

SESIÓN ORDINARIA 6316

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

Además, participaron: la gerente general corporativa, Sra. Gina Carvajal Vega, el subgerente general de negocios Sr. Mario Roa Gutiérrez, el subgerente general de operaciones Sr. Daniel Mora Mora, el auditor interno Sr. Gustavo Flores Oviedo, el director corporativo de riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas, el asesor legal Sr. Manuel Rey González y el secretario general Sr. Juan Luis León Blanco.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

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

Seguidamente, se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación del acta.

-Aprobación del acta de la sesión ordinaria n.º 6314.

3.- Asuntos Informativos.

3.1.- La Sra. Vivian Rodríguez Araya, presidenta del Directorio Nacional, se refiere al acuerdo JDN-6300-Acd-330-2026-Art-4 mediante el cual se atiende la solicitud del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), para que se le proporcione información sobre las comisiones por servicio que cobra actualmente la Institución. (Ref.: oficio ATT-204-2026)

3.2.- El Sindicato SIPEBP solicita a la Junta Directiva Nacional y a la Gerencia General Corporativa, la aprobación de un ajuste salarial. (Ref.: correo electrónico)

3.3.- El Comité Corporativo de Auditoría traslada la recomendación de que se apruebe la participación como expositor del Sr. Gustavo Flores Oviedo, auditor interno, en una actividad orientada a fortalecer la vivencia de los valores institucionales entre las personas colaboradoras, por realizarse el viernes 19 de junio a las 9:00 a.m. (Ref.: acuerdo CCA-12-ACD-109-2026-Art-10)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

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

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

8.- Asuntos Resolutivos:

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

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3.- Comités de Apoyo.

Comité Corporativo de Tecnología de Información.

8.3.2.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento, el informe SIG-121-BP, Informe del Grado de Implementación de los procesos basado en CONASSIF-5-24, con corte a abril de 2026. (Ref.: acuerdo CCTI-BP-011-Acd-121-2026-Art.-6)

Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

8.3.3.- El Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones eleva, para conocimiento el perfil del puesto del director de cumplimiento. (Ref.: acuerdo CCNR-)

Comité Corporativo de Riesgo

8.3.4.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Plan de Capacitación del Comité Corporativo de Riesgo (CIA-17) para el año 2026. (Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-125-2026-Art-5)

8.3.5.- El Comité Corporativo de Riesgo remite, para conocimiento, el CIA-06, *Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*, correspondiente al mes de abril de 2026. (Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-124-2026-Art-4)

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.4.1.- La Sra Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite, para aprobación, la necesidad de plazas asociadas a la Hoja de Ruta 3.0.

8.5.- Otras dependencias internas o externas.

8.6.- Asamblea de Cuotistas.

8.7.- Sociedades Anónimas.

9.- Asuntos Varios.”

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a votación el orden del día.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6316 celebrada el 16 de junio de 2026”. (503)

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria n° 6314.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a consideración el acta n° 6314.

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6314 celebrada el 9 de junio de 2026”. (504)

Comuníquese a la Secretaría General.

ARTÍCULO 3

3.1.- La Sra. Vivian Rodríguez Araya, presidenta del Directorio Nacional, se refiere al acuerdo JDN-6300-Acd-330-2026-Art-4 mediante el cual se atiende la solicitud del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), para que se le proporcione información sobre las comisiones por servicio que cobra actualmente la Institución. (Ref.: oficio ATT-204-2026)

El secretario general Sr. León Blanco lee el enunciado de este punto 3.1. e indica que la propuesta de acuerdo es la siguiente:

Dar por conocido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio ATT-204-2026, en el que el Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras se refiere al acuerdo JDN-6300-Acd-330-2026-Art-4 mediante el cual se atiende la solicitud del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), para que se le proporcione información sobre las comisiones por servicio que cobra actualmente la Institución.

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

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio ATT-204-2026, en el que el Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras se refiere al acuerdo JDN-6300-Acd-330-2026-Art-4 mediante el cual se atiende la solicitud del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), para que se le proporcione información sobre las comisiones por servicio que cobra actualmente la Institución”. (494)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, Auditoría Interna del Banco Popular y Directorio Nacional de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

ARTÍCULO 4

3.2.- El Sindicato SIPEBP solicita a la Junta Directiva Nacional y a la Gerencia General Corporativa, la aprobación de un ajuste salarial. (Ref.: correo electrónico)

El secretario general Sr. León Blanco lee el enunciado de este punto 3.2. e indica que la propuesta de acuerdo es la siguiente:

Dar por conocido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio AC295/PRE120/09/06/2026, en el que SIPEBP solicita a la Junta Directiva Nacional y a la Gerencia General Corporativa, la aprobación de un ajuste salarial.

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

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido y trasladar a la Administración, para lo que corresponda, el oficio AC295/PRE120/09/06/2026, en el que SIPEBP solicita a la Junta Directiva Nacional y a la Gerencia General Corporativa, la aprobación de un ajuste salarial”. (495)

ACUERDO FIRME.

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

ARTÍCULO 5

3.3.- El Comité Corporativo de Auditoría traslada la recomendación de que se apruebe la participación como expositor del Sr. Gustavo Flores Oviedo, auditor interno, en una actividad orientada a fortalecer la vivencia de los valores institucionales entre las personas colaboradoras, por realizarse el viernes 19 de junio a las 9:00 a.m. (Ref.: acuerdo CCA-12-ACD-109-2026-Art-10)

El secretario general Sr. León Blanco lee el enunciado de este punto 3.3. e indica que la propuesta de acuerdo es la siguiente:

Autorizar la participación como expositor del Sr. Gustavo Flores Oviedo, auditor interno, en la actividad orientada a fortalecer la vivencia de los valores institucionales entre las personas colaboradoras, por realizarse el viernes 19 de junio a las 9:00 a.m.

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

Todos los directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Autorizar la participación como expositor del Sr. Gustavo Flores Oviedo, auditor interno, en la actividad orientada a fortalecer la vivencia de los valores institucionales entre las personas colaboradoras, por realizarse el viernes 19 de junio a las 9:00 a.m.”. (496)

ACUERDO FIRME.

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

ARTÍCULO 6

4.- Asuntos de Presidencia.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja comunica que, junto a varios compañeros de la Junta Directiva, asistió a la celebración del Consejo de Conacoop, a dicha actividad asistió la presidenta de Costa Rica. Fue un acto bastante bonito, una actividad bastante atípica, desayunaron en un ferry, aproximadamente 500 personas.

Esta sesión les ayuda a ilustrar cómo son los organismos de segundo piso con respecto a sus agendas, fue muy interesante recibir los mensajes de desarrollo de la presidenta para la zona, parece que van en concordancia con algunos de los productos que tiene el Banco.

Por otra parte, informa que se archivó el expediente de investigación de la Comisión de Control e Ingreso del Gasto Público, dando las justificaciones del caso. En ese sentido, le pide a la Secretaría General que, junto a las justificaciones y la votación respectivas, se solicite y se haga constar en los archivos de la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional, para que quede documentado.

Al ser las **siete horas con doce minutos**, ingresan el director general de Transformación e Innovación Sr. Freddy Leiva Calderón, la líder estratégica del Programa Solución Integral de Crédito Sra. Milagro Hernández Brenes y el director de Soporte al Negocio Sr. Miguel Mora González.

ARTÍCULO 7

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

ARTÍCULO 8

8.3.2.- El Comité Corporativo de Tecnología de Información eleva, para conocimiento, el informe SIG-121-BP, Informe del Grado de Implementación de los procesos basado en CONASSIF-5-24, con corte a abril de 2026. (Ref.: acuerdo CCTI-BP-011-Acd-121-2026-Art.-6)

Todos los directores manifiestan su acuerdo con la propuesta presentada.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Considerando:

- I. Que el Comité Corporativo de Tecnología de Información solicitó conocer el avance o solicitud de cambio de los planes 5-24 CONASSIF para el cierre de brechas de implementación.**
- II. Que las acciones de mejora de los 15 objetivos con brecha con respecto al nivel de capacidad objetivo tienen un avance general de 86%, según meta de 2026.**
- III. Que se están revisando las herramientas de Factores de Diseño y Autoevaluación, para realizar un ejercicio de autoevaluación en el II semestre de 2026, en preparación a la Auditoría Externa de 2027.**

Se acuerda:

Dar por conocido el Informe del Grado de Implementación de los procesos basados en CONASSIF-5-24, con corte a abril de 2026, en cumplimiento del CIA-3-BP del Comité Corporativo de Tecnología de Información y el SIG-121-BP de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional". (498)
(Ref.: acuerdo CCTI-BP-011-Acd-121-2026-Art-6)

ACUERDO FIRME.

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

Al ser las **ocho horas con cinco minutos** se retira el director general de Transformación e Innovación Sr. Freddy Leiva Calderón y la directora de Excelencia Operacional Sra. Viviana Hernández García. Ingresa la directora de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

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

ARTÍCULO 9

Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones.

8.3.3.- El Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones eleva, para conocimiento el perfil del puesto del director de cumplimiento.
(Ref.: acuerdo CCNR-)

La directora de Capital Humano Sra. Goyez Rojas saluda y manifiesta que la propuesta del perfil de director corporativo de cumplimiento está justificada en una solicitud expresa de la Junta Directiva de analizar la estructura actual que tiene toda la parte de cumplimiento en la organización.

Se ha hecho un análisis de las necesidades nuevas que han surgido respecto a la inclusión de productos y servicios que el Banco ha ido desarrollando recientemente, sobre la inclusión de servicios internacionales.

Este perfil ha sido enriquecido con algunas funciones que antes no existían, por ejemplo, todo lo relativo a la normativa internacional que rige, mercado internacional, comercio internacional y todos estos productos que son nuevos en la organización, los cuales no solo deben ser de conocimiento de los quienes los ofrezcan sino que deben contemplar toda la parte de regulación, a fin de crecer en este mercado.

Se ha incorporado toda la parte estratégica, al ser un puesto de dirección, que es menos operativo, de manera que al incorporarle todas esas funciones más estratégicas y un perfil más robusto en temas de conocimiento, inclusive, del idioma inglés, porque las negociaciones muchas veces, aparte de los temas normativos y productos internacionales, implican cierto conocimiento del idioma para entender los términos y la documentación.

Aclara que la parte operativa no se mantuvo en la misma proporción, porque esa persona contará con un equipo operativo que se encargará de ello y su rol será más estratégico. Todo lo que tiene que ver con certificaciones y conocimientos demostrables se reforzó y fue revisado con los asesores legales de la Junta Directiva Nacional, así como los indicadores de desempeño, porque esto implicará una modificación posterior en el Cuadro de Mando Integral de esta posición. Conforme se vaya avanzando con la reorganización de la Oficialía de Cumplimiento, habrá también que ajustar los indicadores del resto del equipo.

Destaca que la intención es que, una vez que se cuente con la aprobación de este perfil, se inicie rápidamente el proceso de publicación del concurso y la recepción de candidatos para una valoración posterior.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja solicita al vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano que lea la propuesta de acuerdo antes de dar la palabra para consultas o comentarios.

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

Aprobar la propuesta del perfil del puesto de director corporativo de cumplimiento, categoría 26, de conformidad con la recomendación del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones en su acuerdo CCNR-10-ACD-82-2026-Art-15.

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

El director Sr. Espinoza Guido manifiesta que no tiene dudas ni preguntas respecto al perfil, porque le parece que está bien estructurado, la parte académica está muy bien, le parece que las certificaciones son las pertinentes y, en general, la experiencia requerida también. Su intervención se refiere más bien a si el concurso será interno o externo.

La directora Sra. Palomo Leitón señala que este documento se adjuntó tardíamente a la agenda, por lo cual le gustaría saber qué nivel de inglés es el deseado, a saber, B2 o C1, máxime que este perfil sí tendrá relaciones internacionales. Piensa que esa persona debería tener al menos un nivel de C1 y solicita que se especifique de ese modo en el perfil.

La directora corporativa de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde que el concurso será interno y externo, por ser un tema de Convención Colectiva y con la intención de que haya una oferta rica en cantidad de participantes. Reconoce que lo del nivel de inglés C1 no fue detallado en el perfil, de modo que se va a incorporar. En el perfil dice *certificación en el dominio del idioma inglés a nivel avanzado en las tres modalidades (conversacional, lectura y escritura)*.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a votación la propuesta de acuerdo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Aprobar la propuesta del perfil del puesto de director corporativo de cumplimiento, categoría 26, de conformidad con la recomendación del Comité Corporativo de Nominaciones y Remuneraciones en su acuerdo CCNR-10-ACD-82-2026-Art-15”.
(499)

ACUERDO FIRME.

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

Al ser las **ocho horas con catorce minutos** se retira la directora de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas.

ARTÍCULO 10

8.3.4.- El Comité Corporativo de Riesgo traslada, para conocimiento, el Plan de Capacitación de dicho Comité (CIA-17) para el año 2026 (Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-125-2026-Art-5).

El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas aclara que se trata del plan de capacitación para la Dirección Corporativa de Riesgo.

Menciona que, como parte de la gobernanza y de lo que establece la norma de supervisión, las áreas de Riesgo deben contar con un plan de capacitación que les permita tener mayores elementos para identificar los riesgos como Conglomerado. En esa línea, el artículo 5 del *Reglamento para el desarrollo del conocimiento y de las competencias del personal del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal* establece que el plan de capacitación para las áreas que reportan a la Junta Directiva Nacional, como es el caso de la Dirección Corporativa de Riesgo, debe ser aprobado por este órgano.

Sin entrar en detalles, indica que se ubicó aquellos temas que son transversales a todas las áreas que conforman la Dirección Corporativa de Riesgo (División de Riesgo Operativo, División de Riesgo Financiero, Riesgo Estratégico, Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información). Por ello, se incluyó el tema de la inteligencia artificial con el fin de poder participar en capacitaciones que permitan optimizar el uso de la IA como elemento importante en la gestión de riesgos. Asimismo, se contempló los marcos de mejores prácticas como Cobit, IT-ISO, Basilea y certificaciones internacionales en administración de riesgos.

Específicamente, se señaló algunas actividades propias de cada uno de los componentes de la Dirección. En materia de riesgos financieros, se dio énfasis a los modelos, al riesgo de modelo y a la aplicación de los cambios normativos que la Sugef está promoviendo. Actualmente, se trata de la discusión de la normativa 1-26 para modelar los impactos sobre las estimaciones futuras del Banco, así como la gestión de los portafolios tanto en el ámbito local como internacional.

En materia de riesgo operativo, un tema relevante que está sobre la mesa es la gestión de los riesgos ASG, por lo cual se ha puesto como un factor por desarrollar mediante este plan. También está todo lo que tiene que ver con modelos prospectivos de riesgo operativo, pues el

Banco ha trabajado mucho con modelos un poco más descriptivos, de manera que la idea es migrar a modelos más prospectivos, ya que se ha venido desarrollando bases de datos importantes en la parte de riesgo operacional.

Añade que también se contempló todo lo que tiene que ver con las nuevas regulaciones que puedan incidir sobre los riesgos operativos y los riesgos emergentes. En la parte de riesgos de Seguridad de la Información, Ciberseguridad y Tecnologías de Información, el plan está más orientado a la preparación de certificaciones y la actualización sobre toda la normativa de supervisión. Aquí el tema de los riesgos de Ciberseguridad y toda la normativa al respecto están considerados como acciones para que el equipo de Seguridad de la Información se pueda actualizar.

En el eje de Continuidad del Negocio, el tema que adquiere cada vez mayor relevancia es el riesgo de resiliencia, que es la capacidad que tienen las instituciones de adaptar rápidamente sus operaciones ante eventos disruptivos, de modo que se incluye los cursos que se piensa desarrollar.

Puntualiza que esta sería la propuesta del plan de capacitación, no sin antes señalar que es uno de los elementos que en la evaluación de supervisión el regulador solicita, a saber, que se le proporcione el plan de capacitación aprobado por la Junta Directiva Nacional para el área de Riesgo. Indica que se le comunicó al supervisor que este ya estaba elaborado, de modo que solo faltaba presentarlo ante la Junta Directiva Nacional, pero esto es parte de la gobernanza y el seguimiento que brinda el supervisor.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta por qué no se incluye módulos específicos sobre riesgos emergentes por inteligencia artificial, ASG, transformación digital o tal vez los riesgos conglomerales considerando las exposiciones intragrupo y los requerimientos de supervisión consolidada.

El director Sr. Espinoza Guido manifiesta que no sabe si él tiene una agenda diferente o si se cambió este punto, porque en su agenda el tema 8.3.4 corresponde al plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo y el oficio que lo ampara también habla de dicho Comité e incluye algunos módulos. Desconoce si las preguntas efectuadas por el presidente Sr. Sánchez Sibaja están basadas en este material y no en el que presentó el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas, porque este sí hizo bastante énfasis en el tema de la inteligencia artificial y demás.

Anota que el plan de capacitación de la Dirección Corporativa de Riesgo es mucho más explícito. Por tanto, aquí se tiene un punto de agenda que no se vio, pero el que se vio no está en la agenda, por lo cual se tiene que tomar una decisión respecto a la modificación de la agenda.

La directora Sra. González Cordero señala que estaba pendiente de presentarse ante esta Junta Directiva el plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo y recuerda que aparecía como atrasado en los informes de cumplimiento de acuerdos expuestos por el secretario general Sr. León Blanco. Entiende que el plan de capacitación de la Dirección Corporativa de Riesgo ya se había presentado, de modo que el documento que viene en agenda corresponde al plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo que estaba pendiente.

El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas estima que tal vez el plan de capacitación de la Dirección Corporativa de Riesgo fue conocido y aprobado en este foro durante su periodo de licencia de dos semanas, de modo que agradece que se le haga llegar el acuerdo respectivo para remitirlo a la Sugef.

El secretario general Sr. León Blanco afirma que efectivamente el punto que está en agenda es el indicado por la directora Sra. González Cordero y el director Sr. Espinoza Guido, a saber, el plan de capacitación del Comité Corporativo de Riesgo. Expresa que el director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas presentó el plan de capacitación de la Dirección Corporativa de Riesgo, que ya fue conocido y aprobado por esta Junta Directiva Nacional la semana pasada.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano anota que en el informe adjunto a la agenda están los temas de capacitación para el Comité y quién estará a cargo, por lo cual lee la propuesta de acuerdo respectiva:

Dar por conocido el Plan de Capacitación del Comité Corporativo de Riesgo para el año 2026, en cumplimiento del CIA-17 del Comité Corporativo de Riesgo y del SIG-110-BP de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, la Auditoría Interna del Banco Popular y la Dirección Corporativa de Riesgo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a votación la propuesta de acuerdo.

Al respecto, la Junta Directiva acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Plan de Capacitación del Comité Corporativo de Riesgo para el año 2026, en cumplimiento del CIA-17 del Comité Corporativo de Riesgo y el SIG-110-BP de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta

Directiva Nacional". (500)

(Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-125-2026-Art-5)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, Auditoría Interna del Banco Popular y Dirección Corporativa de Riesgo.

ARTÍCULO 11

8.3.5.- El Comité Corporativo de Riesgo remite, para conocimiento, el CIA-06, *Informe Integral de Riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal*, correspondiente al mes de abril de 2026 (Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-124-2026-Art-4).

El director corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas señala que, con corte al mes de abril, la batería de indicadores cuantitativos mostró que la Institución tiene una gestión de riesgos apegada al apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva. En el riesgo de crédito, solamente hay un indicador que se encuentra fuera de apetito y tiene que ver con el producto tarjetas de crédito, específicamente en lo que es la cobertura de estimaciones por mora mayor a 90 días.

Destaca que, a partir de la aprobación de las líneas de negocio significativas, la Dirección Corporativa de Riesgo ha estado trabajando en la calibración de estos indicadores, para luego presentarlos ante el Comité Corporativo de Riesgo. Dadas las condiciones del entorno y a nivel de competencia, es importante tener más calibrado este perfil de riesgo de crédito.

En la parte de liquidez, los indicadores están dentro del apetito, según lo que exige el regulador, a saber, el índice de cobertura de liquidez, que debe estar en 100%, lo cual significa que se debe tener activos líquidos que cubran el 100% de la salida neta de recursos a un mes; y el índice de ratio de financiamiento estable neto, que también debe estar en 100%.

En la parte de riesgo de mercado, el indicador de Valor en Riesgo (VaR) está en 0,17%, que es un indicador bajo dada la composición, estructura y duración del portafolio, que está en 2,17%.

Agrega que en el Perfil de riesgo cambiario se valoran 4 indicadores y todos se encuentran dentro del apetito aprobado por la Junta Directiva Nacional y los umbrales de la posición en moneda extranjera. En el caso del riesgo de tasa de interés, relativo a los flujos y brechas y su incidencia en el margen financiero, se encuentra dentro de lo señalado por el Acuerdo SUGEF 2-10.

Añade que los indicadores cualitativos de riesgo operacional tanto del Banco como de las Sociedades se encuentran dentro del apetito. Asimismo, los riesgos transversales, que son parte del perfil de riesgo, a saber, riesgo estratégico, riesgo reputacional, riesgo legal, riesgo de TI, riesgo de seguridad de la información y riesgo de legitimación de capitales, se encuentran dentro del apetito excepto el riesgo legal, donde se encuentran oportunidades de mejora para el Banco, porque presenta un nivel del 81,4%.

En dicho indicador destacan algunos resultados positivos en materia del monitoreo del Acuerdo CONASSIF, cuya calificación es de un 100%, así como la evaluación de la madurez de cumplimiento, que tiene un 100%, lo que evidencia un adecuado marco de control formalmente establecido; sin embargo, hay oportunidades de mejora asociadas al análisis de eficacia de la implementación de la normativa y en el monitoreo de las responsabilidades de reporte y aspectos asociados con los riesgos ASG que, si bien se mantienen en niveles aceptables, aproximadamente un 96%, se presentan algunas limitaciones asociadas a la aplicabilidad y cobertura en algunas unidades estratégicas del grupo.

Informa que en este momento el inventario de planes de mitigación es de 384 planes, de los cuales están finalizadas tres cuartas partes. De una forma aleatoria se valora la efectividad de los planes que la primera línea de defensa reporta como finalizados y hay una cuarta parte que se encuentra en seguimiento, sin embargo, es importante resaltar que no hay ningún plan desfasado.

Menciona, sobre los riesgos de proyectos, teniendo en cuenta que los riesgos son la incertidumbre de que suceda o no el evento, que se hace un recuento de los riesgos materializados desde marzo de 2025 a marzo de 2026, donde se había logrado una reducción significativa a partir de julio de 2025 en cuanto al número de riesgos materializados de todo el portafolio de proyectos al punto que a diciembre de 2025 se materializaron 2 riesgos; no obstante, en el primer trimestre de 2026 se da un incremento nuevamente, debido al Abanks.

Advierte que la combinación de los indicadores cuantitativos y cualitativos permite generar el perfil de riesgo del Banco con las distintas ponderaciones y en función del consumo de capital de cada una de las distintas unidades estratégicas de negocio y de los riesgos. Así, pues, en el mapa de riesgo se observa que el nivel de riesgo global se ubica en el nivel de riesgo medio bajo, que es el segundo nivel de cuatro.

Comenta que la Presidencia había solicitado el comportamiento histórico de los distintos riesgos, sobre lo cual destaca que, en el caso del riesgo legal, se registró un incremento, que ya comentó, y el riesgo reputacional a diciembre mostraba un valor fuera de la tendencia, sin embargo, ya se ha venido corrigiendo y está en un nivel de riesgo acorde con el apetito.

Ciertamente, se podría mapear toda la historia de los indicadores, aunque sería una gráfica muy grande, por lo que se está mapeando los últimos 5 meses para conocer su tendencia.

Entre las conclusiones, destaca que, de acuerdo con el seguimiento del perfil de riesgo de las Sociedades Anónimas, todas se encuentran dentro del apetito de riesgo establecido. Asimismo, el shock geopolítico se está gestionando de manera proactiva, pues vaticina efectos inflacionarios importantes y también en el crecimiento de la economía costarricense, lo cual incide en su dinámica.

Añade que la persistencia de tasas de interés elevadas va a generar presiones sobre los riesgos financieros sistémicos tanto en el portafolio de inversión como en el portafolio de crédito.

El elevado nivel de endeudamiento de las economías en general amplifica la vulnerabilidad ante shocks adversos que se puedan materializar. Además, las debilidades estructurales locales incrementan la exposición a shocks externos, por ejemplo, a alta dependencia de algunos sectores y el comportamiento del mercado laboral.

Asimismo, el riesgo operativo está controlado, dentro del apetito, de acuerdo con la metodología aprobada por esta Junta Directiva. Por su parte, el riesgo tecnológico y de ciber seguridad están adecuadamente gestionados tal es así que no se registran caídas de servicios críticos, ni desviaciones relevantes en los indicadores, lo que refleja una alta disponibilidad operativa y controles efectivos.

Apunta que el riesgo reputacional está bajo control con focos de atención específicos. El indicador del Banco se ubicó en 1,18% en el último reporte y el indicador conglomeral en 1,16%, por lo que se ubican dentro del nivel de apetito.

En este contexto, es muy importante que esta Junta Directiva tenga claro que, dada la incertidumbre que se genera en el entorno económico, la administración ha venido tomando una serie de acciones con el fin de mitigar los efectos sobre el cumplimiento de los objetivos de esos eventos que se están dando y se podría profundizar a nivel externo.

Por tanto, esas acciones se han separado en 5 grandes grupos, uno de los cuales se asocia a la gestión de riesgo de crédito y la capacidad de pago de los deudores. Se ha venido reforzando, tal como ha venido comentando el Subgerente General de Negocios, Sr. Roa Gutiérrez, los criterios de originación de crédito, de hecho, hay una presentación que se remitió a este órgano director donde se incluyen todas las acciones emprendidas con el fin de reforzar los criterios de originación de crédito, lo cual se vuelve aún más relevante dadas las expectativas existentes sobre el comportamiento futuro de la economía y de la capacidad de generación de ingresos de los agentes económicos.

Sostiene que, con la ayuda de la Dirección a su cargo, se han venido identificando segmentos más sensibles a las variaciones en tasas de interés y las condiciones macroeconómicas. En ese sentido, se han venido aplicando pruebas de estrés, con la Administración, a clientes ante escenarios de tasas más altas y menores ingresos disponibles, que son escenarios que podrían materializarse en los próximos meses.

Igualmente, se han venido revisando los niveles de endeudamiento, priorizando indicadores como carga financiera y capacidad de pago ajustada. Esto no quiere decir que no se haga siempre, sino que ahora se sensibiliza más en virtud de los escenarios que se están vaticinando.

Asimismo, destaca una mayor selectividad en sectores expuestos a la volatilidad externa o shocks de costos. En este caso, se ha compartido con el Subgerente General de Negocios, Sr. Roa Gutiérrez algunos estudios sectoriales con el fin de tener mayor claridad sobre cómo pueden verse afectados los sectores, por ejemplo, el agrícola o el de energía, donde también se debe contemplar el efecto del Super Niño, etcétera.

Comunica que el otro grupo de acciones que la Administración viene fortaleciendo con el fin de mitigar los riesgos del entorno es el fortalecimiento de la gestión e liquidez y fondeo, el cual es crítico para una entidad financiera.

Dada esa mayor volatilidad que se está observando en el entorno y posibles presiones en las tasas de interés, la Dirección Financiera Corporativa ha venido tomando acciones tendientes a garantizar una estructura de fondeo sólida y diversificada, con el objetivo de profundizar aún más, pues esto no quiere decir que no se realizaran antes, sino que ahora se refuerzan en función de un escenario que se vaticina más adverso.

Entre esas acciones está el monitoreo continuo de brechas de liquidez y escenarios de estrés, la diversificación de fuentes de financiamiento evitando la concentración en instrumentos de corto plazo y el mantenimiento de *buffers* o colchones de liquidez adecuados ante posibles salidas o cambios en las condiciones de mercado.

Indica que el tercer grupo de acciones que se emprenden conjuntamente es la gestión activa de la tasa de interés. Ante el escenario de tasas elevadas y con posibles fluctuaciones, la Administración está realizando una serie de acciones proactivas desde el punto de vista de la gestión del riesgo de mercado, donde destaca la evaluación periódica de sensibilidades ante distintos escenarios de tasas, así como ajustes en la estructura de plazos activos y pasivos para reducir descalces relevantes.

Cabe destacar la proactividad de la mesa ALM con el fin de optimizar el manejo de las tasas de interés tanto de productos activos como pasivos.

Señala que el cuarto grupo de acciones tiene que ver con la gestión prudencial del portafolio y la concentración de riesgos. Dado el entorno donde la diversificación tradicional pierde cierta efectividad, se ha venido trabajando en una mayor profundidad en el análisis de correlaciones y concentraciones.

Dice que la Dirección Corporativa de Riesgo junto con la Dirección Financiera Corporativa están llevando a cabo una revisión de las exposiciones concentradas por sector, moneda y tipo de cliente. Asimismo, se están realizando ajustes en límites de riesgo acordes con el nuevo perfil de riesgo del entorno, identificando dependencias indirectas, por ejemplo, sectores vinculados a consumo o energía.

Finalmente, aunque no menos importante, se ha profundizado el seguimiento a nivel macroeconómico y la gestión anticipada de riesgos de manera coordinada con la Dirección Financiera Corporativa. Se está intensificando, pues, la incorporación de escenarios macroeconómicos adversos tanto en la planificación financiera como en las pruebas de estrés. Además, se está llevando a cabo el ejercicio BUST, pues ya la Sugef giró las indicaciones.

Igualmente, dentro de ese seguimiento macroeconómico, se da un seguimiento más profundo ahora, a los macroprecios como lo son la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio, los precios de energía y cómo pueden incidir en la estructura del portafolio tanto de inversión como del portafolio de crédito.

Apunta que también se está realizando la evaluación continua de concentración sectorial y exposición a shocks externos de manera que se pueda anticipar efectos hacia adelante y tomar acciones mitigadoras que reduzcan el posible impacto que podrían tener sobre los objetivos del Banco.

Con esto, finaliza su exposición.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que el nivel de cumplimiento del Banco o el Conglomerado es de un 81,4%.

El director Corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas responde afirmativamente y explica que está el riesgo legal, el cual tiene dos componentes, uno de ellos es la parte de cumplimiento y el nivel que obtuvo el Banco está en 81%. En este caso, hay algunas acciones que están al 100%, pero hay otras oportunidades de mejora.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja consulta cuáles son las brechas específicas con mayor potencial de generar sanciones regulatorias, si existen contingencias legales, o afectaciones reputacionales, y cómo avanzan los planes de mitigación relacionados.

Añade que hay 286 planes de mitigación finalizados en meses anteriores, por lo que desea saber si se ha realizado un análisis de efectividad de ellos y si los resultados de ese análisis son satisfactorios para la Dirección Corporativa de Riesgo.

Advierte que en las recomendaciones del informe se cita reforzar los criterios de originación de crédito especialmente en aquellos sectores sensibles a los shocks externos, por lo que desea saber si la Subgerencia de Negocios lo ha evaluado o ha avanzado en alguna medida.

El director Corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas contesta que el resultado de cumplimiento se debe a un asunto metodológico, porque, por ejemplo, hay actividades que se están cumpliendo al 100%, tal como lo indicó; sin embargo, hay oportunidades de mejora en la efectividad del cumplimiento de la normativa y en materia de ASG.

En el caso de ASG, se cuenta con toda una dimensión, pero no se está incumpliendo nada, porque la norma no ha entrado en vigor, sin embargo, metodológicamente lo que hace el área es ver los cronogramas que tiene la Dirección Corporativa de Riesgo y la Administración y revisar cómo se van cumpliendo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja apunta que lo que le interesa es conocer qué grado de satisfacción tiene la Dirección Corporativa de Riesgo con respecto al cumplimiento, según el resultado de ese análisis.

El director Corporativo de Riesgo Sr. Aguilar Rojas advierte que no hay incumplimiento, sino que es un tema metodológico, por ejemplo, con el Acuerdo SUGEF 23-23, relacionado con los planes de recuperación, el Banco ni siquiera ha sido notificado de que debe preparar el

plan, para lo cual tiene un año; no obstante, el Banco es muy proactivo y desde que llegó la norma empezó a unir a las áreas involucradas, gracias a lo cual estas elaboraron un calendario y el área de Cumplimiento les pregunta cómo avanza, entonces, eso es lo que reporta el nivel de efectividad en su atención, pero no hay un incumplimiento tal, lo cual es muy importante.

En cuanto a los planes de mitigación finalizados, aclara que, por su cantidad, se extrae una muestra y, si un plan no es efectivo, se le solicita al área otro plan, porque el que planteó y reporta como finalizado no está mitigando el riesgo identificado, a menos de que el riesgo haya cambiado. Esto es lo que sucede cuando se determina que no es efectivo, a menos de que el área quiera asumir el riesgo y eso es válido, nada más que debe dejar evidencia de ello.

En lo que respecta al reforzamiento de los mecanismos de originación ante las amenazas de que se materialicen las consecuencias de un shock externo producto de la situación geopolítica y las políticas monetarias, etcétera, resalta que es un esfuerzo que se viene construyendo desde hace ya varios meses; la incorporación del score externo, el análisis de cosechas, ajustes en políticas.

El énfasis que hizo en su exposición es que eso se viene haciendo, pero, dada la incertidumbre que se está observando sobre la evolución que puedan tener las condiciones macroeconómicas hacia adelante, que podría estar en un escenario adverso, se está profundizando aun más en este tipo de elementos, de ahí que se esté analizando concentraciones, correlaciones entre los distintos sectores; aspectos de ese tipo que permitan identificar de alguna manera situaciones que pudieran generar alguna afectación en cadena.

Asegura que, realmente, lo que se está señalando son conclusiones en el sentido de que son acciones que se vienen emprendiendo en esos cinco grandes grupos de la gestión de la liquidez, la gestión del portafolio, el riesgo de mercado, el riesgo de tasas de interés y el riesgo del entorno, porque esos son los cinco elementos que se considera y se han venido discutiendo casi diariamente en las sesiones del Comité Corporativo Ejecutivo, porque condicionan los esfuerzos dirigidos a fin de lograr los objetivos planteados.

Reconoce que si bien hay un esfuerzo por parte de la Administración, pero hay limitantes y condicionantes del entorno que restringen la consecución de algunas metas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja solicita dar lectura a la propuesta de acuerdo.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano da lectura a la propuesta de acuerdo:

Dar por conocido el Informe integral de riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de abril de 2026 y remitirlo para conocimiento de las respectivas Juntas Directivas, exceptuando el Informe de Popular Pensiones, pues este se analiza en el Comité de Riesgo de esa sociedad previo a enviarse a su Junta Directiva, así como remitirlo al Comité de Inversiones de Popular SAFI.

Lo anterior en cumplimiento del CIA-06 del Comité Corporativo de Riesgo y del SIG-50 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional, y de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso d) y en el artículo 13, inciso b), del Acuerdo SUGEF 02-10, Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo.

Igualmente, de conformidad con lo establecido en el artículo 33, inciso b), del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega indica que adjunto en la agenda está el oficio GGC-648-2026, que contiene todos los planes de acción y todas las recomendaciones con los tiempos de lo que señala el Sr. Aguilar Rojas en su informe de riesgos.

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

Todos los directores manifiestan su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A. y Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A., acuerda por unanimidad:

“Dar por conocido el Informe integral de riesgos del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, correspondiente al mes de abril de 2026 y remitirlo para conocimiento de las respectivas Juntas Directivas, exceptuando el Informe de Popular Pensiones, pues este se analiza en el Comité de Riesgo de esa sociedad previo a enviarse a su Junta Directiva, así como remitirlo al Comité de Inversiones de Popular SAFI.

Lo anterior en cumplimiento del CIA-06 del Comité Corporativo de Riesgo y del SIG-50 de la Estructura del Sistema de Información Gerencial de la Junta Directiva Nacional, y de conformidad con lo establecido en el artículo 9, inciso d) y en el artículo 13, inciso b), del Acuerdo SUGEF 02-10, *Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo*.

Igualmente, de conformidad con lo establecido en el artículo 33, inciso b), del *Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Comités y Comisiones del Conglomerado Financiero del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*".

(501)

(Ref.: acuerdo CCR-11-ACD-124-2026-Art-4)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa y Auditoría Interna del Banco Popular, así como a las juntas directivas de Popular Valores, Popular SAFI y Popular Seguros y el Comité de Inversiones de Popular SAFI.

Al ser las **ocho horas con cincuenta y dos minutos**, inician su participación virtual la directora de Relaciones Corporativas Sra. Jéssica Borbón Garita, la directora corporativa de Capital Humano Sra. Silvia Goyez Rojas, el jefe de la División de Planificación Estratégica Corporativa Sr. Manuel Rivera Garita y el representante de la empresa BCG Sr. Andrés Caicedo Fajardo.

ARTÍCULO 12

8.4.1.- La Sra Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite para aprobación, la necesidad de plazas asociadas a la Hoja de Ruta 3.0.

La directora de Relaciones Corporativas Sra. Borbón Garita comenta que el objetivo de este punto es informar el avance relacionado con el ejercicio de diagnóstico estratégico que se conoció el año pasado, mediante el cual la empresa consultora brindó un acompañamiento estratégico y se definió un portafolio que se denominó el Portafolio 3.0, en donde se integraba un conjunto de iniciativas a ese ejercicio estratégico.

Indica que hoy mostrarán cómo van avanzando desde la perspectiva de planificación respecto de esa Hoja de Ruta 3.0 que fue aprobada. Adicionalmente, se presentarán los requerimientos para ejecutar esa transformación estratégica que se aprobó a finales del año pasado y también señalar algunas necesidades de ampliación de la visión estratégica al año 2028, relacionadas con lo que se presentará.

Hace notar que también los acompaña la Sra. Góyez Rojas, quien ampliará algún detalle del tema de las necesidades de recursos para ejecutar esta transformación.

El representante de la empresa BCG Sr. Caicedo Fajardo agradece el espacio y señala que es bueno verlos como siempre.

Entrando en el primer tema, desea compartir qué están necesitando en uno de los habilitadores, que cree que es el habilitador clave que tienen para todo el ejercicio de Hoja de Ruta y de transformación del Banco hacia adelante.

Hace la observación de que tienen iniciativas en marcha en temas como cobranzas, próximamente en riesgo de crédito, en depósitos, en ventas digitales, en tantos temas que hoy día se logran y se potencian a partir de la construcción de modelos analíticos, lo cual les permite tomar mejores decisiones operativas, segmentar mejor a los clientes, entender mejor las necesidades de servicio, llevar un estadio mucho más personalizado y distribuido en decisiones más robustas que deseen tomar.

En esa medida, se han enfrentado a una restricción que ya es latente y ya es material a la hora de ejecutar la Hoja de Ruta, y es la capacidad que tiene hoy el Banco Popular alrededor justamente de su equipo de datos de analítica en particular y más vehementemente en este momento de la capacidad de la ingeniería de datos, próximamente de la capacidad de ciencia de datos, que es el siguiente estadio que esperan empezar a construir con el Banco.

Con respecto de qué ha estado pasando, hace notar que todas las iniciativas que han estado corriendo requieren de datos del Banco y requieren de empezar a construir procesos de datos que se deben empezar a automatizar para volver una realidad todas las definiciones que están haciendo.

En cobranzas, por ejemplo, están creando una nueva segmentación de clientes, una nueva forma de operar para realizar mejor el cobro. Eso implica un ejercicio sistemático de correr una serie de procesos, de descarga, extracción, transformación de datos y una corrida operativa en distintos momentos, incluso, del día.

Al respecto, hoy día el Banco está bastante limitado y, aparte de eso, también necesitan extracciones de datos para hacer todos los ejercicios necesarios desde el punto de vista de analítica de crédito, desde el punto de vista de segmentación para ventas digitales, para pasivos y demás.

Se ha hecho una estimación, dada esa limitante de qué equipo de trabajo estiman que se requiere para movilizar estas iniciativas, no solamente desde la necesidad inmediata que tienen para estructurar el proyecto pero también desde empezar a desarrollar modelos analíticos y construir todos estos procesos de datos que el Banco requerirá hacia adelante para materializar la Hoja de Ruta y el estimado está en células, pero lo traducirá en recursos y gente específica, es un estimado a largo plazo de construcción en las tres olas de la Hoja de Ruta de algo que está en el orden entre 10 a 14 células.

Explica que una célula se compone típicamente por un científico de datos y un par de ingenieros de datos, ese ratio es muy importante. Este equipo estará construyendo todos estos procesos que oscilan alrededor de cómo automatizan todo lo que requiere el Banco Popular para tomar decisiones y estará ejecutando también los pasos de uso de construcción de modelos analíticos.

En cobranza se requiere que el Banco empiece a construir modelos de autocura, de rodamiento, de mejor tiempo para llamar, de atención y servicio, de mejores clientes de cobranzas. Hay todo un portafolio extenso de más de 12 modelos de cobranza.

En ventas digitales hay modelos de propensión y personalización que se deben construir, lo mismo que lo que se tiene hacia adelante en el resto de iniciativas.

Indica que el pedido a esta Junta Directiva es en relación con una serie de recursos que se requieren para materializar los beneficios de la Hoja de Ruta. Las iniciativas que están en color gris, tienen una altísima dependencia en la captura de sus beneficios de data para estructurar el modelo como tal de la iniciativa que se justifica, particularmente todo lo que tiene que ver con crédito, cobro, ventas digitales y tarjetas, son altísimamente dependientes.

Añade que Pyme también lo será pero en una medida un poco menor, *call center* también. En todos hay analítica que tendrán que construir hacia adelante.

Con respecto de los recursos que se necesitan, materializando la estimación de BCG, se requiere un determinado número de recursos estimado hacia adelante en la Hoja de Ruta.

Para este año estarían pidiendo 17 recursos, principalmente en la capacidad de ingeniería de datos, una capacidad donde el Banco tiene hoy en día tan solo dos recursos que ya están siendo un “cuello de botella” para BCG a la hora de estructurar las iniciativas; y tres recursos adicionales para finalizar este año en ciencia de datos, para tener las tres células activas.

Hacia adelante seguirán creciendo gradualmente, los datos en la analítica es un músculo que deben desarrollar de forma paulatina y formando mucho al equipo, más que simplemente contratando agresivamente.

El plan los lleva a que finales del 2027, el Banco Popular debería tener poco más de 40 recursos en data de analítica, la mayor parte de ellos en la capacidad sobre todo de ingeniería de datos.

Para poner órdenes de referencia de otros clientes y otros bancos con los cuales trabajan en la región, típicamente los bancos están invirtiendo algo así como 1% a 2% de su planta en la capacidad de ciencia de datos e ingeniería. No es atípico ver clientes suyos relativamente parecidos al Banco Popular que tiene como 60 hasta 120 personas en equipos o estructuras similares a ésta, en centros de datos, centros de excelencia en data de analítica.

Puntualiza que ese es el pedido que están haciendo. La Sra. Góyez Rojas tiene ya los perfiles e indicativo, se ha hecho la tarea de estimación y solicita que ella les cuente un poco al respecto.

La directora corporativa de Capital Humano Sra. Goyez Rojas hace la observación de que en temas de analítica y ciencia de datos, la propuesta es que durante el 2026 se logre el ingreso de al menos estas plazas de cinco científicos y dos ingenieros de datos. Esto obviamente no es una contratación inmediata, es gradual, hay que salir a buscar estas posiciones.

La inversión que se estarían pensando para este semestre, o menos de lo que queda del año, son aproximadamente unos ₡290.000.000.

Con la salida que hay de personal, no solamente por temas de movilidad laboral sino renuncias, temas de vencimientos de contratos y lo que se ha venido trabajando durante los últimos tres años en esa línea, consideran que casi queda compensado este movimiento y otros que están planificados hacer este año con esas salidas versus estos ingresos.

Distingue que estas posiciones son solamente una parte de lo que se puede requerir a través del tiempo, porque aquí también se está incorporando la necesidad de crecer en la estructura de gestión de transformación, que es, por decirlo de alguna forma, el equipo que agiliza o le da velocidad a los proyectos.

Una vez que se hace el análisis de lo que se requiere para coordinar todos estos equipos y las iniciativas que se están incorporando adicionales este 2026 y 2027, se hace una revisión y se considera que se requiere al menos la incorporación de estas posiciones especiales, que no todas existen en el Banco hoy día, también de forma gradual.

Aquí se pide la creación de 12 plazas para estos proyectos en gestión de transformación, son puestos de coordinación, de análisis de estrategias, de lo que tiene que ver con los gestores de demanda de valor, los que elaboran la experiencia de los procesos y del colaborador en todo el proceso de los proyectos, y los líderes Ágiles que se están incluyendo aquí.

La cantidad de plazas solicitada es para un proceso en el tiempo, piensan que pueden ingresar a seis personas este año en algunas de estas posiciones antes de pasar a la siguiente.

El detalle del presupuesto 2026 sería de unos ¢106.000.000. Posiblemente sea menos porque aquí se están proyectando los salarios a seis meses y están ya en el mes 6. Se calcula conforme van ingresando, pero esa es la proyección efectuada.

Muestra que se incorporan las plazas de diseñadores de experiencias, que son posiciones muy valiosas actualmente, dado que no existen en el Banco y se requieren para avanzar con los proyectos. De igual forma, se toman en cuenta los *project manager*, que son fundamentales en los proyectos.

Indica que lo expuesto son los dos paquetes de personas que se ha valorado que ingresen durante este semestre, con el fin de darle agilidad a la propuesta presentada por BCG.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta si ya finalizaron con la presentación.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega responde que la presentación contiene tres secciones, por lo que le parece importante realizar varios comentarios de cierre en relación con la primera sección.

Así, en conclusión, explica que en temas presupuestarios el Banco en la actualidad sufre salidas masivas por movilidad laboral y señala que todavía se está en medio del proceso, el cual finaliza el 27 de junio del 2026.

Comenta que ayer conversó con el director financiero corporativo y todo apunta a que la Administración no requerirá cambios en la ejecución presupuestaria, dado que el Banco cuenta con los recursos, ante las salidas del personal y si esta Junta Directiva tuviera dudas, la directora corporativa de Capital Humano cuenta con un cuadro con la cantidad de personas que han salido, que no solo ha sido por la movilidad laboral, pues se ha tratado, en la medida de lo posible, que cuando se han dado los cierres de sucursales, pasar a la población a todo el tema digital, por ello, en la actualidad se cuenta con la banca digital.

Agrega que en el Bancho ha sido austero con los servicios especiales y recuerda que el año pasado salieron más de 90 personas bajo esta modalidad. Por tanto, considera que esta es la verdadera transformación del Banco, que consiste en pasar de una planta con capacidades limitadas en temas tecnológicos a una planta más experimentada, que es necesaria en el desarrollo de la institución.

Lo anterior, dado que la banca actual y la del futuro requerirá de mucha analítica, ciencia de datos, así de prospectación. Por ejemplo, el uso de la base de datos que tiene el Banco sobre los salarios del sector público es un data que se puede trabajar, a partir de lo que se recibe del 0,25% y el 1%.

Sin embargo, considera que es el momento que esa data se convierta en valor agregado para la institución, pues tal y como lo citó el Sr. Caicedo Fajardo solo se cuenta con dos recursos en la Administración para que apoyen estos procesos.

Agrega que si se materializa la hora de ruta 3.0, se requiere de un personal específico, que será compensado por el personal que sale por movilidad, por renunciadas, por pensiones o por la eliminación de los servicios especiales y las plazas dobles, que ha creado en el pasado.

Con ello, realiza el cierre de la primera parte y le solicita al Sr. Caicedo Fajardo que prosiga con su exposición.

El consultor externo de Boston Consulting Group Sr. Caicedo Fajardo expone que el segundo punto está ligado a un tema que estaba en deuda y se trata de la conjugación de los portafolios que el Banco administra alrededor de los proyectos estratégicos y tecnológicos.

Tal y como se conoce, el Banco en la actualidad cuenta con el llamado portafolio 2.0, que consolida todos estos grandes temas que se trabajan a lo interno en relación con las iniciativas planteadas y que con la llegada de la hoja de ruta 3.0 se han integrado, por lo que se han transformado de forma gradual.

Por otra parte, cita que otras de las iniciativas continúan y no han generado impacto, por lo que no han requerido modificación, dado que se relacionan con la normativa o, bien, porque se encuentran cerca de la base o se consideran correctas en términos de su ejecución.

En los cambios que ocurren en el portafolio 2.0, existen 6 iniciativas que se agregan con un alcance potenciado, así como con un crecimiento y una nueva visión articulada. Por ejemplo, el modelo de gestión comercial se transforma en la iniciativa de optimización *footprint* y productividad comercial.

Asimismo, indica que el modelo de negocio comercial se transforma en una iniciativa relacionada con el crecimiento en el segmento corporativo; mientras que lo relativo con transferencias masivas, conectividad, así como captación se lleva a una estrategia agregada de captación y depósitos para darle forma integral. Esto, con el fin de definir una estrategia holística y su ejecución.

Por otro lado, lo concerniente con *onboarding* y productos digitales se engrana con la iniciativa de ventas digitales, la cual no solo tiene el impulso de crear flujos digitales, sino también de promoverlo, mercadearlo y lograr resultados materiales en términos de ventas digitales. Esto, es el impulso y la apuesta en esta vía.

Así, cuando se analizan las iniciativas del portafolio 2.0 que no han tenido ninguna modificación, que son las que se visualizan en la presentación en la columna del medio, son todos los sistemas de adquisición, el proyecto de crédito, así como los temas normativos, técnicos y demás dentro del portafolio. Aclara que a esas iniciativas se les adicionaría todas las iniciativas identificadas durante el ejercicio de hoja de ruta 3.0 para configurarlo y confeccionar el portafolio 3.0n del Banco.

Por consiguiente, indica que las tres primeras iniciativas hacen referencia Ola 1; mientras que la 3.1 a la 3.3, que son iniciativas que ya están en marcha en la actualidad. Así, las iniciativas de la 3.4 a la 3.7 es la siguiente ola de trabajo, que iniciará próximamente, incluso, varias de ellas cuentan con iniciativas de diagnósticos en marcha por inversiones que BCG realiza al respecto.

Por otra parte, expone que de las iniciativas 3.8 a la 3.12 es la ola 3, que son proyectos para el 2027; asimismo, muestra los habilitadores que se deben empezar a movilizar, como es el capítulo de data analítica. Esto, pues este es un tema primordial y que cambia continuamente en la actualidad, dado que la capacidad de ingeniería de datos se vuelve la protagonista en el futuro de la banca.

Lo expuesto, es la visualización del portafolio 3.0.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega recuerda que cuando esta Junta Directiva aprobó la hoja de ruta 2.0, la Administración efectuó una estimación de la inversión que podría conllevar, pues todos los equipos técnicos coincidían en que el costo era de \$100.000.000.

En ese sentido, explica que el presupuesto del 2023, cuando se asumió la Gerencia General Corporativa y el equipo era de ₡41.282.000.000, monto que estaba destinado a la operación de TI, que consistía en la estabilidad de las plataformas de TI; mientras que ₡8.875.000.000 en otros proyectos que no se relacionaban con la hoja de ruta o transformación digital.

Por ende, comenta que en el 2024 se trató de empezar a ordenar esos presupuestos, por lo que quedaron en ₡8.283.000.000 para otros proyectos y en ₡32.350.000.000 para la operación de TI. Destaca la disminución del presupuesto.

Ahora bien, para el 2025 se logró con un presupuesto reducido de ₡38.879.000.000 se logró incluir los proyectos de transformación por ₡4.483.000.000. Esto, a partir del ordenamiento del portafolio y la definición de prioridades.

Entonces, puntualiza que para el 2026 el presupuesto se estruja aún más de ₡38.000.000.000 a ₡37.000.000.000, donde se incorpora al Shared Services, que ha sido vital para disminuir los costos de Tecnología de Información.

Así, se pasó de un presupuesto de ₡4.483.000.000 en proyectos de transformación a ₡9.696.000.000; mientras que el rubro de otros proyectos bajó de ₡8.092.000.000 a ₡5.489.000.000 con la optimización del portafolio; mientras que, en la operación de TI, a pesar de que el Banco cuenta con mejor estabilidad y sistemas, se pasó de ₡26.304.000.000 a ₡22.106.000.000, que es una reducción significativa en este aspecto, pero con un incremento en los proyectos de transformación.

De esa forma, cita que en el 2026 se ha pasado a inversiones de ₡17.577.000.000 y gastos de ₡19.715.000.000. Lo anterior, pues en el 2025 se tenían inversiones del 48%, es decir, se ha tratado de mantener el balance entre inversión y gasto a un 50%.

Lo expuesto es el presupuesto actual del Banco para los proyectos de transformación y aclara que los \$100.000.0000 no han incrementado el presupuesto de TI, pues con el presupuesto reducido se ha logrado generar los proyectos de transformación que son palpables como el App, la billetera y otros en los que se ha trabajado.

Reitera que lo expuesto es el presupuesto de transformación que el Banco ha asumido, con la disminución de un 4%.

El Consultor Externo de Boston Consulting Group Sr. Caicedo Fajardo comenta que el último punto es muy concreto y recapitula que el objetivo de la hoja de ruta es ambicioso, ya que se busca hacia el 2028 duplicar la utilidad del Banco, en el sentido de que pase de ₡22.000.000.000 a ₡50.000.000.000, con un presupuesto de inversiones en el medio que está amortizado con las eficiencias y beneficios que genere la transformación.

En cuanto a la estrategia planteada y la hoja de ruta 3.0, señala que tiene una serie de iniciativas para brindar beneficios en el horizonte de tiempo, no solo porque son realmente transformacionales y profundas, por lo que su impacto se empezará a materializar gradualmente, sino también porque se cuenta con iniciativas de largo plazo para traer al Banco a un nuevo estadio en muchas de sus capacidades.

En esa medida, destaca que el horizonte de ejecución de la hoja de ruta se extiende hasta el 2028, por lo que iniciativas como cobranzas o en las que gradualmente se llevará al Banco desde un estadio incipiente en su capacidad de cobranza hasta a uno avanzado en la región. Esto, igualmente, se aplicará en la red comercial, así como en las ventas digitales y en riesgo de crédito.

Lo anterior, pues son capacidades y músculos en los que el Banco debe dar un único salto de maduración, sino que también debe continuar construyendo y evolucionando gradualmente para mantenerse al día según la banca actual de América Latina.

En esta vía y dado que los beneficios detrás de todas estas iniciativas se materializarán hacia el 2028, la propuesta para esta Junta Directiva es extender el horizonte del Plan Estratégico y de la hoja de ruta en esa misma vía, en el entendido de que todas las iniciativas en portafolio se mantienen vigentes, por lo que para poder visualizar y materializar los beneficios se debe estar presentes en el 2028.

Por ende, reitera que se presenta la propuesta de extensión tanto de la hoja de ruta, como de la estrategia subyacente.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega acota que la Sugef señaló que la hoja de ruta se extendía hasta el 2028, pero el Plan Estratégico hasta el 2028.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja subraya que ese es un punto importante por aclarar.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega explica que ella fue clara cuando habló con la Superintendencia, en el sentido de que el Banco puede contar con un gran marco estratégico, con grandes iniciativas como llegar a crédito corporativo o apalancar a las pymes, sin embargo, lo que se requiere es una transformación sólida para poder cumplir con el objetivo.

Por tanto, subraya que lo que se plantea es un ordenamiento para que la hoja de ruta coincida con el Plan Estratégico, por lo que se alarga un año más no solo para la tranquilidad de esta Junta Directiva, sino también para que la Sugef evidencie que el Plan Estratégico tiene un horizonte no solo basado en la hoja de transformación, pues tiene como propósito avanzar y se incluye la gestión financiera, de riesgo, así como del universo auditable.

Así, especifica que se plantea que ambos elementos calcen en el tiempo para evitar confusiones estratégicas para el Conglomerado del Banco Popular. Ese sería el tercer punto de la presentación.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la presentación y se abre el espacio de consultas y comentarios.

La directora Sra. González Mora solicita que le amplíen sobre el equipo que se plantea incorporar en el Banco, en el sentido de si se cuenta con oferta de perfiles tan especializados para cumplir con las iniciativas propuestas.

Como segundo punto, pregunta si con esas incorporaciones, estaría el Banco en capacidad de cumplir con la gran cantidad de iniciativas detalladas; y tercero, en qué estado quedaría el avance del crédito corporativo, que es tan necesario en un Banco como este para atomizar la cartera y el riesgo, así el costo tan elevado del consumo.

Esos tres temas son los que le gustaría que el aclaren.

La directora Sra. Palomo Leitón agradece la exposición, la cual fue muy concisa.

Le parece que lo que ha sucedido en el Banco es lo lógico, en el sentido de plantear una estructura del Banco y acciones diferentes, pero en esta Junta Directiva se ha evidenciado en los últimos tres años que las personas no se adaptan y que continúa con la idea de que se trabaja en una banca tradicional. Así, con las mismas personas lograr resultados diferentes es muy difícil.

Al respecto, recuerda que los empresarios siempre señalan que no se pueden esperar resultados diferentes con las mismas acciones.

Entonces, la ruta planteada es natural y considera que es el inicio de esa transformación humana, que se debe generar en el Banco. Esto, pues no es que la inteligencia artificial sustituirá personas, sino que deben aprender a utilizarla y serán los que la dominarán, pero es de lo que carece el Banco en la actualidad.

A partir de ello, señala que tiene las siguientes dudas, pues en la exposición se hizo referencia a 12 más 5, que serían 17 recursos; pero luego se mencionaron 6 y 44, por lo que solicita que le aclaren cuántas personas se presupuestan para las etapas. Además, pregunta si para el 2026 se estarían contratando 17 o solo 6 personas.

En ese sentido, consulta si los 17 recursos abarcarán proyectos del 2026 o se enfocarán en los del 2027 y el 2028.

Por otra parte, su recomendación es que se “quemen etapas”, es decir, que se realice el desarrollo de cada una individualmente, por lo que pregunta qué le correspondería a esta Junta Directiva aprobar hoy.

De igual manera, considera que la gerente general corporativa mencionó aspectos muy valiosos, como que con los ₡106.000.000 se realizan iniciativas paralelas, como el cierre de sucursales, la movilidad laboral, el tema de los ahorros de servicios especiales.

En ese sentido, en la exposición se visualizó un costo incremental, pero que es más importante el costo incremental en la parte de tecnología. Esto, pues para apuntarle a una mejor eficiencia y resultados diferentes está de acuerdo con la propuesta y el nivel de incremento planteado por la Administración.

En cuanto a lo aprobado por esta Junta Directiva, se destacaron las inversiones de 7,1% en el 2026 y aproximadamente un 11% para el 2027, por lo que le parece importante que se recuerde qué aspectos involucraban esas inversiones, debido a que ya fueron aprobadas por este órgano colegiado y cuestiona si esto estaba incluido o no.

Lo citado, pues cuando se vuelve a hacer la exposición del tema, se cuestiona todo nuevamente.

Por último, le indica a la Administración que, para claridad futura, en los próximos informes se incluyan los beneficios que esta asesoría genera; así como los gastos incrementales del core y la ruta 3.0; además, de los ahorros por movilidad más-menos los gastos. Considera que esta Junta Directiva debe conocer algo que integre estas iniciativas.

La directora Sra. Solano Brenes está muy alegre de ver la presentación. Considera que al final de la labor de esta Junta Directiva se está dejando una huella importante en el cambio que se ha venido propiciando con la aprobación de varias iniciativas anteriores. Pregunta qué se va a hacer diferente, porque estos son perfiles muy especializados, para traer personal que realmente cumpla a este Banco y para que se conserve en las instituciones. Traer perfiles muy especializados generalmente se los llevan muy rápido otras instituciones, de modo que consulta qué se va a hacer diferente en esta iniciativa para que el Banco conserve ese personal y si dentro de esto se incluye una especialización que esos nuevos empleados aporte al personal actual. No solo se va a depender de los nuevos empleados que ingresan, sino de una mayor especialización del personal en esta identificación de esta ruta que se está hoy propiciando.

El director Sr. Espinoza Guido comenta que la Hoja de Ruta es muy ordena y clara. Considera que los resultados no son números antojadizos, sino que son producto de un análisis profundo, los cuales invitan a apoyar la propuesta. Dice que él se siente como cuando se cruza un río y se está llegando a la otra orilla, es decir, ya se pasó lo más difícil y ahora vienen los resultados. Es una gran lástima que esto llegara al final de la gestión de esta Junta Directiva, de ahí la importancia de dejar lo más claro posible cómo se puede materializar esta planificación tan detallada por medio de acuerdos que se puedan hacer hasta el 31 de julio.

Es muy importante en materia del acuerdo que se establezca lo más claro posible cuál es la aprobación que va a hacer la Junta Directiva, pues al parecer son 44 personas que vendrán a lo largo de un periodo, pero lo cierto es que se debe dejar esto amarrado a un contenido presupuestario porque así lo establecen las normas. Recomienda que para el 2026 se establezca la aprobación de las plazas que van a ser requeridas y el contenido presupuestario, que al mismo tiempo surge del ahorro por las salidas por la movilidad laboral. El salario promedio de la movilidad laboral más o menos coincide con el salario que se está planteando para estas nuevas plazas, aproximadamente de ₡1.500.000 a ₡2.000.000. Por lo tanto, el contenido presupuestario vendría de ese ahorro, pero se debe materializar y traerlo como algo formal para que la Junta Directiva lo deje aprobado.

El 2027 es otro período y hay otro presupuesto, por lo que su sugerencia es que se deje planteado en el acuerdo para que la Administración lo considere en el planteamiento de la propuesta presupuestaria para el 2027 que se tiene que presentar en septiembre.

Esa es su sugerencia, y desde el punto de vista de la formalidad se debe dejar todo bien claro para que esta Junta Directiva concrete todo lo que ha venido trabajando con la ayuda de sus consultores y al mismo tiempo sean muy responsables acerca de lo que se está aprobando y cuáles son los beneficios esperados de esa aprobación.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano considera que uno de los principales aspectos del Banco es que su estructura es muy grande y pesada para la generación de valor y de resultados. Por otra, no se está haciendo lo suficiente en materia de ingresos por servicios. Además, hay habilitadores en los que se está trabajando para poder dar el salto, pero no se han terminado con esos habilitadores.

Si es cierto, desea consultar a BCG si su recomendación técnica en esta materia sigue pensando en la contratación de este perfil de personal o sería diferente si los esquemas de contratación del Banco fueran como en la empresa privada.

Además, cuál es el esquema de contratación de estas plazas. En proyectos de este tipo de naturaleza, la propuesta en la etapa inicial el costo marginal es más grande que el ingreso marginal. Por eso, en la disciplina donde se espera duplicar la utilidad eso se está quedando hasta el 2028, porque los resultados de esto se van hasta el final cuando se logra pasar la fase cuando el ingreso marginal es menor al costo marginal. Por lo tanto, no está tan claro cuál es el efecto de los resultados para el año 2026 de estas plazas y cuál es el resultado para el 2027 de estas plazas, considerando que en programación el Banco ha tenido limitaciones para cumplir con algunos proyectos básicos, como el Abanks, y el tener estas plazas hace que el desfase entre ingresos y gastos se traslade antes de ver los resultados esperados.

El Banco tiene que hacer esto, pero sugiere que se vaya por etapas y que el ejercicio que se debe hacer para el 2026 es aprobar las plazas que corresponden para este año y para el 2027 se incorpore lo que hace falta para estas nuevas plazas en un contexto más general del presupuesto.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja dice que revisando la propuesta de acuerdo se debe agregar un punto 6 en cuanto a solicitar a la Administración que posterior a la implementación de las plazas respectivas se presente un informe de seguimiento de los beneficios que sustentan la ampliación de esa capacidad crítica de manera trimestral, a fin de que se vaya llevando el control.

Después, la presentación cubre lo presupuesto, financiero, legal y sustentado en un dato histórico de aprobación que esta Junta Directiva estaba dispuesta a hacer en esta área. Además, después de cuatro años, esta Junta Directiva no llega tarde, pues las gestiones de un liderazgo como esta Junta Directiva se ven en la historia, no se ven en este momento, pues esa es la gran ingrata tarea del proponente. Esta Junta Directiva ha tenido toda la paciencia para abordar la Convención Colectiva, procesos de capacitación, de estímulo y de motivación. Ahora bien, con los mismos empleados no se hace la transformación, pues hay más de 200 acogiéndose a la movilidad, por lo que no están dispuestos a la transformación.

Cuando se ve que siete jefaturas de sucursales son los primeros en firmar la movilidad laboral, eso significa que no están dispuestos a la transformación. Por lo tanto, "con los mismos bueyes no se jala la nueva carreta". Si hay que tener una fiscalización del proyecto porque este Banco tiene una historia un poco perversa, pues cada vez que hay una oportunidad, recae en lo mismo, entonces es de rigor de esta Junta Directiva tener ese control, incluso de qué tipología de personal se quiere para esos perfiles y cada cuanto se va a informar, porque este es un gran proyecto sobre el que esta Junta Directiva, a diferencia de otras, no va a soltar la fiscalización y el control. Si no le toca a esta Junta Directiva seguir, esa será la herencia que queda y lo que otros hagan será su propia responsabilidad. De ahí que él ha hecho ese agregado al acuerdo.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega aclara que es un perfil especializado y, por esa razón, no apuestan a que sea un perfil traído por un periodo 11 meses, que, recuerda, fue lo recientemente aprobado por esta Junta Directiva Nacional en el Reglamento Autónomo de Trabajo. Es un perfil que no vendrá por 11 meses de otra institución bancaria o de otro empleo.

Consideran que el salario propuesto es un salario competitivo, están valorándolo, ya tienen otros perfiles dentro del Banco y, según el mercado, efectivamente, es un salario competitivo.

Afirma que, sí se cumple con las iniciativas y advierte que, de no aprobarse, no podrán cumplir con las iniciativas y es uno de los enfoques que les ha dicho BCG. Asegura que la empresa está aquí para ayudarle a la institución, tienen un renombre y buscan que se dé el cumplimiento de los objetivos. Lo mismo sucede la Hoja de Ruta 2.0.

Trae a colación todas las veces en las que esta Junta Directiva le pedía más velocidad, esta servidora iba y también pedía más velocidad, apostando en la gente interna. Enfatiza en que siempre se les dio la oportunidad, pero también debieron asumir una curva de aprendizaje de más de 8 meses.

Por eso, aunque esta Junta Directiva aprobó la Hoja de Ruta 2.0 a inicios del mes de diciembre, el Banco empezó a experimentar los primeros aportes de esa Hoja de Ruta, llámese, la billetera, la *app* y otros desarrollos, a partir de 2025, incluidos el *Share Services* y el Área de Transformación.

Asegura que, por esa razón, el Banco va lento en el proceso y se ha llevado bastante tiempo en tratar de especializar a la gente. Ahora, no dice que no sea gente que no sepa, son quienes más saben del Banco, pero necesitan otras habilidades que la institución no tiene hoy.

Confirma que, en otros bancos con plazas parecidas, un 1% y hasta un 2% de la planta tiene estas habilidades y en esta institución solo cuentan con 2 funcionarios que, por cierto, están siendo ya un cuello de botella porque hacen su mayor esfuerzo, pero no lo tienen.

Igualmente queda descubierto que en el Banco existe un problema de gobernanza de datos, no se tiene un solo *data lake*, hay que conformarlo y es un aspecto en el que deben trabajar.

En otro orden de ideas, se refiere al avance de la Banca Corporativa y asegura que están trabajándolo; lo mismo sucede con Banca Empresarial y pymes y precisa que esta institución debe pasar de un banco *retail* a un banco de consumo y eso necesita mucha data, especialización y mucho servicio al cliente.

Trae a colación lo señalado por la directora Sra. Palomo Leitón, efectivamente, si no se hacen las cosas diferentes, no podrán optar por temas diferentes. Esta servidora es clara con la Junta Directiva y le trae la aprobación de todo el plan de plazas, en periodos, pero para este año son las 17, entre científicos e ingenieros y las 6 plazas de la transformación digital.

Especifica que son 17 plazas más las 6 plazas en el presupuesto de este año, pero quieren que este Órgano Director les apruebe, para incorporar en el presupuesto del 2027 lo que se requiera para las otras plazas que vendrán en el tiempo. Esa es la iniciativa que traen hoy.

En cuanto a por qué desean hacerlo así, explica que nada se hace con que esta Junta Directiva apruebe una parte sí, pero la otra no y, como bien saben, para la Administración es importante planificar con muchísimo tiempo.

Aprovecha para comentar que la directora corporativa de Capital Humano tarda, por lo menos, 4 meses para contratar gente, porque no es un proceso sencillo, deben primero buscar a lo interno personal con las capacidades y después salir en línea a buscar afuera. Por consiguiente, quieren que sea un proceso continuo.

Con respecto a las proyecciones, efectivamente, tal como lo señalaron los directores, la Gerencia desea terminar el proceso de movilidad laboral que finaliza el 27 de junio, el personal puede apuntarse en la movilidad laboral hasta ese 27 de junio. A hoy son 242 personas las que están apuntadas y están estimando que de esas 242, saldrán de la organización 220, 230, más o menos. Posteriormente, deberán hacer el neteo entre esas 220 y estas 44.

Esta servidora desea ser transparente, como siempre lo ha sido, recuerda que les ha dicho que adelgazarán 30 kilos, pero tendrán un efecto rebote seguro de, por lo menos, 10 kilos.

Reporta que hay 120 personas que están saliendo del negocio, personas con esquemas y perfiles de empleo viejos, hoy desean traer ejecutivos que sean más centro cliente, que vendan todos los productos y que hagan toda la gestión con el cliente. Eso implicará regresar, ya no con estas 44, sino con 20 o 30 ejecutivos con un nuevo perfil. Entonces, sí tendrán ahorros, por un lado, pero necesitan invertir en ventas y en capacidades digitales.

Por lo anterior, cree que, a inicios del mes de julio, estarían ya en capacidad técnica de traerles ese neteo y en el *forecast* de los años 2026 y 2027 incorporarán estas aprobaciones, por supuesto, si lo tiene a bien este Órgano Director. Asegura que sí hay ahorros en movilidad, pero esto genera una inversión adicional que deben netear.

Con respecto a cómo conservar a este personal, pues el Banco Popular es una institución que da estabilidad laboral, es una empresa con múltiples condiciones laborales de estabilidad y cree que con solo el hecho de abrir una plaza y darla por tiempo indeterminado, es una muy buena oferta en el mercado.

Añade que este personal, generalmente, es teletrabajable, tratarán de ver cuáles son esas necesidades, obviamente, no 100% teletrabajable, pero con alguna flexibilidad, porque además es personal muy joven que requiere de ciertas condiciones adicionales.

En cuanto a cómo harán para materializar, pues si esta Junta Directiva, en el acuerdo que se tome hoy, aprueba el plan y solicita traer la ejecución presupuestaria, esta servidora lo traerán con el contenido presupuestario necesario.

Concluye y confirma que las inversiones que esta Junta Directiva ha aprobado han sido aprovechadas al máximo. No han gastado \$100.000.000 de dólares, han sido cuidadosos con el gasto y asegura que esta es una necesidad del Banco desde hace un año y medio, pero la han alargado para darle al personal del Banco esas capacidades.

Finalmente, cree que ya llegaron a un momento en el que, si se quiere velocidad, necesitan inversión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la presentación y pide que se lea la propuesta de acuerdo.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano lee el acuerdo propuesto:

1. Dar por conocido el avance de ejecución de las diferentes olas definidas en la Hoja de Ruta 3.0., contenidos en el oficio GGC-655-2026.

2 Dar por recibido y aprobado el plan de incorporación de recursos de Datos y Analítica para materializar la Hoja de Ruta 3.0, con la creación de 44 plazas distribuidas en 30 de Ingenieros de datos y 14 científicos de datos para la División de Analítica y Ciencia de Datos, de los cuales 17 plazas (5 Científicos de Datos y 12 Ingenieros de datos) son para este 2026 con rango de Senior con un salario aproximado máximo de ₡1.915.596 mensuales, con un costo semestral aproximado con cargas sociales de hasta ₡292 millones proyectado para el segundo semestre del 2026.

3.- En la visión de integración del portafolio 2.0 del Banco con las iniciativas de la Hoja de Ruta (HdR) 3.0, aprobar la creación de 12 plazas para la Dirección de Gestión de la Transformación, para acelerar las iniciativas propuestas, según el siguiente detalle: 2 Project Manager Senior, 5 Agile Coach Empresarial, 1 Gestor de la demanda, 1 Gestor de Valor, 2 UX/UI (diseñador de experiencia), 1 líder de cambio Ágil.

El presupuesto aproximado requerido para el segundo semestre de este 2026 es de ₡107 millones, dado que los recursos ingresarán gradualmente.

4.- Aprobar el Portafolio 3.0 (integración del Portafolio 2.0. con Iniciativas HdR 3.0), que contempla la actualización de la línea de tiempo de inicio y ejecución de las olas definidas originalmente en la Hoja de Ruta 3.0, presentada y aprobada inicialmente mediante acuerdo JDN-6275-Acd-043-2026-Art-7 del 21 de enero 2026.

5.- Aprobar la propuesta de ampliación al año 2028 de la cobertura del Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027, con fundamento en los plazos de ejecución y captura de valor agregado de las iniciativas del Portafolio 3.0 y su contribución e impacto esperado en las metas estratégicas definidas en el CMI Institucional vigente; y autorizar a la Administración para proceder con las actualizaciones que correspondan con base en la normativa interna vigente y autorizar a la Administración para que proceda con la actualización que corresponde con base en la normativa interna vigente.

6.- Solicitar a la Administración que, en el proceso de implementación de contratación de plazas, se le informe a esta Junta Directiva con una periodicidad de cada 3 meses, el informe de avance del proceso.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja lee una parte del acuerdo para que este quede completo, aunque, recuerda ya estaba en el acta:

Solicitar a la Administración que posterior a la implementación de las plazas respectivas, presente un informe de seguimiento de los beneficios que sustentan la ampliación de esta capacidad crítica de manera trimestral.

Pide que quede así, literal.

El acuerdo se cerraría con la siguiente acotación:

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

El secretario general Sr. León Blanco observa que uno de los elementos de la aprobación implica una modificación del Plan Estratégico Conglomerado, entonces, el encabezado debería integrar que es una decisión del Banco, en su condición propia y como Asamblea de Accionistas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja afirma que agregarían lo correspondiente para que cubra esa parte.

Acto seguido, pide la votación.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano aclara que su voto es en contra de la propuesta.

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A.; Popular Seguros, Correduría de Seguros S. A., Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A. y actuando en funciones de Asamblea de Cuotistas de Popular Servicios Compartidos Sociedad de Responsabilidad Limitada, acuerda por mayoría:

“1. Dar por conocido el avance de ejecución de las diferentes olas definidas en la Hoja de Ruta 3.0., contenidos en el oficio GGC-655-2026.

2 Dar por recibido y aprobado el plan de incorporación de recursos de Datos y Analítica para materializar la Hoja de Ruta 3.0, con la creación de 44 plazas distribuidas en 30 de Ingenieros de datos y 14 científicos de datos para la División de Analítica y Ciencia de Datos, de los cuales 17 plazas (5 Científicos de Datos y 12 Ingenieros de datos) son para este 2026 con rango de Senior con un salario aproximado máximo de ₡1.915.596 mensuales, con un costo semestral aproximado con cargas sociales de hasta ₡292 millones proyectado para el segundo semestre del 2026.

3.- En la visión de integración del portafolio 2.0 del Banco con las iniciativas de la Hoja de Ruta (HdR) 3.0, aprobar la creación de 12 plazas para la Dirección de Gestión de la Transformación, para acelerar las iniciativas propuestas, según el siguiente detalle: 2 Proyect Manager Senior, 5 Agile Coach Empresarial, 1 Gestor de la demanda, 1 Gestor de Valor, 2 UX/UI (diseñador de experiencia), 1 líder de cambio Ágil.

El presupuesto aproximado requerido para el segundo semestre de este 2026 es de ₡107 millones, dado que los recursos ingresarán gradualmente.

4.- Aprobar el Portafolio 3.0 (integración del Portafolio 2.0. con Iniciativas HdR 3.0), que contempla la actualización de la línea de tiempo de inicio y ejecución de las olas definidas originalmente en la Hoja de Ruta 3.0, presentada y aprobada inicialmente mediante acuerdo JDN-6275-Acd-043-2026-Art-7 del 21 de enero 2026.

5.- Aprobar la propuesta de ampliación al año 2028 de la cobertura del Plan Estratégico del CFBPDC 2024-2027, con fundamento en los plazos de ejecución y captura de valor agregado de las iniciativas del Portafolio 3.0 y su contribución e impacto esperado en las metas estratégicas definidas en el CMI Institucional vigente; y autorizar a la Administración para proceder con las actualizaciones que correspondan con base en la normativa interna vigente.

6. Solicitar a la Administración que, posterior a la implementación de las plazas solicitadas, presente un informe trimestral de seguimiento de los beneficios que sustentan la ampliación de esta capacidad crítica”. (502)

ACUERDO FIRME.

Comuníquese a la Gerencia General Corporativa, y Auditoría Interna del Banco Popular, así como a las juntas directivas de las sociedades anónimas y a la Gerencia General y Auditoría Interna de Popular Servicios Compartidos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le pide al vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano que justifique su voto.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano considera que este no es el momento para aprobar las 44 plazas, hubiera preferido que este Órgano Director tomara una decisión por etapas, de manera tal que las siguientes plazas para el 2027 estuvieran incorporadas en el presupuesto ordinario y así ver los resultados esperados en el presupuesto.

Agradece el espacio.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja afirma que su voto positivo lo dio por las razones contrarias a las expuestas por el vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano. Le parece que es parte de concretar la visión que han tenido durante años de una modificación para este Banco.

Finalmente, al no haber más temas que deban tratarse, finaliza la presente sesión y les agradece a todos los presentes por su participación.

Al ser las **NUEVE HORAS CON CINCUENTA Y UN MINUTOS**, finaliza la sesión.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Juan Luis León Blanco
Secretario General