



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Helen Serrano Abarca
Dependencia:	Área Experiencia del Colaborador
Periodo de Gestión:	Julio 2024- Julio de 2026
Destinatarios:	MBA. Silvia Goyez Rojas Dirección Corporativa de Capital Humano Licda. María Pamela Vargas Mora Área Experiencia del Colaborador
Firma:	
Fecha:	28/07/2026

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.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	3
Acciones sobre el Control Interno.....	4
Principales Logros.....	4
Proyectos más relevantes	6
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	7
Observaciones	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	9
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Durante el período comprendido entre julio de 2024 y julio de 2026 tuve el honor de desempeñarme como Jefa del Área de Experiencia del Colaborador (AEX), dependencia creada como parte de la implementación del Modelo Organizacional 2.0 del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Este informe presenta un resumen de los principales resultados alcanzados, proyectos impulsados, logros estratégicos, acciones de fortalecimiento del control interno y aportes realizados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se expone el estado de los procesos bajo responsabilidad del Área, así como recomendaciones orientadas a asegurar la continuidad y fortalecimiento de las iniciativas relacionadas con cultura organizacional, gestión del cambio, comunicación interna, clima organizacional y experiencia del colaborador.

La gestión realizada estuvo orientada a consolidar una cultura organizacional centrada en las personas, fortalecer la capacidad institucional para gestionar los procesos de transformación, impulsar mecanismos de escucha activa y comunicación interna, así como generar iniciativas que contribuyeran al bienestar, compromiso y sentido de pertenencia de las personas colaboradoras del Conglomerado.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

El Área de Experiencia del Colaborador fue creada como parte de la implementación del Modelo Organizacional 2.0, y se encuentra adscrita a la Dirección Corporativa de Capital Humano, con la responsabilidad de liderar y articular los procesos relacionados con:

- Cultura Organizacional.
- Gestión del Cambio.
- Comunicación Interna.
- Clima Organizacional.
- Voz del Colaborador.
- Experiencia del Colaborador.
- Estrategias de bienestar y fortalecimiento del compromiso organizacional.

La finalidad del Área consiste en diseñar e implementar estrategias integrales que favorezcan un entorno laboral positivo, fortalezcan la cultura organizacional y promuevan el bienestar, la satisfacción, el compromiso y la fidelización del talento humano, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo, el Área actúa como facilitadora de los procesos de transformación institucional, promoviendo la adopción efectiva de cambios organizacionales, el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación estratégica y la consolidación de una cultura orientada al logro de los objetivos institucionales.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

Durante el período de gestión se materializó uno de los cambios organizacionales más relevantes de los últimos años mediante la implementación del Modelo Organizacional 2.0, aprobado por la Junta Directiva Nacional como parte de la Hoja de Ruta de Transformación Institucional.

Como resultado, se creó formalmente el Área de Experiencia del Colaborador, integrando bajo una misma dependencia procesos que anteriormente se encontraban dispersos en distintas unidades organizativas.

Asimismo, se fortaleció la visión estratégica sobre la gestión de personas, incorporando enfoques modernos relacionados con experiencia del colaborador, gestión cultural, comunicación organizacional, escucha activa, bienestar y gestión del cambio, alineados con las mejores prácticas de gestión humana.

Adicionalmente, se incrementó la necesidad institucional de gestionar procesos de transformación tecnológica, normativa y organizacional, generando una mayor demanda de acompañamiento especializado en gestión del cambio y comunicación estratégica.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante el período de gestión se dio seguimiento permanente a los procesos institucionales de Autoevaluación de Control Interno y Autoevaluación de Riesgo Operativo, en cumplimiento de la Ley General de Control Interno N.º 8292 y de la normativa interna aplicable al Conglomerado Banco Popular.

Al cierre del período evaluado, el Área de Experiencia del Colaborador obtuvo una calificación de 0% en la Autoevaluación de Riesgo Operativo y 0% en la Autoevaluación de Control Interno, ubicándose en un nivel **Excelente** en ambos casos. Asimismo, la Dirección Corporativa de Capital Humano obtuvo una calificación promedio de 0%, equivalente a un nivel Excelente en ambas evaluaciones.

Durante la gestión también se impulsaron acciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno, incluyendo la identificación y valoración de riesgos, la actualización de controles, la atención de requerimientos de la División de Riesgo Operativo y la formalización de mecanismos de seguimiento asociados al Proceso de Gestión del Cambio y demás procesos bajo responsabilidad del Área.

Estos resultados evidencian el compromiso del Área con una gestión preventiva, el cumplimiento normativo y la mejora continua, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza institucional y la mitigación efectiva de riesgos operativos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Acciones sobre el Control Interno

Entre las principales acciones realizadas para fortalecer el sistema de control interno destacan:

- Actualización y seguimiento de matrices de riesgo asociadas a los procesos del Área.
- Formalización de controles relacionados con el Proceso de Gestión del Cambio.
- Elaboración de plantillas y mecanismos de aprobación requeridos para los planes de mitigación definidos.
- Participación en los procesos institucionales de autoevaluación de control interno y riesgo operativo.
- Documentación y estandarización de procedimientos vinculados a comunicación interna, cultura organizacional, clima organizacional y gestión del cambio.
- Seguimiento continuo a los controles establecidos y a las acciones de mejora derivadas de los procesos de evaluación institucional.

Estas acciones contribuyeron a fortalecer la trazabilidad, transparencia y control de los procesos administrados por el Área.

Principales Logros

Durante el período de gestión, el Área de Experiencia del Colaborador logró consolidarse como un actor estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna, la experiencia del colaborador y la gestión de los procesos de transformación institucional. Los principales logros alcanzados fueron los siguientes:

- **Consolidación del Área de Experiencia del Colaborador** como dependencia estratégica de la Dirección Corporativa de Capital Humano, integrando bajo una misma estructura los procesos de Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Clima Organizacional y Comunicación Interna, fortaleciendo su articulación y alineación con los objetivos estratégicos institucionales.
- **Obtención de la Certificación Great Place to Work® Caribe y Centroamérica para el período octubre 2024 - octubre 2025**, reconocimiento que posicionó al Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal entre las organizaciones que promueven una experiencia laboral positiva, respaldada por prácticas orientadas al bienestar, la confianza y la calidad de vida de las personas colaboradoras.
- **Obtención del quinto lugar en Costa Rica en el ranking MERCO Talento 2025 y del octavo lugar en la edición 2026**, posicionando al Banco Popular de manera sostenida entre las organizaciones más reconocidas del país por su capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar talento. Estos resultados reflejan el fortalecimiento de la estrategia de experiencia del colaborador, liderazgo, cultura organizacional y gestión del talento impulsada a nivel institucional.
- **Diseño e implementación de la primera medición del Índice de Liderazgo a nivel conglomeral**, alcanzando una participación del **89,61%** de la población convocada y obteniendo una calificación de **91,94% en liderazgo global**, lo que permitió contar con una línea base institucional para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en toda la organización.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Implementación de la Guía de Mejores Prácticas Culturales en el Ambiente Laboral**, desarrollada como parte del Programa de Liderazgo Transformacional, brindando a las personas líderes herramientas concretas para fortalecer comportamientos alineados con la cultura organizacional deseada, el respeto, la colaboración y la gestión efectiva de los equipos de trabajo.
- **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**, alcanzando resultados altamente favorables en dimensiones consideradas estratégicas para la sostenibilidad institucional. Destacan particularmente las anclas culturales de **Enfoque en la Calidad**, asociada al compromiso por mantener altos estándares de excelencia, y **Seguridad**, vinculada a la promoción de ambientes laborales seguros para las personas colaboradoras. Asimismo, se obtuvieron altos niveles de favorabilidad en los flexores culturales de **Enfoque a Resultados** y **Consistencia**, evidenciando una cultura orientada al cumplimiento de objetivos, la disciplina organizacional, la alineación institucional y la ejecución efectiva de la estrategia.
- **Consolidación del Modelo de Gestión de Cambio Organizacional**, fortaleciendo la capacidad institucional para acompañar proyectos estratégicos, minimizar la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevas formas de trabajo, procesos y tecnologías.
- **Alineación efectiva entre estrategia, cultura y transformación digital**, permitiendo que los proyectos de cambio institucional incorporaran de manera integral los componentes humanos, culturales y de comunicación necesarios para incrementar las probabilidades de éxito y sostenibilidad de las iniciativas de transformación.
- **Creación e implementación del Plan Integral de Trabajo de la Dirección Corporativa de Capital Humano**, integrando la estrategia, los objetivos tácticos, los indicadores y la operación de las distintas dependencias de la Dirección, fortaleciendo la coordinación, priorización y seguimiento de resultados.
- **Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna y escucha organizacional**, promoviendo una mayor cercanía con las personas colaboradoras, facilitando la divulgación de iniciativas estratégicas y generando espacios de participación y retroalimentación para la mejora continua de la experiencia del colaborador.
- **Desarrollo de iniciativas orientadas a la experiencia del colaborador**, consolidando prácticas de escucha, análisis de información y acompañamiento que permitieron incorporar la voz de las personas colaboradoras en la toma de decisiones y en la definición de acciones de mejora organizacional.
- **Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos e indicadores institucionales**, posicionando la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del cambio y la experiencia del colaborador como habilitadores clave para la transformación organizacional y el logro de los resultados del Conglomerado.

En conjunto, estos logros permitieron fortalecer la capacidad institucional para gestionar el cambio, consolidar una cultura orientada a resultados y fortalecer la experiencia de las personas colaboradoras, contribuyendo directamente al cumplimiento de la estrategia corporativa y al posicionamiento del Banco Popular como una organización centrada en las personas y preparada para afrontar los desafíos de la transformación institucional.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Durante la gestión se impulsaron y consolidaron, entre otros, los siguientes proyectos:

1. Gestión del Cambio Institucional

Estado: En operación y consolidación.

Durante la gestión se fortaleció el Proceso de Gestión del Cambio como herramienta institucional para acompañar proyectos, programas e iniciativas estratégicas, promoviendo la adopción efectiva de cambios y reduciendo los riesgos asociados a los procesos de transformación.

Pendiente: Dar continuidad al programa interno de coaching ejecutivo y a las iniciativas de acompañamiento a líderes.

2. Estrategia de Cultura Organizacional

Estado: En ejecución.

Se desarrollaron iniciativas orientadas a fortalecer la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores institucionales.

Pendiente: Continuar con el seguimiento del indicador estratégico BC.3 Índice de Cultura Organizacional, cuya medición está prevista para el año 2027.

3. Comunicación Interna

Estado: En operación permanente.

Se fortalecieron los mecanismos de coordinación con el Área de Comunicación Corporativa para impulsar la comunicación estratégica, la gestión cultural y la divulgación de iniciativas institucionales.

Pendiente: Mantener la metodología de trabajo conjunto y continuar fortaleciendo los canales internos.

4. Experiencia y Voz del Colaborador

Estado: En desarrollo.

Se implementaron mecanismos de escucha y retroalimentación para identificar oportunidades de mejora en la experiencia de las personas colaboradoras.

Pendiente: Continuar la ejecución del plan de trabajo establecido y las acciones asociadas a este proceso.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

5. Clima Organizacional

Estado: En ejecución permanente.

Se impulsaron acciones orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral, el compromiso organizacional y la experiencia del colaborador.

Pendiente: Dar seguimiento a la medición de los indicadores estratégicos BC.4 Diagnóstico de Clima Organizacional y BC.5 Employee Net Promoter Score (eNPS), cuya evaluación se encuentra programada para el siguiente período.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos asignados al Área fueron administrados bajo criterios de eficiencia, racionalidad y alineamiento con los objetivos institucionales.

La gestión se orientó a maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, priorizando iniciativas de alto impacto en cultura organizacional, comunicación interna, experiencia del colaborador y gestión del cambio.

Asimismo, se promovió el uso eficiente de herramientas y plataformas institucionales existentes para el desarrollo de actividades y proyectos, procurando optimizar la inversión realizada.

Los recursos no utilizados por el Área durante el período fueron trasladados a la División de Desarrollo Profesional mediante las solicitudes de modificación presupuestaria SMP-430100-0001-2026, SMP-430100-0002-2026 y SMP-430100-0003-2026.

No se presentaron sobregiros presupuestarios ni situaciones que comprometieran la adecuada ejecución de los recursos asignados al Área.

Sugerencias

- Continuar fortaleciendo el posicionamiento del Banco Popular como una organización centrada en las personas, aprovechando las capacidades técnicas internas desarrolladas durante los últimos años en materia de cultura organizacional, experiencia del colaborador, liderazgo y gestión del cambio.
- Mantener el enfoque de diseño y desarrollo de herramientas internas de medición, análisis y seguimiento, promoviendo soluciones adaptadas a la realidad institucional que permitan generar información oportuna para la toma de decisiones y una administración eficiente de los recursos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Dar continuidad a los mecanismos de medición de liderazgo, experiencia del colaborador y clima organizacional desarrollados a nivel interno, asegurando la comparabilidad de resultados y la generación de planes de mejora derivados de los hallazgos obtenidos.
- Continuar fortaleciendo el Programa de Liderazgo Transformacional mediante procesos de coaching ejecutivo, mentoría, aprendizaje colaborativo y desarrollo de capacidades de liderazgo que favorezcan una cultura de acompañamiento, confianza y orientación a resultados.
- Consolidar el Modelo de Gestión de Cambio Organizacional como una práctica institucional transversal, garantizando su incorporación desde las etapas tempranas de los proyectos estratégicos y de transformación digital.
- Mantener y fortalecer los mecanismos de escucha activa y participación de las personas colaboradoras, de manera que las decisiones relacionadas con la gestión humana continúen sustentándose en evidencia y en las necesidades reales de la población laboral.
- Dar continuidad al Plan Integral de Trabajo de la Dirección Corporativa de Capital Humano, procurando mantener la alineación entre la estrategia institucional, los objetivos tácticos y la ejecución operativa de las dependencias.
- Valorar el fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa del Área de Experiencia del Colaborador, considerando el crecimiento de los procesos bajo su responsabilidad y la relevancia estratégica que han adquirido para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Observaciones

La creación y consolidación del Área de Experiencia del Colaborador permitió incorporar una visión estratégica de la gestión humana, posicionando la experiencia de las personas colaboradoras, la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del cambio como habilitadores clave para el logro de los objetivos institucionales.

Durante el período de gestión se obtuvieron resultados que evidencian la madurez alcanzada por estos procesos, reflejados tanto en reconocimientos externos como la Certificación Great Place to Work® para el período 2024-2025 y el posicionamiento del Banco Popular en los rankings MERCO Talento, así como en resultados internos relacionados con liderazgo, cultura organizacional, gestión del cambio y experiencia del colaborador.

Uno de los principales avances consistió en el fortalecimiento de capacidades institucionales para diseñar, implementar y administrar herramientas propias de medición y análisis, permitiendo generar información estratégica para la toma de decisiones y reducir la dependencia de metodologías externas, optimizando al mismo tiempo el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Asimismo, se logró consolidar una mayor alineación entre la estrategia institucional, la cultura organizacional y los procesos de transformación, fortaleciendo la capacidad del Banco para



INFORME FINAL DE GESTIÓN

adaptarse a entornos cambiantes y gestionar de manera efectiva iniciativas de cambio y modernización.

Los desafíos futuros estarán asociados a mantener la evolución de estos procesos, garantizar la sostenibilidad de los avances alcanzados y continuar fortaleciendo una cultura organizacional que contribuya al bienestar de las personas colaboradoras, al desarrollo del liderazgo y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Conglomerado.

En ese contexto, el Área de Experiencia del Colaborador deja una base metodológica, técnica y operativa sólida que permitirá continuar impulsando iniciativas de alto impacto para la organización y sus personas colaboradoras.

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

Durante el período de gestión no se recibieron disposiciones directas emitidas por la Contraloría General de la República dirigidas específicamente al Área de Experiencia del Colaborador.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se registran disposiciones específicas pendientes de cumplimiento emitidas por órganos de control externo dirigidas directamente al Área de Experiencia del Colaborador durante el período de gestión.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Durante el período de gestión no fueron emitidas recomendaciones, disposiciones u observaciones formales por parte de la Auditoría Interna dirigidas específicamente al Área de Experiencia del Colaborador que requirieran la formulación de planes de acción o seguimiento por parte de esta dependencia.

En consecuencia, al cierre de la gestión no existen recomendaciones pendientes de cumplimiento asociadas al Área de Experiencia del Colaborador.

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

Al momento de la presentación del presente informe, el Área de Experiencia del Colaborador no cuenta con contratos activos o vigentes bajo su administración o fiscalización. En consecuencia, no existen expedientes contractuales en ejecución que requieran seguimiento respecto al cumplimiento de obligaciones contractuales, vencimiento de plazos, garantías, prórrogas, aplicación de multas o evaluación de desempeño de proveedores.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

Declaro conocer que la información contenida en el presente informe es de Uso Público y puede ser divulgada a través de los canales oficiales autorizados por el Conglomerado Financiero Banco Popular, conforme a la normativa institucional vigente.