Operaciones	Beneficiarios
Fondo crédito de vivienda- FEVI	Solución de vivienda a familias de clase media y baja	19 159 627 189	379	1 236
Fondo crédito de desarrollo - FEDE	Microempresarios asociados a Organizaciones de la Economía Social	2 810 900 000	60	
Fondo crédito BP Bienestar - BP BIENESTAR	Población con sobreendeudamiento que supera el 75% de sus ingresos	60 615 000 000	2 581	8 414
Fondo crédito pignoraticio	Personas físicas, principalmente mujeres cuya garantía es una alhaja	9 257 000 000	8 205	8 205
Fondo vivienda social (bonos)	Personas en condición de probreza o vulnerabilidad social	37 890 000 000	1 276	4 160
Fondo avales vivienda	Familas que no poseen la prima para optar por la vivienda	20 912 185 582	405	1 320
Fondo avales BP Reactiva	Microcrédito para pequeñas unidades productivas formales e informales	3 999 000 000	900	2 934
Fondo avales BP Turismo	Unidades productivas de este sector que no poseen garantías crediticias	1 751 000 000	54	176
Fondo avales BP Agro Cadenas	Unidades productivas de este sector que no poseen garantías crediticias	3 391 000 000	169	551
Fondo avales Prestamito Popular	Microcrédito que combate el crédito extorsivo gota a gota	677 000 000	698	2 275
	Totales	160 462 712 771	14 727	29 271

Sistema Banca para el Desarrollo

I. Antecedentes:

El Banco Popular, en su condición de Operador Financiero de los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), administra fondos provenientes del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE) y del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), contemplados en la Ley No.8634, su reglamento y reformas.

Recursos FOFIDE:

Están dirigidos a la atención de segmentos de poblaciones vulnerables, que son calificadas por el SBD como Sectores Prioritarios de la población, tales como: Personas adultas mayores, Asociaciones de desarrollo, Cooperativas, Mujeres, Jóvenes emprendedores, Minorías étnicas, Personas con discapacidad, Proyectos de producción más limpia y Zonas de menor desarrollo de los sectores productivos, para promover fuentes de empleo, con el fin de contribuir con el crecimiento económico y transformación productiva del país.

Estos recursos se canalizan mediante los programas: BP Empresarias, Microfinanzas, ASADAS y el producto Agrocadenas Productivas.

En cuanto a la tasa de interés, esta es referenciada a Tasa Básica Pasiva (TBP), moneda colones y una comisión de formalización del 1.50% sobre el monto del crédito.

Para el período 2022–2023, conforme a lo establecido por el Sistema de Banca para el Desarrollo, los indicadores de cumplimiento consistían en alcanzar la meta de colocación

de FOFIDE y mantener al menos un 25% del saldo acumulado de la cartera de microcrédito.

Por otra parte, de acuerdo con la publicado en el Alcance no.71 al Diario oficial La Gaceta no.71, del martes 25 de abril del 2023, se le realizaron modificaciones a la Ley No.8634, Reglamento a la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo emitido mediante Decreto Ejecutivo 43980-MEIC-MAG-TUR, en el cual establece que los Operadores Financieros del SBD deberán cumplir con los siguientes indicadores:

- Alcanzar la meta de colocación establecida según cada período.
- Mantener un mínimo del 25% del saldo acumulado en la Cartera de Microcrédito.
- Colocar al menos un 40% anual en Sectores Prioritarios.
- Colocar al menos un 40% anual fuera de la Región Central del país.
- Destinar al menos un 40% anual al sector agropecuario.

De acuerdo con el artículo 113 de la Ley No. 8634, del total del financiamiento otorgado por el SBD a los Operadores Financieros, al menos un 40% deberá dirigirse al sector agropecuario, salvo en aquellos casos en que no exista demanda suficiente de dichos recursos.

Adicionalmente, se establece que el financiamiento a medianas empresas, no podrá superar el 15% del total de los fondos del SBD.

II. Desarrollo: Resultados de Gestión de recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo SBD:

En el presente apartado de Gestión de Recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), la información se fundamenta en los Informes de Gestión del IV Trimestre, con corte al 31 de diciembre de cada año, a partir del año 2022.

a. Resultados de colocación por año del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE):

A continuación, en la tabla No. 1 se presenta la meta de colocación FOFIDE por periodo, así como los resultados, incluyendo el número de soluciones otorgadas mediante financiamiento con recursos FOFIDE, el monto colocado y el porcentaje de cumplimiento de la meta asignada al 31 de diciembre de cada año.

Resulta de la buena gestión, se evidencia que el Banco Popular, en su calidad de Operador Financiero del Sistema de Banca para el Desarrollo, ha logrado cumplir con la meta de colocación FOFIDE, y demás indicadores SBD mencionados en el apartado de "Antecedentes".

Tabla No.1: Resultados de Colocación FOFIDE

Resultados de Colocación FOFIDE					
Detalle	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Junio 2026**
Meta	6 500 000 000	6 798 017 102,58	7 130 160 987,82	8 653 228 828,76	8 071 996 644,40
Colocación	9 090 776 249	8 515 228 957,00	7 260 162 362, 00	9 006 906 685,00	4 713 389 006,00
Operaciones	523	329	320	357	149
% Cumplimiento Meta Colocación	**140%**	**125%**	**102%**	**104%**	**58%**

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Año 2022- 2023).
DMYPE-020-2025 Informe Anual de Gestión de los Recursos SBD periodo 2024, de la División MYPE.
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

b. Resultados de Cumplimiento Cartera de Microcrédito:

La tabla No.2, muestra que se ha logrado cumplir con el mínimo del 25% del saldo acumulado en la Cartera de Microcrédito.

Tabla No.2: Cartera de Microcrédito

FOFIDE Cartera de Microcrédito					
	2022	**2023**	**2024**	**2025**	**Mayo 2026**
Meta	25%	25%	25%	25%	25%

% Cumplimiento	31%	28%	25%	28%	27%

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
DMYPE-020-2025 Informe Anual de Gestión de los Recursos SBD periodo 2024, de la División MYPE.
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

c. Desglose de la colocación por Programa FOFIDE y cantidad de soluciones otorgadas por año:

- **Tabla No.3 Programa BP Empresarias:**

BP Empresarias		
Año	**Operaciones**	**Colocado**
2022	325	6 856 403 320
2023	224	7 588 106 957
2024	180	5 069 257 242
2025	208	6 696 775 685
Mayo 2026	77	2 761 560 000

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
Insumo de Crédito Empresarial febrero 2025, facilitado por la División Analítica y Ciencia de Datos.
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

- **Tabla No.4 Programa Microfinanzas:**

Microfinanzas		
Año	**Operaciones**	**Colocado**
2022	193	1 866 391 800
2023	104	914 122 000
2024	59	551 905 120
2025	66	638 556 000
Mayo 2026	24	283 397 881

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
Insumo de Crédito Empresarial febrero 2025, facilitado por la División Analítica y Ciencia de Datos.
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

- **Tabla No.5 Programa ASADAS:**

ASADAS		
Año	**Operaciones**	**Colocado**
2022	5	367 981 129
2023	1	13 000 000
2024	1	50 000 000
2025	1	51 400 000
Mayo 2026	1	53 231 125

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
Insumo de Crédito Empresarial febrero 2025, facilitado por la División Analítica y Ciencia de Datos.

DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

- **Tabla No.6 Producto Agrocadenas Productivas:**

Agrocadenas Productivas		
Año	**Operaciones**	**Colocado**
2024	80	1 589 000 000
2025	82	1 620 175 000
Mayo 2026	27	597 000 000

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
Insumo de Crédito Empresarial febrero 2025, facilitado por la División Analítica y Ciencia de Datos.
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

d. Histórico del índice de mora mayor a 90 días:

Históricamente el indicador de mora mayor a 90 días, para la cartera de crédito (FOFIDE), al cierre del 31 de diciembre de cada año, se ubica por debajo del indicador de referencia de la SUGEF del 3% para este segmento. Cabe mencionar que, a partir del año 2025, la compulsión y recuperación de la cartera en mora empresarial, la lidera la División de Cobro y la Dirección Comercial de Personas.

Tabla No.7: Índice de mora mayor a 90 días

FOFIDE Índice porcentual mora > 90				
2022	**2023**	**2024**	**2025**	**Mayo 2026**
2,52%	1,71%	2,19%	1,58%	2,36%

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 - DIRBEC-010-2025 Informes de Gestión IV Trimestre de la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa (Años 2022-2023).
DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

e. Nuevos indicadores SBD a partir del 2024:

De acuerdo con lo publicado en el Alcance no.71 al Diario oficial La Gaceta no.71, del martes 25 de abril del 2023, se le realizaron modificaciones a la Ley No.8634, Reglamento a la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo emitido mediante Decreto Ejecutivo 43980-MEIC-MAG-TUR, en el cual establece que los Operadores Financieros del SBD deberán cumplir con los siguientes nuevos indicadores SBD. Lo anterior es a partir del año 2024:

Indicadores SBD 2024				
Sectores Prioritarios	40%	2 852 064 395	7 070 232 362	**248%**
Fuera de la Región Central	40%	2 852 064 395	4 340 076 542	**152%**
Sector Económico Agropecuario	40%	2 852 064 395	2 001 325 000	**70%**
*Al menos el 40% del financiamiento total SBD se destinará al Sector Agropecuario entre todos los Operadores Financieros.				

Fuente: DMYPE-020-2025 Informe Anual de Gestión de los Recursos SBD periodo 2024, de la División MYPE.

Indicadores SBD				
Sectores Prioritarios	40%	3 461 291 532	8 796 181 685	**254%**
Fuera de la Región Central	40%	3 461 291 532	4 702 584 685	**136%**
Sector Económico Agropecuario	40%	3 461 291 532	2 157 486 205	**62%**
*Al menos el 40% del financiamiento total SBD se destinará al Sector Agropecuario entre todos los Operadores Financieros.				

Fuente: DIRGBS-036-2026 Informe de Gestión IV Trimestre año 2025 de la Dirección General Banca Social – AFODE-026-2026 Área Fondos de Desarrollo.

f. Logros FOFIDE por año:

2022	2023	2024	2025
✓ Cumplimiento de la meta anual FOFIDE 2025. ✓ Cumplimiento del 25% del saldo en la cartera de Microcrédito.	✓ Cumplimiento de la meta anual FOFIDE 2025. ✓ Cumplimiento del 25% del saldo en la cartera de Microcrédito.	✓ Cumplimiento de la meta anual FOFIDE 2025. ✓ Cumplimiento del 25% del saldo en la cartera de Microcrédito. ✓ Creación e implementación del producto Agrocadenas Productivas para fortalecer el sector agropecuario. ✓ Cumplimiento de los nuevos indicadores SBD: Sectores Prioritarios, Colocación Fuera de la Región Central.	✓ Cumplimiento de la meta anual FOFIDE 2025. ✓ Cumplimiento del 25% del saldo en la cartera de Microcrédito. ✓ Impulsar el producto Agrocadenas Productivas para fortalecer el sector agropecuario. ✓ Cumplimiento de los nuevos indicadores SBD: Sectores Prioritarios, Colocación Fuera de la Región Central.

III. Desarrollo: Resultados de Gestión de recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo SBD-FONADE

a) Gestión de recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo SBD-FONADE

Para este año 2026, el Banco Popular innovó en el mercado con la puesta en marcha del producto FONADE MYPES colones, el cual tiene como objetivo impulsar la colocación, fomentar el desarrollo y el fortalecimiento de las MYPES de los distintos sectores económicos.

Para este primer cuatrimestre 2026, se colocaron 7 créditos por un monto de ₡112.8 millones, los cuales ha permitido atender a los sectores prioritarios de "Proyectos zonas de menor desarrollo" y Jóvenes Emprendedores.

Cuadro 1

Sector Prioritario	Ops	Colocación	Saldo
No atiende Sector Prioritario	3	45 400 000	45 236 750
Proyectos zonas de menor desarrollo	3	44 400 000	43 902 153
Jóvenes Emprendedores	1	23 000 000	22 699 620
Total general	**7**	**112 800 000**	**111 838 523**

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la División Analítica y Ciencia de Datos, año 2026.

IV. Desarrollo: Resultados de Gestión de recursos de los Fondos de Avales

El Banco Popular en su calidad de Operador Financiero cuenta con 4 fondos de avales para la atención del segmento empresarial de los diferentes sectores económicos y actividades productivas, a saber:

- ✓ FODEMIPYME
- ✓ FONADE
- ✓ Fondo de Avales Especiales-FAE
- ✓ FIDEIMAS

1) Fondo de Avales FODEMIPYME

El Fondo de garantías avales FODEMIPYME ha sido el más conocido y utilizado por el segmento de las Micro y Pequeñas Empresas; se han colocado avales bajo 3 modalidades, a saber: **Individual, Aval de Cartera y Aval por Pérdida Esperada**.

Seguidamente, en el cuadro 1 se detalla la cantidad de clientes empresariales que han beneficiado del fondo de avales FODEMIPYME, del año 2022 a abril del 2026. Como se puede observar se han beneficiado un total de 345 MYPES, para una colocación total de ¢29.603 millones cuyo monto avalado fue ¢8.049 millones.

Cuadro 1

Fondo de Avales FODEMIPYME (modalidad Aval de Cartera)				
Año	Avales otorgados	Colocación	Monto Avalado	Saldo Avalado
2022	52	3 890 813 056	949 964 927	912 946 029
2023	77	6 854 816 450	1 926 513 384	1 899 839 293
2024	91	9 544 489 200	2 398 881 585	2 216 568 382
2025	83	6 394 776 228	1 870 516 483	1 774 985 531
2026 (a)	42	2 918 277 075	903 913 452	847 333 586
Total	**345**	29 603 172 009	8 049 789 830	7 651 672 822

(a) Se adjunta el dato al 31 de mayo 2026.

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la División Analítica y Ciencia de Datos, años del 2022 al 2025, y primer cuatrimestre 2026.

- **Programas con Aval FODEMIPYME por Pérdida Esperada**

En el periodo 2023 el Banco Popular creó 2 programas de crédito bajo la modalidad de Aval FODEMIPYME por Pérdida Esperada, para un perfil de clientes y actividades productivas específicas, esto con el objetivo de impulsar el fortalecimiento del segmento de las Micro y Pequeñas Empresas de los distintos sectores económicos en el proceso de recuperación de las secuelas de la pandemia sanitaria COVID-19.

Con el primer programa de crédito con Aval por Pérdida Esperada (ver cuadro 2), se vieron beneficiados un total de 1.090 clientes lo que representó una colocación total de ¢30.244 millones donde se avaló el monto de ¢22.683 millones.

Cuadro 2

Programa Avales FODEMIPYME por Pérdida Esperada				
Año	Avales otorgados	Colocación	Monto Avalado	Saldo Avalado
2023	562	15 700 816 371	11 775 612 278	11 739 454 078
2024	521	14 403 231 000	10 802 423 250	10 759 917 099
2025	7	140 000 000	105 000 000	102 468 925
Total	**1090**	**30 244 047 371**	**22 683 035 528**	**22 601 840 103**

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la División Analítica y Ciencia de Datos, años del 2022 al 2025, y primer cuatrimestre 2026.

En el año 2024, se innovó con la creación del segundo programa de crédito con Aval FODEMIPYME por Pérdida Esperada, "BP Franquicias", con el cual se ha financiado a personas físicas y jurídicas de los distintos sectores económicos que desean adquirir una franquicia a un franquiciador que ya tiene trayectoria en el mercado.

Con este programa se han beneficiaron a 4 franquicias por un monto total de ¢154 millones y un monto avalado fue de ¢115,9 millones.

Cuadro 3

Programa Franquicias (año 2024)				
Mes	**Avales otorgados**	**Colocación**	**Monto Avalado**	**Saldo Avalado**
junio	1	49 882 000	37 411 500	37 411 500
julio	1	20 700 000	15 525 000	15 525 000
setiembre	1	34 000 000	25 500 000	25 292 549
diciembre	1	50 000 000	37 500 000	37 500 000
Total	**4**	**154 582 000**	**115 936 500**	**115 729 049**

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la División Analítica y Ciencia de Datos, años del 2022 al 2025

Finalmente, con el apoyo del Fondo de garantías Avales FODEMIPYME ha venido a fortalecer e impulsar el acceso a programas de financiamiento a las Micro y Pequeñas Empresas de los distintos sectores económicos y actividades productivas.

2) Fondo de Avales FONADE-SBD

En cuanto avales FONADE, tenemos la siguiente la información, se cuenta con una cartera activa de 11 beneficiarios por un monto de ¢579,8 millones y un monto avalado de ¢202.6 millones.

Cuadro 4

Fondo de Avales FONADE				
Programa	**Avales activos**	**Colocación**	**Monto Avalado**	**Saldo Avalado**
MIPYMES	9	551 466 370	188 487 878	139 304 646
Concesionarios de Taxis	2	28 380 000	14 190 000	3 478 701

Total	11	579 846 370	202 677 878	142 783 348

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la División Analítica y Ciencia de Datos, año 2026.

Finalmente, el Fondo de Avales FONADE es un fiador solidario estratégico dado que da soporte financiero a aquellos clientes de las Micro y Pequeñas Empresas que presentan insuficiencia de garantía.

3) Fondo de Avales Especiales (FAE)

En el año 2024, el Banco Popular innovó en el mercado empresarial con la creación de 2 programas de créditos con aval del Fondo de Avales Especiales (FAE) para personas físicas y jurídicas de los distintos sectores económicos que requerían de recursos para reactivar sus negocios; se puso a disposición del segmento MYPE los programas BP Reactiva y Turismo (colones y dólares). Con estos programas se han colocado 2.070 soluciones financieras por un monto de ¢12.497 millones y se ha avalado un monto de ¢10.649 millones (ver cuadro 5).

Adicionalmente se creó el producto de Agrocadenas productivas con recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE), por medio del cual se refuerza la contribución con el desarrollo económico y social de las comunidades rurales, promoviendo la creación de empleo y el desarrollo de infraestructuras locales del sector agropecuario. Con este producto se han financiado a 320 clientes por un monto de ¢6.377 millones y se ha avalado un monto de ¢4.790 millones.

Cuadro 5

Fondo de Avales FAE				
Programa	**Avales otorgados**	**Colocación**	**Monto Avalado**	**Saldo Avalado**
Agrocadenas	320	6 377 175 000	4 790 381 250	4 738 917 545
BP Reactiva	1945	8 509 708 000	7 658 357 200	7 571 125 053
Turismo Colones	102	3 225 150 000	2 418 862 500	2 384 062 724
Turismo Dólares	23	762 478 356	571 858 767	559 351 721
FONADE MYPES	7	112 800 000	84 600 000	84 560 671
Total general	**2397**	**18 987 311 356**	**15 524 059 717**	**15 338 017 713**

Fuente: Insumo de Crédito, datos facilitados por la Div. Analítica y Ciencia de Datos, años del 2022 al 2025, y primer cuatr.2026.

Para este año 2026, el Banco Popular innovó en el mercado con la puesta en marcha del producto FONADE MYPES colones, el cual tiene como objetivo impulsar la colocación, fomentar el desarrollo y el fortalecimiento de las MYPES de los distintos sectores económicos. En este primer cuatrimestre se ha colocado 7 créditos por un monto de ¢112.8 millones y se avaló un monto de ¢15.5 millones.

Finalmente, desde el año 2024 a abril 2026, por medio del Fondo de Avales FAE se han brindado 2.397 soluciones financieras por un monto total de ¢18.987 millones y avales por un monto de ¢15.524 millones.

4) Fondo de Avales FIDEIMAS

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, dentro de su compromiso social, suscribió un convenio de cooperación con el fondo de garantías avales FIDEIMAS, con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento a aquellas MYPES que cuentan con una actividad productiva de subsistencia y cuya situación económica es de pobreza; aunado que no califican para ser atendidos por el sistema bancario nacional. Por lo que el Fondo de Avales FIDEIMAS se ha constituido en ser un fiador solidario para estos clientes.

Por lo anterior, entre el periodo 2022 y al mes abril del año 2026, se han beneficiados un total de 180 clientes con una colocación de ¢315 millones, logrando con esto, el acceso a soluciones financieras y la continuación de su actividad productiva, así como a la bancarización. De estos 180 beneficiarios el 75% son mujeres, un 24% hombres y un 1% a un grupo asociativo de la economía social. El detalle de la colocación de créditos con aval FIDEIMAS se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 6

Fondo de Avales FIDEIMAS			
Género	**OPS**	**Colocación**	**Saldo**
Femenino	135	221 070 000	205 070 178
Masculino	44	89 525 000	83 812 900
Jurídico	1	5 000 000	4 888 577
Total general	**180**	**315 595 000**	**293 771 655**

Fuente: DIRBEC-002-2023 - DIRBEC-006-2024 Informes de Gestión IV Trimestre de la Direc. Comercial Empresarial y Corporativa (Año 2022- 2023).

Finalmente, con el acceso al Fondo de garantías Avales FIDEIMAS ha venido a impulsar el acceso a programas de financiamiento a personas físicas y grupos asociativos de sectores sociales vulnerables que tienen actividades productivas de subsistencias, así como la inserción a la banca.

Fondo de Avales

El Fondo de Avales es la principal herramienta para la generación de impacto que tiene el FODEMIPYME, el efecto dinamizador que produce en el sector empresarial es significativo, potencia de forma relevante la movilización del crédito del sector financiero al sector empresarial, a continuación, presentamos los datos relevantes.

HUELLA FINANCIERA E IMPACTO FONDO DE AVALES			
Año	Avales Emitidos en miles de millones	Crédito Movilizado en miles de millones	Beneficiarios
2022	6.909.00	18.382.00	248
2023	23.345.00	41.997.00	1096
2024	24.248.00	47.028.00	1179
2025	12.363.00	30.213.00	585
2026	4.318.00	11.054.00	215
Totales	71.183.00	148.674.00	3323

En el periodo comprendido entre el 2022 y lo que se lleva del 2026, la emisión de avales ha permitido al sistema financiero, por medio de los operadores autorizados, movilizar ¢148.674 millones de colones en crédito al sector MiPymes, un 62% de dicho monto ha sido colocado en microempresa y cerca del 47% en empresas lideradas por mujeres.

Durante este periodo 3323 MiPymes lograron el acceso al crédito gracias a esta herramienta de inclusión financiera.

Es importante mencionar que a la fecha el patrimonio del Fondo de Avales se encuentra totalmente utilizado, la emisión de avales supera el monto del patrimonio, ingresando en la zona conocida como apalancamiento.

GESTIÓN Y DESEMPEÑO FONDO DE AVALES						
Año	Patrimonio en miles del millones	Reserva Técnica en miles de millones	Riesgo Vivo en miles de millones	Apalancamiento en veces	Honramientos en miles de millones	Cantidad de honras
2022	21.226.00	0	25.790.00	1.22	1676.59	76
2023	22.750.00	0	40.059.00	1.76	1038.57	46
2024	19.463.00	6003	54.561.00	2.80	1442.89	61
2025	19.644.00	5101	52.286.00	2.66	2790.26	136
2026	20.129.00	4945	50.012.64	2.48	757.39	45
Totales					7706	364

Como se observa, año con año, el indicador de apalancamiento expresado en veces ha venido aumentando, iniciamos en 1,22 y actualmente se ubica en 2,48, entre más alto sea su valor es mayor el aprovechamiento del patrimonio para emitir garantías.

A partir del 2024 se constituye por primera vez una reserva técnica cuyo fin es adaptar el fondo de avales a las sanas prácticas internacionales, esta reserva técnica ha sido un hito histórico en el Fondo, actualmente el Fondo de Avales mantiene una reserva de ¢4.945,00 millones que permite una cobertura de 2.92 veces la exposición máxima que tiene el FODEMIPYME sobre la cartera avalada.

Durante el periodo que cubre este informe, el FODEMIPYME logró pagar en el tiempo otorgado por la Ley 8262 las garantías cobradas, desde el 2022 hasta lo que llevamos del 2026 se pagaron a las entidades financieras ¢7.706,00 millones de colones en 364 garantías, siendo el año 2025 el que más impactó al Fondo de Avales como resultado del programa Acelera gestionado por el operador Banco Popular, no obstante; la reserva técnica logró cumplir su cometido, mantener estable el patrimonio y cumplir con los pagos de forma oportuna.

Fondo de Financiamiento

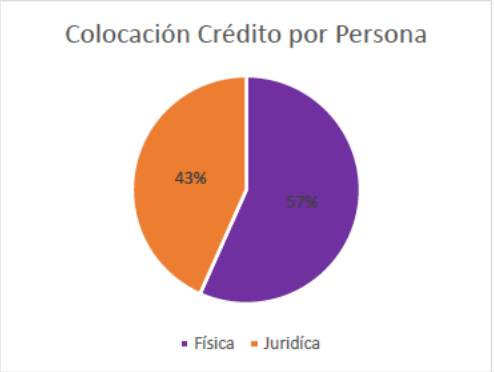
De igual manera, el Fondo de Crédito ha logrado canalizar en forma directa al sector Mipyme y a la Economía Social en el periodo supra citado, ¢36.071,00 millones de colones distribuidos en 788 Mipymes y Organizaciones de la Economía Social.

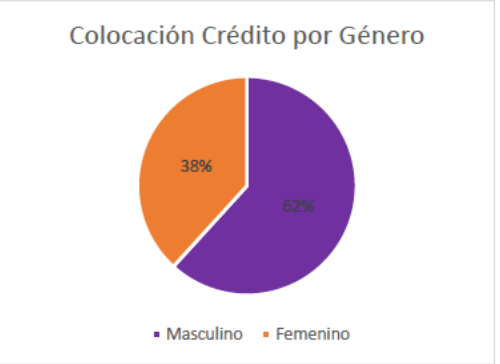
Es importante destacar que el mismo periodo el crecimiento del saldo de cartera es de un 90.35%, pasando de ¢17.414 millones a ¢33.148. millones de colones. El 84% de esta colocación de recursos se realiza en microempresas, el 11% en pequeñas empresas y el 5% restante en medianas empresas.

Como una característica adicional el 48% del total colocado son financiamientos por debajo de los 40 salarios base, aspecto que genera un modelo de colocación inclusivo en donde el sistema financiero tiene poco apetito de penetración.

HUELLA FINANCIERA E IMPACTO FONDO DE CREDITO			
Año	Monto colocado	Beneficiarios	Saldo de Cartera
2022	5.543.00	127.00	17.414
2023	3.483.00	110.00	18.617
2024	8.600.00	219.00	22.207
2025	12.341.00	231.00	31.079
2026	6.104.00	101.00	33.148
Totales	36.071.00	788.00	

En promedio el 57% se ha colocado en personas jurídicas y el 43% restante se coloca en personas físicas. Del total de solicitudes de crédito enfocadas en personas físicas, un 38% corresponde a soluciones otorgadas a empresas lideradas por personas de género femenino y el 62% restante empresas dirigidas por personas del género masculino.





Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo de Crédito

Programas de Servicios de Desarrollo Empresarial

El programa de Servicios de Desarrollo Empresarial que brinda soluciones no financieras para los beneficiarios de FODEMIPYME, durante el periodo en cuestión (2022-2026), invirtió ¢593 millones de colones en programas de formación, capacitación y/o acompañamiento que beneficiaron 2890 Mipymes en todo el territorio nacional.

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL		
Año	Inversión en programas no financieros	Unidades productivas beneficiadas
2022	28.4	7
2023	54.3	170
2024	223.9	547
2025	179.8	1319
2026	106.7	847
Totales	593.10	2.890.00

Huella Financiera y social en el sector 2022 – 2026 (Consolidada)

En términos generales el impacto financiero y social del FODEMIPYME se puede apreciar en forma integral en el siguiente cuadro:

HUELLA FINANCIERA Y SOCIAL DEL FODEMIPYME			
Año	Huella Financiera	Unidades productivas beneficiadas	Incidencia en empleo
2022	30862	382	3232
2023	41332	858	6878
2024	55929	1945	9949
2025	42734	2315	7063
2026	15063	1126	3027
TOTALES	185.920.00	6.626.00	30.149.00

Mediante el uso de los instrumentos creados en la Ley 8262, el FODEMIPYME para el periodo comprendido entre el 2022 y lo que va del 2026 se logran canalizar ¢185.920 millones de colones al sector productivo nacional, beneficiado 6626 unidades productivas, empresas en donde laboran cerca de 30.149 personas.

Crecimiento del FODEMIPYME 2022 – 2026

En la actualidad se cuenta con un FODEMIPYME más fortalecido comparándolo con el tamaño del Fondo en el año 2022. Durante el periodo que va desde el 2022 hasta el presente el patrimonio total refleja un crecimiento del 11.50% lo cual representa un aumento patrimonial cercano a los ¢7.000 millones de colones.

El activo productivo conformado principalmente por la cartera de crédito y el portafolio de inversiones del Fondo de Avales crece un 13.29%, cerca de ¢8400 millones de colones.

CRECIMIENTO DEL FODEMIPYME		
Año	Patrimonimo Total	Activo Productivo
2022	60.536.36	63.030
2023	64.478.19	67.127
2024	67.818.63	72.138
2025	64.734.26	71.995
2026	67.499.00	71.407
Crecimiento	11.50%	13.29%

De conformidad con las acciones impulsadas por la Junta Directiva Nacional, la alta Gerencia del Banco Popular y la Dirección Ejecutiva del FODEMIPYME, tendientes a generar un mayor impacto tanto social como financiero, entre ellas: el redimensionamiento estructural del Fondo, la creación de áreas operativas, la inversión en capacitación y la automatización; todas ellas han generado resultados positivos los cuales podemos apreciar en los siguientes cuadros:

COMPARATIVO IMPACTO SOCIAL (BENEFICIARIOS)			COMPARATIVO IMPACTO FINANCIERO		
Detalle	2004 - 2021 17 años	2022 - 2026 4 Años	Detalle	2004 - 2021 17 años	2022 - 2026 4 Años
Beneficiarios Crédito	1064.00.	788.00.	Monto colocado	33340.32.	36071.00.
Beneficiarios Avales	3679.00.	3323.00.	Credito Movilizado	178305.90.	148674.00.
Beneficiarios SDE	4934.00.	3202.00.	Inversión en SDE	298.00.	513.00.
TOTAL	9677.00.	7313.00.	TOTAL	211944.22	185258.00
Promedio por año	569	1828	Promedio	12467.31	46314.5
Aumento de capacidad		221%	Aumento de capacidad		271%

Si considerandos los resultados generados por el FODEMIPYME desde el 2014 hasta el 2021, un periodo de 17 años, y lo comparamos contra los resultados obtenidos desde el 2022 hasta el 2026, vemos como el Fondo ha aumentado su capacidad para generar impacto social. Durante los primeros 17 años el FODEMIPYME reflejó una capacidad de atención de 569 beneficiarios por año. Durante los últimos 4 años esta capacidad se ha aumentado en un 221%, las acciones impulsadas permiten actualmente tener una capacidad de atención de 1828 beneficiarios por año.

De igual manera, al analizar los últimos 17 años (2004 – 2021) el promedio anual de inversión financiera en el sector para el cual fue creado es de ¢12.467 millones por año, al analizar la nueva capacidad instalada generada en los últimos 4 años, el promedio de inversión anual que puede generar el FODEMIPYME en el sector productivo es de ¢46.314 millones de colones por año, esta capacidad aumentada del Fondo es de un 271%.

Otras acciones

Como parte de compromiso del FODEMIPYME con el sector para cual fue creado y en pleno conocimiento de la necesidad de generar desarrollo económico para los territorios, comunidades y sus familias, en aras de construir y llevar bienestar, se procedió en conjunto con la Junta Directiva del Banco Popular y la Gerencia General Corporativa y las Subgerencias a desarrollar las siguientes acciones.

a) Fortalecimiento estructural del FODEMIPYME, creado las tres áreas operativas del FONDO, (área de crédito, área de avales – garantías y el área de Servicios de Desarrollo Empresarial.

b) Se fortalece la estructura administrativa del FODEMIPYME reforzando la Dirección Ejecutiva con un gestor financiero, un gestor de riesgo y un gestor legal.

c) Se nombró nuevo Director Ejecutivo en función de la jubilación del Director anterior y se logra también nombrar nuevo Coordinador Operativo.

d) Se transformó todo el proceso de Servicios de Desarrollo Empresarial a nivel de normativo y regulatorio. Se constituye como un área formal operativa del Fondo. Además, se logra para el 2026 y por un periodo de 4 años, contratar tres nuevos proveedores de servicios empresariales, lo cual permite contar con un modelo de gestión adecuado a la nueva legislación nacional en materia de contratación administrativa, generando un sistema de atención oportuno y eficiente que facilita la inversión de recursos en el sector, propiciando el desarrollo y la competitividad de las Mipymes.

e) En noviembre del 2022 se logra la puesta en producción y la salida en vivo del sistema SAAG, aspecto que permitió la transformación digital del Fondo de Avales, se completó toda la migración de la cartera avalada vigente, aspecto fundamental para ofrecer programas de avales de cartera con diferentes modalidades como avales, por ejemplo, avales por pérdida esperada. Esta acción propicia el crecimiento significativo del riesgo vivo, (saldo expuesto de la cartera avalada), se logró duplicar la cartera pasando de ¢25 mil millones a ¢50 mil millones de colones.

f) Se estructura el área de crédito del FODEMIPYME, dotándolo de recursos humanos especializados que permiten actualmente tener volúmenes de colocación cercanos a los ¢12 mil millones de colones, con capacidad de atención cercana a las 280 solicitudes por año en forma directa.

g) Se potencian importantes procesos de capacitación interna que permitieron adquirir conocimientos especializados para una adecuada gestión y administración del Fondo de Avales que contribuyeron también con el diseño y puesta en operación del sistema SAAG, participando activamente en los Foros Interamericanos de Instituciones de Garantía en sus diferentes sedes en Latinoamérica. Adicionalmente en el 2024 se logra una importante capacitación impartida por la Universidad de Salamanca dirigida a la atención de la microempresa para todo el equipo de crédito del Fondo.

h) Uno de los hitos más importantes en propiciar una reforma a la Ley del FODEMIPYME publicada en el 2026 bajo el número: Ley 10960. En este mismo año la Junta Directiva Nacional promulga un nuevo reglamento operativo que transforma y actualiza totalmente es importante instrumento de la política pública nacional, brindándole nuevas capacidades, actualizando sus instrumentos y brindándole al país un FODEMIPYME con un marco normativo moderno y adecuado a la realidad del sector empresarial costarricense, incorporando elementos como el apoyo al emprendimiento, resiliencia y

cambio climático, innovación y transformación digital, medio ambiente y prácticas ambientales sostenibles.

4.4. ASPECTOS AMBIENTALES.

Dimensión ambiental

- **Gestión ambiental institucional:**
  Se mantiene un desempeño sostenido con calificaciones superiores al 98% y múltiples reconocimientos de **Excelencia Ambiental** (2022–2025). Se fortalecen políticas, indicadores y planes (PGAI 2025–2029), así como sistemas de seguimiento y reportes.

- **Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE):**
  Hay un crecimiento significativo en la participación y resultados (de 29 oficinas en 2022 a más de 70 en 2023 y múltiples galardones en años posteriores). Se brindan capacitaciones, acompañamiento y evaluación continua.

- **Carbono neutralidad:**
  Se logra la **certificación de Carbono Neutralidad** en varias oficinas mediante inventarios de emisiones, procesos de verificación y actualización de metodologías.

- **Bonos ODS y negocios sostenibles:**
  Se consolidan instrumentos financieros sostenibles (bonos verdes y productos ambientales), con colocaciones relevantes y mejoras en evaluación externa. Se desarrollan modelos de riesgo ambiental-social (SARAS) y estrategias de productos sostenibles.

- **Educación ambiental y sensibilización:**
  Se implementan programas de capacitación para colaboradores y clientes (alianzas con INA, cursos, charlas y plataformas virtuales), alcanzando miles de personas cada año.

- **Voluntariado ambiental:**
  Se impulsan iniciativas institucionales y jornadas conmemorativas, fortaleciendo la cultura de sostenibilidad.

Dimensión social

- **Cumplimiento general:**
  En todos los años (2022–2025) se logra **100% de cumplimiento** en planes de accesibilidad, género, educación financiera y atención a personas adultas mayores.

- **Accesibilidad y discapacidad:**
  Se desarrollan capacitaciones, mejoras en atención, herramientas tecnológicas accesibles y reconocimiento por excelencia (IGEDA). También se integran criterios inclusivos en servicios y canales digitales.

- **Igualdad y equidad de género:**
  Se actualizan políticas, se ejecutan programas para empresarias y se desarrollan diagnósticos de brechas de género con apoyo internacional (AFD).

- **Educación financiera:**
  Es uno de los ejes con mayor impacto, alcanzando decenas de miles de personas por año mediante cursos, alianzas (como VISA) y plataformas digitales.

- **Personas adultas mayores:**
  Se actualizan protocolos, se crean programas de formación digital ("Tu Banca a un Clic") y se establecen alianzas (CCSS), con miles de beneficiarios.

Dimensión gobernanza

- **Gestión ASG (Ambiental, Social y Gobernanza):**
  Se integran los criterios ASG en la gestión de riesgos, políticas institucionales y toma de decisiones, incluyendo dashboards, indicadores y seguimiento estratégico.

- **Reportes de sostenibilidad:**
  Se elaboran anualmente bajo estándares GRI y con enfoque de accesibilidad universal, obteniendo reconocimientos externos.

- **Estrategia y planificación:**
  Se desarrolla una **estrategia de sostenibilidad integral**, con apoyo de consultores, identificación de temas materiales y grupos de interés, y creación de un índice ASG.

- **Gestión de riesgos y normativa:**
  Se fortalecen modelos de riesgo (incluido SARAS) y se alinean con regulaciones (SUGEF, NIIF S1 y S2).

- **Capacitación y cultura organizacional:**
  Se capacita a la alta dirección y equipos en sostenibilidad, riesgos ASG y normativa, fortaleciendo la gobernanza corporativa.

- **Innovación y herramientas:**
  Se implementan dashboards automatizados y métricas para monitorear el desempeño en sostenibilidad y apoyar la toma de decisiones.

Conclusión.

El documento muestra una evolución sostenida hacia una gestión integral de sostenibilidad, con avances significativos en desempeño ambiental, impacto social y fortalecimiento de la gobernanza, destacando la institucionalización de prácticas ASG, el desarrollo de productos financieros sostenibles y la ampliación del alcance en educación y responsabilidad social.

4.5. GESTION DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS.

Colocación de crédito.

A continuación, se detalla el resumen de colocación por monto y segmento por año y promedio mensual, durante el período transcurrido entre agosto 2023 y abril 2026:

Período	Saldo promedio	Colocación	Colocación promedio	Tasa promedio
2023	**1 040 336 903 676**	**188 074 483 237**		
Empresarial	160 236 105 841	21 836 733 450	4 367 346 690	7,01%
Personas	1 920 437 701 510	166 237 749 787	33 247 549 957	13,54%
2024	**1 158 818 247 931**	**509 216 118 220**		
Empresarial	179 885 515 500	63 743 136 633	5 311 928 053	6,69%
Personas	2 137 750 980 362	445 472 981 587	37 122 748 466	13,63%
2025	**1 279 682 019 850**	**371 398 878 002**		
Empresarial	220 669 990 964	56 119 344 323	4 676 612 027	6,86%
Personas	2 338 694 048 737	315 279 533 679	26 273 294 473	13,52%
2026	**1 010 901 932 340**	**104 280 884 624**		
Empresarial	222 382 239 520	9 829 326 087	1 965 865 217	6,38%
Personas	2 325 101 420 374	94 451 558 537	31 483 852 846	15,02%

Se hace la observación de que para el período 2023 se muestran los datos de 5 meses y para el 2026 la cantidad de 4 meses, períodos completos a la fecha.

Se aclara que durante el período 2024 se realizó una compra de cartera a Cooperservidores por la suma de ¢290 mil millones y adicionalmente, en el año 2025 se realizó una nueva transacción

por la suma de ¢36,5 mil millones, movimientos que impactaron de forma importante los saldos promedio mostrados durante dichos períodos.

A pesar de que en el período 2025 se muestra disminuciones en la colocación, tanto en personas como empresarial, se observa una recuperación en los primeros meses del 2026 en el 2026, así como en la tasa nominal procedió de esos préstamos.

De la cartera dirigida al segmento de personas, se muestra, a continuación, el detalle de los créditos que, anteriormente, se denominaban cartera financiera, lo cual no considera las carteras de productos sociales (vivienda, gastos médicos y educación) ni empresariales:

Año	Saldo promedio	Colocación promedio	Tasa promedio
2023	1 315 591 502 327	29 390 510 084	14,21%
2024	1 492 598 756 507	32 777 816 969	14,53%
2025	1 599 694 681 130	22 305 099 032	14,68%
2026	1 568 782 620 168	26 836 833 440	15,70%

De dicho detalle se muestra un crecimiento sostenido a través de todos los períodos de la tasa promedio de la colocación, situación que explica la mejora en dicho indicador para todo el segmento mostrado en el último período e igualmente, contribuyó a mantener cierta estabilidad en los años anteriores.
De la evaluación y seguimiento del proceso de gestión de la cartera de crédito, se destacan las siguientes acciones:

- Centralización del proceso de análisis y formalización de crédito de manera gradual.
- Automatización gradual del proceso de análisis y formalización de créditos, incluyendo herramientas internas y CRM.
- Separación, a partir de agosto del 2025, de las funciones de gobierno de crédito de aquellas relacionadas con la gestión de estrategia comercial.
- Implementación de metodologías de seguimiento de cosechas y evaluación de la gestión de los equipos de ventas responsables de su colocación.
- Como parte del gobierno de crédito, establecimiento de un equipo multidisciplinario de trabajo que se reúne de manera semanal para analizar ajustes necesarios, así como apoyar e impulsar su ejecución.

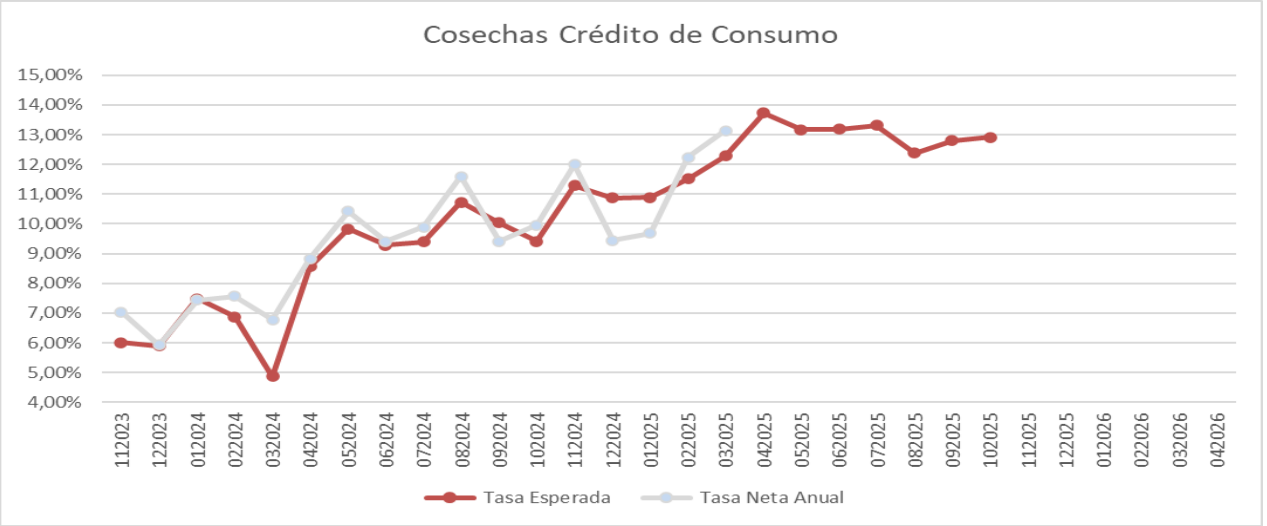
Lo anterior ha permitido, bajo enfoques de rentabilidad y eficiencia:

- Proponer a las áreas comerciales productos para nuevos segmentes

- Valorar y ajustar las propuestas de nuevos productos o de mejoras a los actuales
- Proponer mejoras al proceso que permitan mejorar tiempos de respuesta, así como de la experiencia del cliente
- Impulsar la implementación de las diferentes propuestas y mejoras.

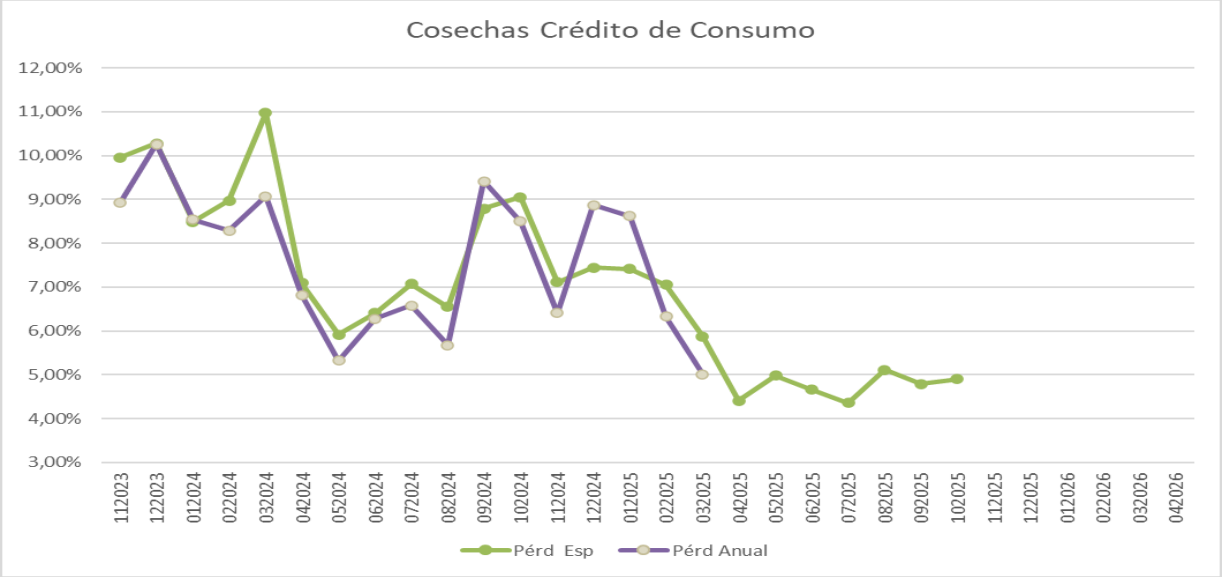
Siendo la cartera de consumo con pagaré las más significativa del Banco, a continuación, se presentan algunos datos recientes sobre la gestión de sus cosechas.

Comportamiento de la tasa esperada (neta de la pérdida esperada a los 6 meses) y la tasa neta observada al mes 12:

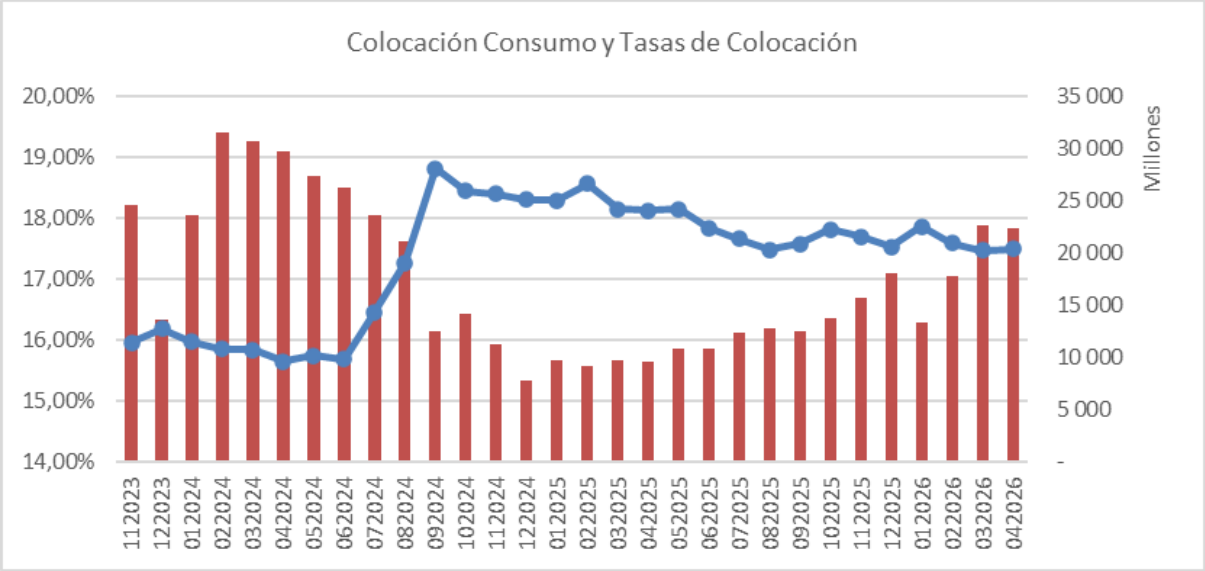


Como se observa, en ambos indicadores de rentabilidad se refleja una tendencia positiva (ascendente), superando desde marzo 2025 la tasa objetivo o meta del 11,80% definida para las cosechas de esta cartera.

Lo anterior es consistencia con el comportamiento mostrado en la pérdida esperada a 6 meses y la pérdida anual observada:



Por su parte, conforme se había indicado más arriba, aunque durante el 2025 se observa una caída en las colocaciones, se muestra una recuperación para lo que va del 2025; por su parte, aunque las tasas de referencia siguen mostrando una tendencia a la baja, la tasa promedio de colocación se mantiene bastante estable.

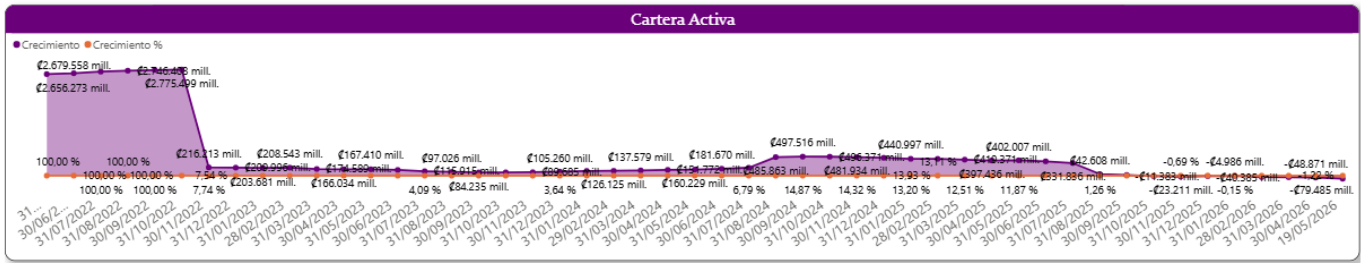


Otro de los aspectos en los que se ha trabajado corresponde a la disminución del plazo promedio de esta cartera, ya que, en operaciones con garantía de pagaré y plazos largos es muy difícil

ofrecer alternativas de arreglo de pago en caso de incumplimiento, por lo que, a continuación, se muestran los resultados de dicho esfuerzo:

Evolución de la cartera de crédito institucional durante el período comprendido entre septiembre de 2022 y mayo de 2026 (Incluye banca de personas, mediana empresa y corporativo)

En el siguiente gráfico se presenta el crecimiento interanual del saldo de la cartera de crédito total del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Asimismo, se incluye un análisis detallado del comportamiento observado en cada año del período comprendido entre 2022 y 2026, considerando sus principales características, el nivel de desempeño, los desafíos enfrentados y las estrategias comerciales implementadas en cada etapa.

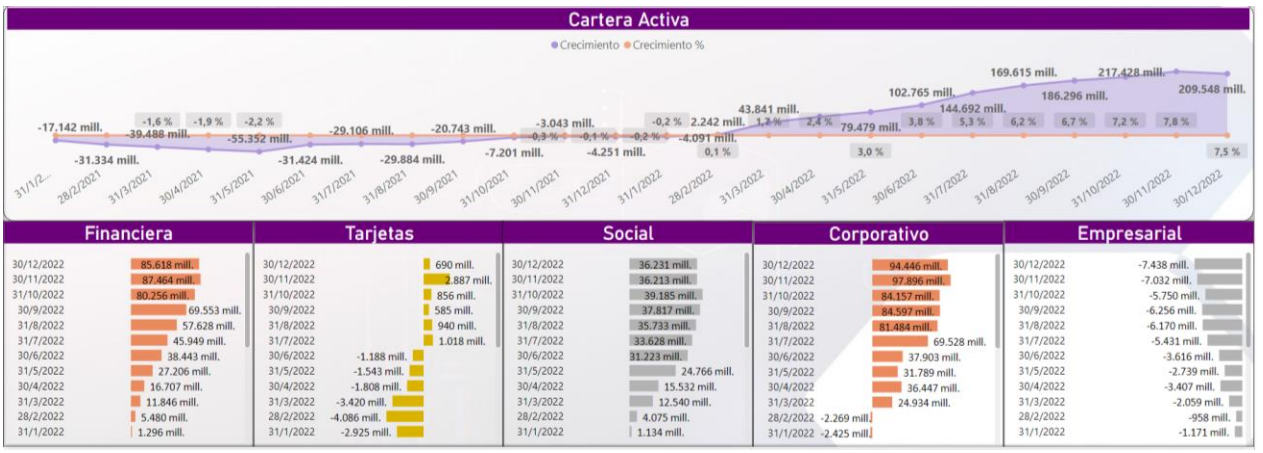


Fuente: Sistema CLICK

Desempeño del año 2022: recuperación y consolidación del crecimiento

Al cierre de septiembre de 2022, la cartera de crédito mostró una recuperación significativa, alcanzando un crecimiento de ¢186.296 millones respecto a diciembre de 2021, equivalente a un 6,7%, superando las metas establecidas en el Plan Anual Operativo (PAO). Este comportamiento positivo se sustentó principalmente en el dinamismo de las carteras de consumo, vivienda y empresarial.

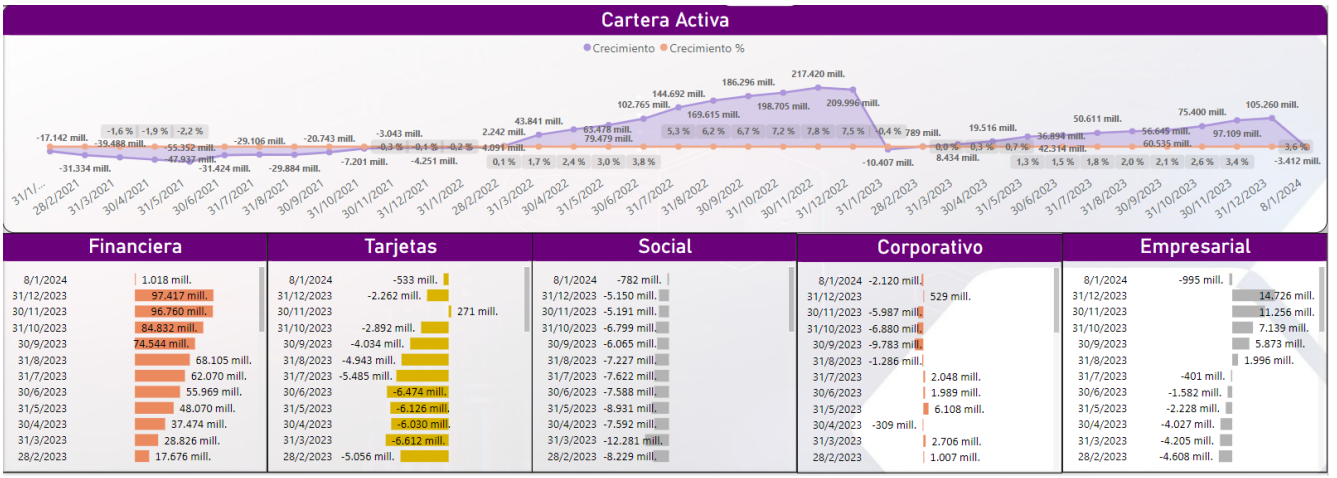
Para el cierre de diciembre de 2022, esta tendencia se consolidó, alcanzando un crecimiento de ¢209.996 millones (7,5%), superando ampliamente las metas proyectadas. Este resultado estuvo asociado a la implementación de estrategias comerciales orientadas a la reactivación del crédito, tales como ajustes en políticas crediticias, condiciones competitivas en tasas y plazos, así como programas de retención y colocación.



Asimismo, se evidenció una mejora en la composición de la cartera, con un incremento en la participación de los segmentos de mayor rentabilidad, lo cual contribuyó a fortalecer los ingresos financieros de la institución.

Año 2023: desaceleración del crecimiento y ajustes estructurales

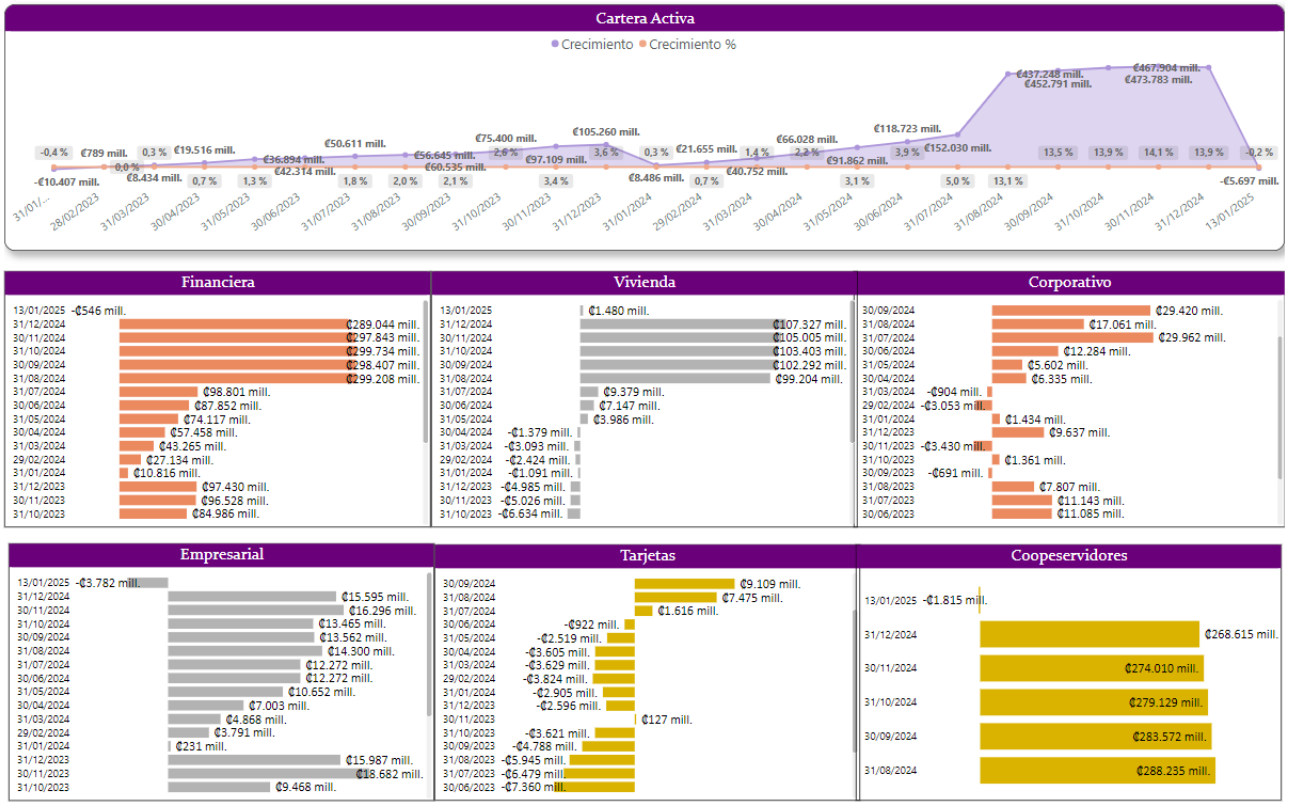
En el año 2023 se presenta una moderación en el ritmo de crecimiento, alcanzándose un incremento de ¢105.247 millones, equivalente a un 3,64%, lo que representó un cumplimiento parcial (63,2%) de la meta establecida.



Este comportamiento respondió, en gran medida, a factores externos como el aumento en las amortizaciones y cancelaciones anticipadas, así como al efecto del tipo de cambio en la cartera en moneda extranjera. A pesar de lo anterior, se destaca el esfuerzo en la colocación de crédito, con más de 50.000 operaciones formalizadas por un monto superior a ¢600.000 millones.
Cabe resaltar que, hacia el segundo semestre del año, se observa una recuperación progresiva en la cartera empresarial, la cual revierte su tendencia decreciente registrada en períodos anteriores. Adicionalmente, se mantiene una mejora en la composición de la cartera, incrementando la participación de los segmentos de mayor generación de ingresos.

Año 2024: crecimiento excepcional y fortalecimiento de la cartera

El año 2024 se caracterizó por un desempeño sobresaliente, con un crecimiento de ¢467.871 millones, superando ampliamente la meta establecida (cumplimiento del 188,74%). Este resultado representó un incremento del 13,93% en la cartera total, significativamente superior al crecimiento del año previo.

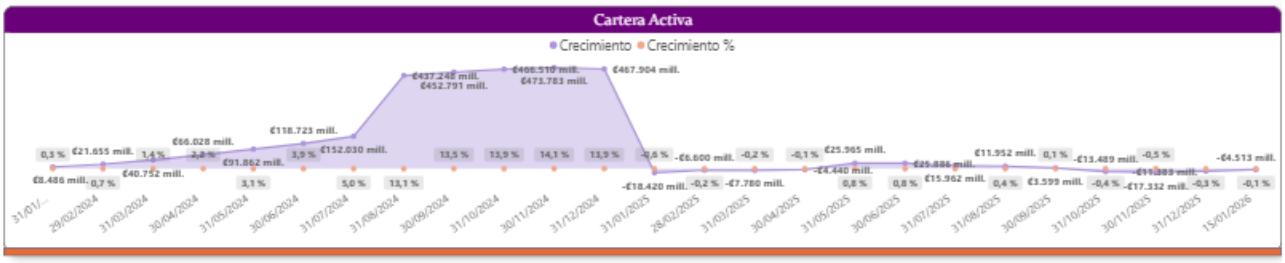


Este desempeño estuvo impulsado tanto por la colocación de nuevas operaciones (más de 195.000 créditos por un monto superior a ¢644.000 millones), como por factores extraordinarios, entre ellos la adquisición de la cartera de crédito de Coopeservidores, que tuvo un impacto relevante en el crecimiento consolidado.

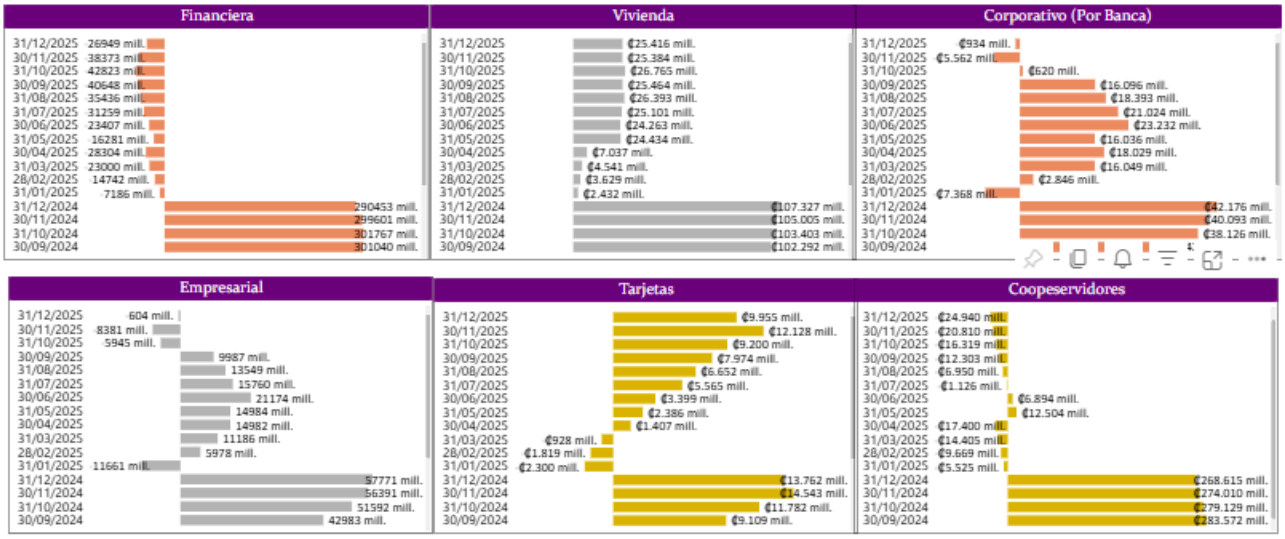
Asimismo, se fortaleció la estructura de la cartera, incrementándose la participación de los segmentos financieros más rentables hasta un 45,8%, reflejando una adecuada orientación estratégica del negocio crediticio.

Año 2025: contracción de la cartera y retos estructurales

Al cierre de diciembre de 2025, se evidencia una contracción de la cartera de crédito de ¢11.383 millones (-0,34%), ubicándose por debajo de las metas proyectadas.



Distribución del Saldo Por Cartera Sin Tarjetas "Crecimiento Acumulado"

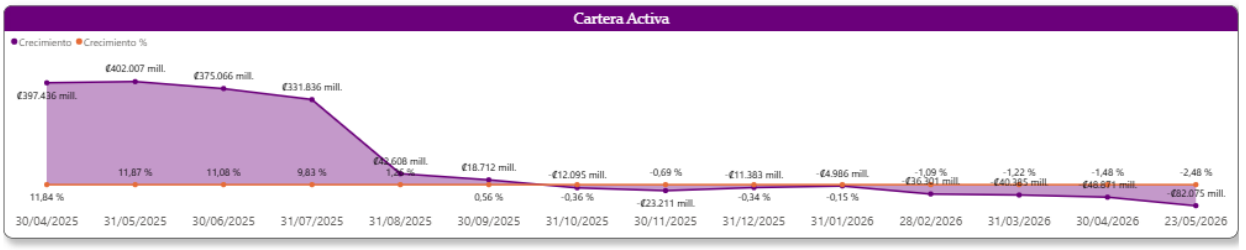


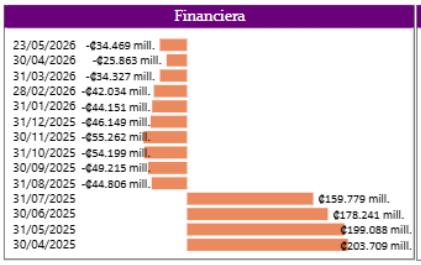
El principal impacto se observa en la cartera de consumo, particularmente en el segmento financiero, influenciado por factores externos como el sobreendeudamiento de la población, el estancamiento de los ingresos y una menor capacidad de pago.

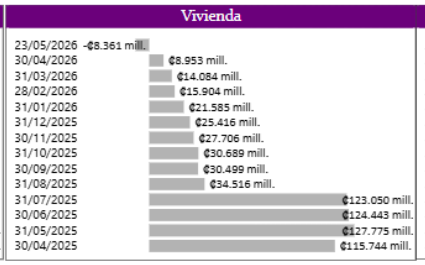
Asimismo, en los segmentos empresarial y corporativo, las cancelaciones anticipadas incidieron negativamente en los saldos.

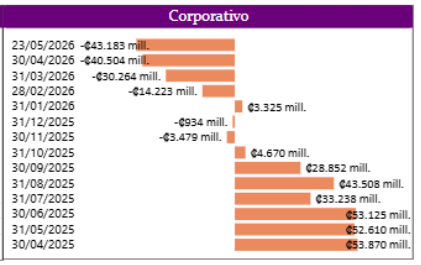
Año 2026: proceso de ajuste y transición

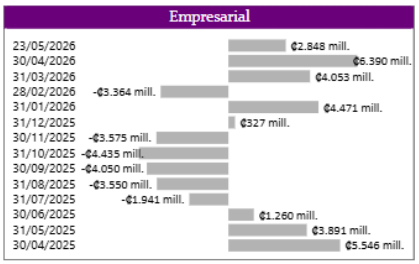
En el 2026, la cartera de crédito evidencia un desempeño inferior a lo proyectado, caracterizado por el incumplimiento de las metas en las principales líneas de negocio, particularmente en consumo, vivienda, vehículos, tarjetas de crédito y corporativo.

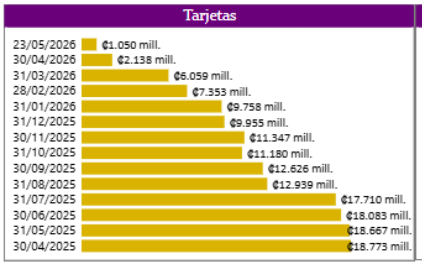


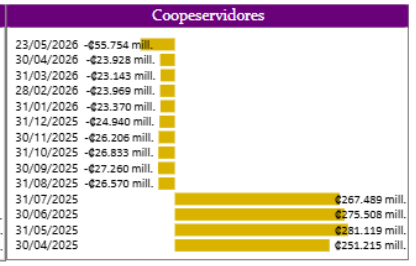












En términos generales, se observa una contracción en los saldos de las carteras de consumo y vivienda, así como un comportamiento decreciente en tarjetas, lo cual refleja un entorno adverso tanto a nivel interno como externo.

El segmento de consumo mostró una disminución sostenida del saldo entre enero y el 23 de mayo de 2026, sin lograr avances en el cumplimiento de la meta anual, lo cual representa un punto crítico, considerando su relevancia dentro de la estructura de ingresos del Banco.

De igual forma, la cartera de vivienda experimentó una reducción acumulada importante, evidenciando un debilitamiento en la colocación de este tipo de crédito.

En el caso de tarjetas de crédito, se mantuvo la tendencia decreciente durante los primeros meses del año, impactada por factores como la apreciación cambiaria y cancelaciones de saldos financiados.

Se evidencian avances importantes en la identificación de los factores críticos que afectan el desempeño, así como en la formulación de estrategias orientadas a mejorar la colocación, fortalecer la retención de clientes y optimizar la gestión comercial.

En este contexto, los principales retos hacia adelante se centran en:

- Recuperar el dinamismo en la colocación de crédito.
- Fortalecer la competitividad de los productos financieros.
- Mejorar la eficiencia operativa y los tiempos de respuesta.
- Desarrollar estrategias diferenciadas por segmento y territorio.
- Consolidar un modelo de gestión comercial orientado a resultados y rentabilidad.

Por otra parte, la cartera de crédito de los segmentos empresarial y corporativo evidenció un desempeño inferior a lo proyectado, registrando un decrecimiento en el saldo de crédito, situación que refleja una desaceleración en la colocación de recursos y una afectación directa en los objetivos de crecimiento institucional.

Este resultado estuvo influenciado por diversos factores, entre ellos el rezago en las colocaciones, las amortizaciones normales de crédito en ambos segmentos y las cancelaciones en la cartera de mediana empresa. Adicionalmente, la disminución del tipo de cambio incidió en la valoración de los saldos, afectando el comportamiento global de la cartera.

No obstante, se identifica un potencial de recuperación para los siguientes trimestres, sustentado en la maduración del inventario de crédito actualmente en proceso.

Conclusiones generales de la gestión de la cartera de crédito

Durante el período analizado, la cartera de crédito del Banco evidenció un comportamiento dinámico, influenciado tanto por decisiones estratégicas internas como por condiciones macroeconómicas y de mercado.

Se destacan los siguientes aspectos:

- El año 2022 se caracterizó por una recuperación y crecimiento sólido, tras la contracción observada en años previos.
- En 2023 la desaceleración presentada se explica por factores estructurales como amortizaciones y entorno económico.
- El 2024 muestra un desempeño excepcional, impulsado por estrategias comerciales efectivas y eventos extraordinarios como la adquisición de Coopeservidores.
- El 2025 se presentó como un año de ajuste y contracción, en un contexto de mayor presión financiera sobre los clientes y políticas más conservadoras.

- El 2026 muestra desviaciones relevantes, la institución ha identificado con claridad las brechas existentes y ha definido acciones estratégicas que permitirán encaminar el desempeño crediticio hacia una senda de recuperación sostenible.

En términos estratégicos, la gestión permitió fortalecer la composición de la cartera, orientándola hacia segmentos de mayor rentabilidad, así como implementar ajustes oportunos en políticas de crédito que respondieron a las condiciones cambiantes del entorno.

Finalmente, se concluye que la institución cuenta con una base sólida en su cartera crediticia; no obstante, enfrenta desafíos relevantes asociados a la sostenibilidad del crecimiento, la calidad de la cartera y la adaptación a un entorno económico cada vez más exigente.

Innovación digital

Un eje estratégico relevante dentro de los logros corresponde a los avances alcanzados en innovación, transformación tecnológica y fortalecimiento de los canales digitales, los cuales han contribuido de manera directa a la modernización del modelo de negocio y a la mejora en la competitividad institucional.

En este contexto, se promovió la digitalización progresiva de productos y servicios, alcanzando como resultado la implementación y posicionamiento de soluciones de crédito digital, tales como “Cero Estrés” y “Turbo Credit”, que permitieron facilitar el acceso al financiamiento a través de canales ágiles y remotos, mejorando los tiempos de respuesta y la experiencia del cliente.

Asimismo, se avanzó de forma significativa en la implementación de procesos de vinculación digital (onboarding), estableciendo como meta estratégica la habilitación de procesos 100% remotos para la apertura de productos y la captación de clientes. Este avance representa un paso integral hacia la transformación de los canales tradicionales hacia modelos digitales más eficientes.

En materia de infraestructura y capacidades tecnológicas, se definieron y ejecutaron acciones alineadas con tres pilares fundamentales: conectividad, link de pagos y tarjetas virtuales, orientadas a fortalecer el ecosistema digital del Banco. Estos avances han permitido ampliar la cobertura de servicios electrónicos, facilitar las transacciones y mejorar la disponibilidad de soluciones financieras tanto para clientes individuales como empresariales.

De igual forma, se registraron avances en la modernización de canales digitales, incluyendo mejoras en la aplicación de banca móvil y en la plataforma web transaccional, con el objetivo de incrementar la autogestión de los clientes y reducir la dependencia de los canales físicos. Este

proceso forma parte de una meta institucional orientada a migrar progresivamente la transaccionalidad hacia medios digitales.

Un logro relevante en el ámbito de innovación tecnológica fue la definición e inicio de implementación de un modelo omnicanal de atención, apoyado en herramientas de inteligencia artificial generativa, con la meta de incrementar la eficiencia operativa y optimizar la experiencia del cliente mediante una atención más ágil, integrada y personalizada.

Adicionalmente, se impulsó como meta estratégica la migración de clientes hacia canales digitales, mediante estrategias de acompañamiento, educación financiera y fortalecimiento del rol del promotor digital, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia operativa, optimizar costos y aumentar la adopción tecnológica por parte de los usuarios.

En el segmento empresarial y corporativo, se avanzó en la implementación de soluciones orientadas a la digitalización de la gestión financiera, tales como transferencias masivas, integración con sistemas empresariales (ERP), servicios de tesorería y automatización de pagos, las cuales constituyen metas clave para fortalecer la relación con clientes empresariales y facilitar la gestión de sus operaciones financieras.

Por otra parte, se logró avanzar en la optimización del portafolio de productos, mediante la simplificación de la oferta y el impulso de productos digitales, lo cual constituye una meta orientada a mejorar la agilidad en el desarrollo, comercialización y adaptación a las necesidades del mercado.

En conjunto, las metas alcanzadas en materia de innovación y transformación tecnológica evidencian un avance significativo hacia un modelo de negocio más moderno, eficiente y centrado en el cliente. Estos resultados sientan las bases para consolidar una banca más digital, con mayores capacidades de respuesta, mejor experiencia de usuario y una estructura operativa más sostenible en el mediano y largo plazo.

Colocación en proyectos de inversión pública

Para el periodo comprendido entre los años 2022 y 2026, se ha colocado créditos sindicados para el desarrollo de obra pública, según se resume en el siguiente cuadro:

Año	Monto	Plan de inversión	Estado
2022	¢9.253.650.000,00	Telecomunicaciones	Girado
2022	¢75.000.000.000,00	Cancelación de pasivos	Girado
2023	¢12.305.274.600,00	Telecomunicaciones	Girado
2026	¢11.516.694.825,00	Construcción de edificio	Por aprobar
Total	**¢108.075.619.425,00**		

4.6. DESARROLLO LOCAL

Nombramiento de Juntas de Crédito Local.

Las Juntas de Crédito Local son órganos auxiliares de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal que promueven iniciativas con un impacto social, ambiental y económico en las regiones.

En este primer año del nuevo cuatrienio le correspondió a la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal elegir a las personas que integraron las Juntas de Crédito Local de las 22 Sucursales, para el período marzo 2023 a febrero 2025.

Sobre ese compromiso esta Junta Directiva se dio a la tarea de desarrollar lo necesario para proveer la logística, organización, ejecución y propuesta para la planificación del proceso de integración de las Juntas de Crédito Local de las 22 sucursales del Banco, regidas por la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, la Ley General de la Administración Pública, el reglamento a la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el reglamento de las Juntas de Crédito Local.

Para esta Junta Directiva Nacional, las Juntas de Crédito Local desempeñan un rol primordial en el marco de la estrategia del desarrollo nacional. También son responsables de participar activamente en la cohesión y la articulación de los actores sociales en cada uno de sus territorios de incidencia en aras del desarrollo económico-financiero, social y ambiental. De igual manera son catalizadoras de las fuerzas vivas de la comunidad y están dispuestas para la creación de alianzas con las organizaciones sociales que incidan en el desarrollo local.

En su integración se cumplió con que la mitad de la totalidad de los propietarios y suplentes fueran mujeres y que al menos uno de los integrantes de cada junta de crédito local contara con preparación académica universitaria, un grado mínimo de bachiller y experiencia en problemas relativos al desarrollo económico y social del país.

En este cuadro se presentan las oficinas del Banco que cuentan con Junta de Crédito Local.

Juntas de Crédito Local			
1	Alajuela	**12**	Metropolitana
2	Cañas	**13**	Moravia
3	Cartago	**14**	Nicoya
4	Ciudad Neilly	**15**	Pavas
5	Desamparados	**16**	Pérez Zeledón
6	Goicoechea	**17**	Puntarenas
7	Grecia	**18**	Puriscal
8	Guápiles	**19**	San Carlos
9	Heredia	**20**	San Ramón
10	Liberia	**21**	Santa Cruz
11	Limón	**22**	Turrialba

Igualmente es de interés de esta junta directiva establecer en la orientación estratégica el siguiente objetivo: fortalecer con el conocimiento, destrezas, herramientas y competencias a las juntas de crédito local para que cumplan sus funciones estratégicas ordenadas por la Ley Orgánica del Banco (Art. 30, 31 y 32), código de conducta, buenas prácticas de gobierno corporativo y Ley 8204.

El 10 de junio del 2023, la Junta Directiva Nacional realizó en la ciudad de San José, la actividad de juramentación de los miembros propietarios y suplentes integrantes de las 22 juntas de crédito local.

La Junta Directiva Nacional, en Sesión Ordinaria No. 6009, del 31 de mayo del 2023, mediante acuerdo No. Acd-690-2023-Art-12, acordó por unanimidad:

“Acoger la recomendación del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones y en ese sentido instruir a la Secretaría General para que dentro de las presentaciones que se realizarán a los miembros de las Juntas de Crédito Local, durante la inducción respectiva, se contemplen temas de Banca Empresarial y de los fondos especiales que administra el Banco Popular y de Desarrollo Comunal”.

El programa consideró los siguientes temas:

1- Visión general del Conglomerado Financiero (BPDC) y el protagonismo de las Juntas de Crédito Local, como enlace de negocios con los Sectores Sociales.
2- Plan de Banca Empresarial.
3- Fondos Especiales.
4- Organización y funcionamiento de las Juntas de Crédito Local y Video el ABC de las Juntas de Crédito Local.

Desarrollar los planes de trabajo deben permitir a las Juntas de Crédito Local al final de su gestión:

• Informar a la Junta Directiva Nacional sobre las actuaciones que hayan realizado al amparo de sus funciones y cumplimiento del Plan de Trabajo.

• Ser la guía de los miembros hacia un proceso de rendición de cuentas sobre su papel de contribución al bienestar y desarrollo de los territorios y localidades de influencia de cada una de ellas.

• Brinda a la Junta Directiva Nacional, una herramienta cuantitativa y cualitativa sobre el avance e implementación del Plan de Trabajo de las Juntas de Crédito Local, la detección de las desviaciones y la definición de acciones para cerrar las brechas de ejecución identificadas; con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

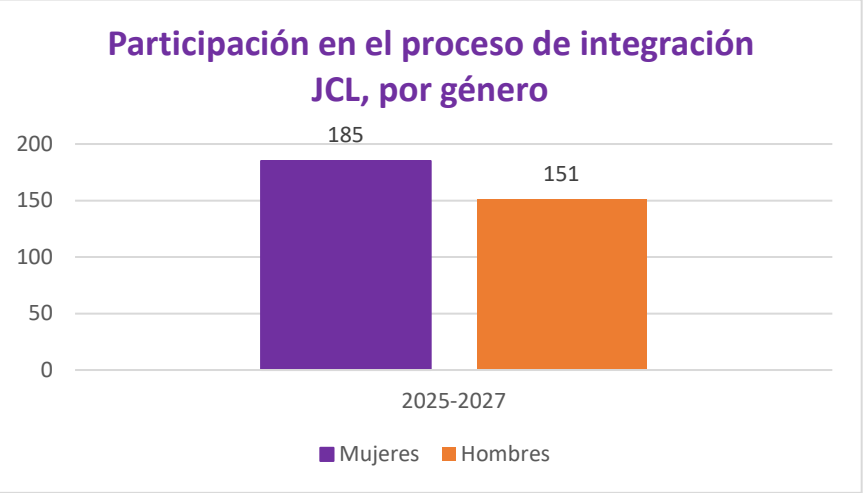
Al finalizar sus funciones las Juntas de Crédito Local, el 28 de febrero del 2025, presentaron sus informes de gestión.

Integración de las Juntas de Crédito Local para el período marzo 2025 a febrero 2027.

A partir del mes de setiembre del 2024 la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en sesión 6157 mediante acuerdo No. 1177-2024, aprueba la propuesta de publicación para iniciar el proceso de integración de las Juntas de Crédito Local, correspondiente al periodo marzo 2025- febrero de 2027

La Secretaría a través de la instrucción de la Junta Directiva por asignación de la Junta Directiva se dio a la tarea de desarrollar lo necesario para proveer la logística, organización, ejecución y propuesta para la planificación del proceso de integración de las Juntas de Crédito Local de las 22 sucursales del Banco, regidas por la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, la Ley General de la Administración Pública, el reglamento a la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el reglamento de las Juntas de Crédito Local.

Una vez examinadas las diferentes ternas remitidas en tiempo y forma por las organizaciones sociales, para integrar las 22 juntas de crédito locales, la Comisión de Nominaciones y Remuneraciones, en el mes de marzo del 2025, remitió a la Junta Directiva Nacional la propuesta de integración, misma que fue debidamente aprobada y se instruyó para que se procediera con la actividad de la juramentación, capacitación e inducción de los nuevos integrantes.



Resultados integración de Propietarios y Suplentes 2025 – 2027, por Género y Sector de la ATTBPDC.

PROPIETARIOS				
Sector	**H**	**M**	**Absoluto**	**Relativo**
Comunal	6	16	22	34%
Cooperativo	3	3	6	9%
Profesional	3	5	8	12%
Solidarista	1	5	6	9%
Sindical Confederado	8	14	22	34%
Sindical No Confederado	0	1	1	2%
Total	**21**	**44**	**65**	**100%**

SUPLENTES				
Sector	**H**	**M**	**Absoluto**	**Relativo**
Comunal	8	14	22	33%
Cooperativo	2	3	5	8%
Profesional	4	5	9	14%
Solidarista	3	4	7	11%
Sindical Confederado	7	15	22	33%
Sindical No Confederado	0	0	0	0%
Pendientes	0	1	1	2%
Total	**24**	**42**	**66**	**100%**

Durante el período informado, la directora participó activamente en el seguimiento y fortalecimiento de la gobernanza de las Juntas de Crédito Local, impulsando acciones orientadas a garantizar la adecuada integración y preparación de sus nuevos miembros. Como parte de esta gestión, se recibió y analizó el informe correspondiente al proceso de juramentación y capacitación, se promovió la definición de la fecha para el acto oficial de juramentación y la capacitación inicial de las nuevas Juntas de Crédito Local, y se coordinó la elaboración de una propuesta de agenda en conjunto con la Secretaría General y la Dirección Corporativa de Capital Humano, con el propósito de asegurar una inducción efectiva y el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los nuevos integrantes.

El 22 de marzo del año 2025 se realizó la juramentación e inducción de las 22 Juntas de Crédito Local del período 2025-2027.

A partir del segundo semestre del 2025, se continua con el cronograma de capacitación, debidamente revisado y aprobado por la Junta Directiva Nacional, con los siguientes temas:

17 de mayo 2025	Ciberseguridad.
14 de junio 2025	Pautas de la Asamblea de los trabajadores. El ABC de la Gestión de las JCL.
28 de junio 2025	Alineamiento de las JCL a la Estrategia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Diseño y Ejecución de planes de trabajo.Plan de trabajo - Diseño, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas.

9 de agosto 2025	Actualización en el código de ética.
23 de agosto 2025	Actualización en la ley 7786. Gestión de riesgos de Legitimación de Capitales / Financiamiento al Terrorismo / Financieamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva).
11 de octubre 2025	Scoring de crédito.

Durante el último año se ha realizado un trabajo de simplificación para la ejecución del plan de trabajo y la construcción de los informes que deben presentar las Juntas de Crédito Local, de manera que los miembros puedan ser más efectivos en su elaboración.

Adicionalmente, para la postulación del año 2027-2029, se está trabajando en la digitalización de la recepción de documentos de los candidatos para las Juntas de Crédito Local, de manera que se estaría eliminando el manejo de documentos en físico, permitiendo así recibir desde cualquier parte del país la información requerida. Este proyecto permitirá generar ahorro en tiempo, mejorar el manejo de la información, e incluso evitar la movilización de los interesados en participar.

5. Estado de la autoevaluación de control interno.

Seguimiento planes de acción de Control Interno.

Como ente sujeto a la Ley #8292 denominada Ley General de Control Interno; La Junta Directiva Nacional conoció y dio seguimiento anualmente de su sistema de control interno, para lo cual la División Control Interno Corporativo elevó los resultados de de Evaluación y Autoevaluación de sus distintas Áreas y Unidades de que ubican al Conglomerado Banco Popular en un nivel Excelente con una calificación promedio del 1%, aún se encuentra en proceso la última evaluación del 2025.

Con corte a **Julio, 2023**

OFICINAS	Totales Planes de Acción	Estados Actuales	
		Cumplidos	En Proceso
Oficinas Comerciales	685	681	4
Oficinas Administrativas	8	8	0
Popular Seguros	5	2	3
Popular Valores	5	3	2
Total de Planes	**703**	**694**	**9**
Porcentajes		**99%**	**1%**

Con corte a **Julio, 2024**

OFICINAS	Totales Planes de Acción	Estados Actuales	
		Cumplidos	En Proceso
Oficinas Comerciales	723	718	5
Oficinas Administrativas	8	8	0
Popular Seguros	4	2	2
Popular Fondos de Inversión	1	0	1
Total de Planes	**736**	**728**	**8**
Porcentajes		**99%**	**1%**

Con corte a **Julio, 2025**

OFICINAS	Totales Planes de Acción	Estados Actuales	
		Cumplidos	En Proceso
Oficinas Comerciales	58	53	5
Oficinas Administrativas	8	8	0
Popular Seguros	12	6	6
Popular Fondos de Inversión	6	3	3
Total de Planes	**84**	**70**	**14**
Porcentajes		**83%**	**17%**

Análisis: según puede notarse en el resumen de informes presentados ante la Junta Directiva Nacional, el cumplimiento de los planes de acción derivados de las evaluaciones de Control Interno del CFBPDC, es prácticamente de un 100% salvo en julio el 2025, ya que en mayoría dichos planes corresponden a temas de automatización de sistemas y por el flujo que llevan estos temas en la Dirección de Tecnología de Información sus plazos de atención suelen ser un poco más amplios.

Sin embargo, valga indicar que siendo la evaluación de control interno un examen periódico (anual), las dependencias a cargo mantienen un control permanente de los temas y como muestra de ello el resultado de la evaluación presentada en el primer **trimestre del 2026** presenta un cumplimiento de planes del 97% y un 3% en Planes de acción en proceso, según se muestra en el cuadro adjunto:

Dependencia	Planes de acción		
	Atendidos	En proceso	**Total**
Oficinas Comerciales	945	17	**962**
Areas Administrativas	3	0	**3**
Popular Pensiones	0	0	**0**
Popular Safi	0	6	**6**

Popular Seguros	1	6	**7**
Popular Valores	0	0	**0**
Total De Oficinas	949 (97%)	29 (3%)	**978 (100%)**

Evaluación de la efectividad de los controles interno.

Adicionalmente al seguimiento de la atención de los planes de acción derivados de las evaluaciones de Control Interno del CFBPDC, la División de Control Interno Corporativo desde el 2025 se encuentra trabajando en la revisión y mejora de sus instrumentos de evaluación con la colaboración de la Dirección de Riesgo Corporativo, División de Cumplimiento Normativo y la División Gestión de Procesos, con el objetivo de mejorar la efectividad de dichos controles, haciéndolos más cercanos a la realidad de las dependencias y de los procesos que se vienen aplicando en la institución. Así como incorporando una puntuación diferenciada para los ítems basado en criterios de impacto y probabilidad de riesgo.

6. Atención a requerimientos Auditoría interna, externa, Contraloría, Sugef.

En el período de gobierno evaluado, la Junta Directiva ha otorgado una atención prioritaria y un seguimiento sistemático a los requerimientos formulados por la Auditoría Interna, Auditoría Externa y los entes de supervisión.

Como parte de este enfoque, y en aras de fortalecer la relevancia institucional de este ámbito, la Junta Directiva dispuso la creación de la División de Control Interno Corporativo, concebida como la instancia responsable de reforzar el seguimiento a las recomendaciones, así como de consolidar y elevar reportes periódicos a la propia Junta Directiva.

Este fortalecimiento organizacional ha permitido optimizar la gestión de los informes, los cuales se han elaborado con una mayor participación de las áreas involucradas, promoviendo una visión integral del control interno y una mayor trazabilidad en la atención de los requerimientos.

Asimismo, se ha consolidado una cultura institucional que reconoce el valor de la Auditoría Externa y de los órganos de supervisión no solo como instancias de control, sino como aliados estratégicos que, mediante sus recomendaciones, coadyuvan al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, su intervención se comprende como un mecanismo de acompañamiento técnico que orienta y respalda el crecimiento y fortalecimiento del Banco.

Durante el período de gestión se revisaron 28 informes de seguimiento de recomendaciones trimestralmente, sobre los cuales se establecieron acuerdos formales, se conocieron y analizaron

en primera instancia en el Comité Corporativo de Auditoria y posteriormente en el seno de Junta Directiva Nacional.

En total, se conocen y administraron 625 recomendaciones: 580 fueron debidamente atendidas por las dependencias responsables, mientras que 45 permanecen en proceso de atención dentro del plazo previsto, siendo gestionadas conforme a los planes de acción aprobados y bajo seguimiento permanente de la División de Control Interno Corporativo.

7. Cultura Organizacional.

El avance en la gestión y evolución de la cultura organizacional del Conglomerado Financiero Banco Popular responde a una visión estratégica impulsada por la Junta Directiva Nacional (JDN), que ha promovido la cultura como un habilitador clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad del negocio.

El respaldo de la JDN ha permitido consolidar un proceso sistemático, participativo y basado en evidencia para la medición de la cultura organizacional, alcanzando niveles de participación superiores al 90% en las evaluaciones realizadas (2024-2025), lo que fortalece la representatividad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, se ha evolucionado hacia modelos de evaluación más integrales, ampliando el análisis de dimensiones culturales y permitiendo una comprensión más profunda de la organización.

Gracias a esta dirección estratégica, la organización ha logrado mantener bases culturales sólidas, reflejadas en altos niveles de favorabilidad en aspectos como calidad, seguridad, enfoque en resultados y consistencia, lo cual evidencia una cultura estable y alineada a principios fundamentales. Esta base ha sido clave para sostener la operación mientras se impulsa la transformación organizacional.

Adicionalmente, la JDN ha orientado la cultura hacia su evolución futura, reconociendo la necesidad de fortalecer capacidades críticas como la innovación, la eficiencia operativa, la agilidad, la rapidez en la ejecución y el desarrollo del talento humano. Esta claridad estratégica ha permitido identificar brechas relevantes entre la cultura actual y la cultura deseada, facilitando la priorización de acciones institucionales.

El enfoque promovido por la JDN también ha favorecido una visión transparente y madura de la organización, al visibilizar oportunidades de mejora en ámbitos como la participación en la toma de decisiones, la velocidad de respuesta, la seguridad psicológica y la gestión del cambio. Este reconocimiento constituye una base fundamental para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

Finalmente, la incorporación de modelos de preparación para el cambio y el énfasis en el rol del liderazgo como agente transformador evidencian el compromiso de la JDN con una gestión cultural activa, orientada a la transformación y al fortalecimiento de capacidades organizacionales. De esta manera, la cultura se consolida como un eje estratégico que articula la ejecución, impulsa el desempeño y facilita la adaptación de la organización a los desafíos futuros.

Resultados de seguimiento del CMI.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es un conjunto integral de herramientas, parámetros e indicadores que tiene como finalidad medir el rendimiento del personal del Conglomerado Banco Popular en función de su contribución al logro de la estrategia institucional. Este sistema se fundamenta en el Cuadro de Mando Integral Institucional, que evalúa el desempeño organizacional y el mismo es estratégico. Además se cuenta con Cuadros de Mando Integral (CMI's) para las Jefaturas y Balance de Desarrollo Personal (BDP) para los funcionarios que no ejercen una jefatura**,** dichos instrumentos miden la gestión estratégica de las jefaturas, así como la gestión individual y operativa de los funcionarios. Su propósito central es asegurar que los objetivos, metas e indicadores de cada funcionario estén alineados con el Plan Estratégico del Conglomerado y promuevan la excelencia y la mejora continua.
El Sistema de Evaluación del Desempeño funciona mediante la definición de objetivos, indicadores y metas que se evalúan periódicamente (de forma semestral y anual), permitiendo observar, analizar y realimentar el desempeño del personal.

Además, el sistema tiene un enfoque integral y alineado a la estrategia, ya que abarca a todo el personal del Conglomerado y establece responsabilidades claras para su administración, seguimiento y control. En síntesis, el SED es un mecanismo clave para medir el desempeño, fomentar la productividad, apoyar la toma de decisiones y conocer el esfuerzo del personal mediante un sistema estructurado, objetivo y transparente.

El CMI Institucional del Banco Popular, está alineado directamente a la estrategia y anualmente tiene una evaluación del desempeño, de la cual se extraen los siguientes resultados:

Año	Calificación Evaluación CMI Institucional
2023	88,30
2024	99,72
2025	96,37

8. Participación en capacitaciones durante mi período.

• Evaluación del desempeño del Órgano de Dirección.
• Planes de Recuperación y Resolución SUGEF 23-23.
• Capacitación sobre el Sistema de Avales.

• XXXI Congreso Iberoamericano Copaprose.
• Proyecciones actualizadas del Banco Central y Popular Valores.
• Charla derechos y deberes del consumidor financiero.
• Impulsando la transformación digital de la Banca a través de la Analítica Avanzada con IA integrada.
• Capacitación Formación en Cumplimiento Normativo y Regulatorio Interno.
• metas e indicadores que componen la propuesta del Plan Anual Operativo 2025.
• Gestión de Riesgos en Instituciones Financieras.
• Capacitación Formación en Cumplimiento Normativo y Regulatorio Interno, a cargo de la Sra. essica Ortega Marín, jefa del Área de Cumplimiento Normativo y Regulatorio.
• Gobierno Corporativo de la Funcion de Gobierno Corporativo.
• Manejo de conflictos y habilidades blandas: Comunicación 360. El motor de la agilidad.
• Situación económica al primer semestre 2024 y perspectivas para los próximos 18 meses
• Capacitación sobre el Manual de ACUN.
• Análisis de gestion financiera al primer semestre y proyección para el segundo semestre.
• Gestión global del Riesgo.
• Elevando la profesión de Auditoría Interna Adopción de las Normas Globales, 2024.
• Capacitación a cargo del señor Mauricio Arias Ramírez, director de Fodemipyme, relacionada con el tema Modelo de servicio de desarrollo empresarial, como un mecanismo para identificar oportunidades de negocios que se deban potenciar.
• Liderazgo participativo.
• Curso Internacional Especialización en Gestión de Riegos en Seguros.
• Charla sobre Gestión de Ética en las Instituciones Públicas. Lo anterior, como parte de las actividades del Programa de Gestión Ética Institucional 2024.
• Capacitación sobre Sensibilización de la importancia de los riesgos ASG y el plan trabajo para la implementación de la normativa SUGEF 2-10, Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos.
• Costa Rica: Situación actual económica y política y proyecciones para los próximos 18 meses
• Conferencia: El ABC de las criptomonedas para ejecutivos.
• XXIX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos, CLAIN 2025.
• Workshop Collaborate to Innovate.
• Conferencia Hemisférica de Seguros (FIDES Pura Vida).
• El valor agregado del Gobierno Corporativo y Compliance dentro de las organizaciones.
• Gestión del Riesgo de liquidez en el Mercado de Basilea III, incluyendo indicadores de índice de cobertura de Liquidez (ICL) y Financiamiento Neto estable (IFNE/NSFR).
• Capacitación Virtual: Taller de aplicación y Métodos Cuantitativos a Banca y Finanzas.
• Webinar "Costa Rica: Situación al primer semestre y perspectivas 2025-2026.
• Rol de la Junta Directiva Nacional en la gestión ética en el Conglomerado Financiero Banco Popular.

• El valor agregado del Gobierno Corporativo y Compliance dentro de las organizaciones.
• Cumbre Insurance Tech.
• Liderar en tiempos de crisis: 10 lecciones de la vida real.
• Roles y Responsabilidades del Comité de Crisis (PACI).
• Cumbre Insurance Tech America Latina.
• Board of directors succeeding and creating value as a board member.
• Liderar en tiempos de crisis: 10 lecciones de la vida real.
• Capacitación acerca de los resultados del RISK INFOCUS 2026.
• Masterclass, Alineamientos Estratégicos en la Gestión del Cambio.
• Clase Magistral "Alineamientos estratégicos en la gestión del cambio.

9. Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público.

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

Reuniones mensuales con los representantes de cada una de las sociedades.

Al menos de manera mensual o en la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión, de manera separada, con cada una de las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero. En estas sesiones, participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General Corporativa, así como la presidencia de la junta directiva y la gerencia de la sociedad respectiva. A criterio de la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, podrán participar otros funcionarios que sean convocados. Esto, con el fin de monitorear la gestión de cada sociedad y coordinar proyectos conjuntos.

Reuniones trimestrales con las juntas directivas de las sociedades.

Al menos de manera trimestral, o con la periodicidad que la Junta Directiva Nacional considere pertinente, se efectuará una reunión con todas las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero. En estas sesiones únicamente participarán la Presidencia de la Junta Directiva Nacional, las presidencias de las juntas directivas de las sociedades, la Gerencia General Corporativa y las gerencias de las sociedades, con el fin de fortalecer la visión estratégica y de negocio a nivel conglomeral.